

Guía para la Investigación, la Planificación y la Evaluación Participativas



Derechos de autor

Los **derechos de autor** y la propiedad literaria de esta *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* pertenecen a los autores, Jacques M. Chevalier y Daniel J. Buckles. La guía está disponible de forma gratuita en formato pdf en nuestras páginas de Internet:
www.participatoryactionresearch.net.

Se permite hacer copias de la guía, bajo la condición que la *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* se reproduzca en el formato existente, sin ninguna referencia a terceras partes y que las copias no se utilicen para propósitos comerciales. Si está interesado(a) en producir y vender copias de la guía, o adquirir copias adicionales, por favor comuníquese con los autores a www.participatoryactionresearch.net para obtener el debido permiso y acordar las condiciones y los términos adecuados.

Derechos de autor© Jacques M. Chevalier y Daniel J. Buckles (2011).

Cita correcta: Jacques M. Chevalier y Daniel J. Buckles. 2011. *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas*. Ottawa, Canadá: SAS2 Dialogue.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN

1 SISTEMAS QUE APRENDEN

Sistemas de Acción y de Aprendizaje

- * Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.) 6
- * A.I.C. (Acción, Investigación, Capacitación) 7
- Orden y Caos 8
- Gerente de Procesos 9

Todo en Conjunto

- Diseño de Procesos 11
- Medios Hábiles 19
- Combinaciones 27

2 DATOS Y ESCUCHA

Evidencia y Consenso

- ⊗ Validación 32

Hacer Partícipes a los Actores

- ⊗ Participación 33
- ⊗ Escucha Activa 35

Medición y Datos

- ◆ Listado Libre y Clasificación 39
- ◆ Ordenamiento 41
- ◆ Calificación 43
- ◆ Consejos Prácticos para el Puntaje 45
- ◆ La Rueda Socrática 47
- ◆ Ponderación 49
- Información R.A.C.
(Recopilar, Analizar y Compartir) 51

3 EXPLORACIÓN DE PROBLEMAS

Narración de Historias

- * Raíces Históricas 59
- * Respuestas Previas 61
- * Atribución y Contribución
- * Mapeo de Recursos 63

Al Fondo de un Problema

- * Árbol de Problemas 65
- * Carencias y Conflictos 67
- * Campos de Fuerzas 69
- * Analizándolo Bien 71
- * Atribución o Contribución 73

4 PARA CONOCER A LOS ACTORES

Identificación de los Actores

- ⊗ Identificación de los Actores 77
- ⊗ Personificación 78
- ⊗ Muestreo de Actores 79

Indagación de la Estructura Social

- ⊗ Arco Iris de Actores 81
- ⊗ Análisis Social C.L.I.P. 83
- ⊗ Poder 87
- ⊗ Intereses 89
- ⊗ Legitimidad 91

Gestión de las Expectativas

- ⊗ Posiciones e Intereses 93
- ⊗ Feria de Negociaciones 95

5 EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES

Bajo un Cielo Azul

- Escenario Ideal 99
- Sabotaje 101
- Tendencias 103

Para Aclarar lo que Tiene Importancia

- Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.) 105
- Lecciones y Valores 107
- Desacuerdos y Malentendidos 109
- Niveles de Apoyo 111

Predicción del Futuro

- Impacto y Factibilidad 112
- Potencial de Acción 113
- Resultados y Riesgos 115
- ¿Qué Pasa Si? 117
- Ruta Crítica 118

6 ANÁLISIS SYSTEMÍCO

Caracterización de los Elementos

- ANÁLISIS DEL ÁMBITO 121
- * Ámbito Ecológico 131
- * Ámbito de las Actividades 132
- * Ámbito del Problema 133
- ⊗ Ámbito de las Opciones 134
- Ámbito social 135

Caracterización de las Interacciones

- DINÁMICA DEL SISTEMA 137
- * Dinámica Ecológica 143
- * Dinámica Causal 145
- * Dinámica de las Actividades 148
- ⊗ Dinámica de las Destrezas 149
- ⊗ Dinámica de las Redes 150
- ⊗ Dinámica Social 151
- Dinámica de los Valores 152



Introducción

El arte práctico de **la investigación, la planificación y la evaluación colaborativas** es un cometido similar. Mediante esta tarea se moviliza el conocimiento vivo de aquellas personas con nexos mutuos y con su entorno, y se entreteje una comprensión colectiva sobre la forma de actuar juntos por el bien común. Esta es una práctica atenta y cuidadosa que nos invita a la razón, con rigor, mientras se ocupa de los demás y del mundo en que vivimos.



Esta guía es un conjunto integral de herramientas y procesos adaptados y novedosos para hacer partícipes a los actores y movilizar la evidencia en entornos complejos que incluyan múltiples actores. Las herramientas y los procesos que abarca la guía recurren a la inspiración de diferentes disciplinas, perspectivas teóricas y enfoques metodológicos. Tanto las herramientas como los conceptos subyacentes son participativos y flexibles, son accesibles para principiantes y novatos, y ponen a su disposición investigadores y facilitadores experimentados con un nuevo enfoque para la **participación educativa, trabajadora, comunitaria y cívica**. Diversos actores de los sectores académico, voluntario, privado y gubernamental los están utilizando para la investigación-acción comunitaria, la planificación y la evaluación de proyectos y programas, el aprendizaje organizativo y la participación social.

Esta *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* está dividida en seis módulos. Los tres módulos del medio reflejan una serie de preguntas básicas pertinentes para cualquier situación: cuáles son los **problemas** que las personas enfrentan y que deben explorar (Módulo 3), quiénes son los **actores** o grupos interesados que resultan afectados por una situación o que tienen la capacidad para intervenir (Módulo 4), y cuáles son las **opciones** o las alternativas que deben evaluarse (Módulo 5). A estas técnicas esenciales las preceden las herramientas para todo propósito para **la búsqueda de hechos y una escucha activa** (Módulo 2).

Por su parte, el Módulo 6 ofrece técnicas para **comprender los sistemas** en el marco de un mundo complejo. El **Análisis del Ámbito** es nuestra adaptación social de la Psicología de Constructos Personales que desarrolló George Kelly. Esta herramienta muestra la forma en que un actor comprende un ámbito o área temática al crear y al organizar elementos y sus características. El método revela formas en que las personas perciben e interpretan una situación y ayuda a crear oportunidades para la solución de problemas y el aprendizaje. La **Dinámica del Sistema** es nuestra adaptación del razonamiento de insumos-productos que se utiliza en el campo de la economía. La herramienta ayuda a identificar puntos de ingreso a un sistema, con base en una evaluación sobre la forma en que interactúan los elementos para crear situaciones y comportamientos específicos.

Introducción

El Módulo 1 trata de todo el “tapiz”, no de las “hebras” de éste. El módulo se centra en crear **sistemas de acción que aprendan** y en desarrollar destrezas para combinar, equilibrar e integrar herramientas, el diálogo y un razonamiento cuidadoso, con base en la experiencia y la creatividad de los actores involucrados. Hay cuatro técnicas fundamentales para diseñar procesos que integren un aprendizaje auténtico (en respuesta a la pregunta de “¿Y qué?”) y la toma de decisiones (en respuesta a la pregunta de “¿Ahora qué?”). Las dos primeras técnicas respaldan los sistemas de aprendizaje que equilibran e integran la investigación, la acción y la capacitación (I.A.C.) y también la planificación, la investigación y la evaluación (P.I.E.). Otra herramienta fundamental es *Orden y Caos*. Documentada por la teoría del caos y la complejidad, esta herramienta ayuda a desarrollar el proceso de planificación, ya sea como un plan trazado para la acción sistemática, apto cuando sea fácil predecir los factores principales, o como una hipótesis de trabajo desarrollada en entornos complejos, para someterla a prueba en comparación con la experiencia, las necesidades y las circunstancias variables. Finalmente, el *Gerente de Procesos* es una herramienta de planificación visual que ayuda a fundamentar la investigación, lo cual incluye el **monitoreo y la evaluación**, en las actividades en marcha. Esta herramienta permite la investigación y la toma de acciones para evolucionar en el transcurso del tiempo y ajustarse a los eventos no previstos y a nueva información.

El Módulo 1 presenta lineamientos para el diseño de procesos y consejos para su hábil aplicación en diferentes entornos (bajo Medios Hábiles). El **Diseño de Procesos** es un proceso “corredizo” de razonamiento que se va trasladando entre las herramientas y el contexto para entretejer un tapiz significativo de diversos acontecimientos, métodos y momentos dentro de la investigación. Este es el *punto de ingreso y la fundamentación práctica* para todas las herramientas que se presentan en esta guía. Estos lineamientos ayudan a escoger y a adaptar las herramientas para la la investigación, la evaluación y la planificación participativas. Asimismo, las directrices ayudan a elaborar planes en el momento preciso, con el nivel adecuado de detalles y ajustándolos a entornos reales. Se ofrecen ejemplos sobre las diferentes formas de combinar y establecer secuencias de las herramientas en acontecimientos o procesos que respaldan la reflexión rigurosa y colaborativa (véase **Combos**).



Para obtener mayor información sobre esta iniciativa, los actores involucrados y ejemplos de los resultados en diferentes campos en todo el mundo, visite www.participatoryactionresearch.net.

Jacques M. Chevalier es Profesor del Canciller del Departamento de Sociología y Antropología, y del Instituto de Economía Política, Universidad de Carleton, Ottawa, Canadá.

Daniel J. Buckles es Profesor Adjunto de Investigaciones del Departamento de Sociología y Antropología, Universidad de Carleton, Ottawa, Canadá.



Sistemas que aprenden



Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.)

Propósito Crear un sistema de acción y de aprendizaje que equilibre e integre la planificación, la investigación y la evaluación.

La **planificación** (P) crea esquemas lógicos para hacer las cosas necesarias para lograr los objetivos establecidos con insumos adecuados. La **investigación** (I) examina y explica los hechos y las situaciones a través de las herramientas apropiadas. La **evaluación** (E) valora los resultados en comparación con los objetivos, mediante el uso de criterios bien definidos e indicadores sobre el progreso alcanzado. Un **sistema que aprende** combina todos estos tres procesos. Los **fundamenta** en acciones significativas, apoya el diálogo entre los actores, y aplica una amplia **variedad de herramientas** en el **momento oportuno** y las **calibra** al nivel apropiado de detalles.

Paso 1 Defina un proyecto o programa relevante y **enumere** sus principales actividades de planificación, investigación y evaluación.

Paso 2 Evalúe y compare el **peso** relativo o la **importancia** asignada a la planificación, la investigación y la evaluación durante un período específico de tiempo. Dibuje un triángulo para representar los componentes de P.I.E. en cada esquina y añada **círculos** para señalar los componentes que desempeñan un papel importante en el proyecto o programa. Ajuste el tamaño y la densidad del círculo, a fin de reflejar el peso relativo o el nivel de esfuerzo que se dedica a cada componente.

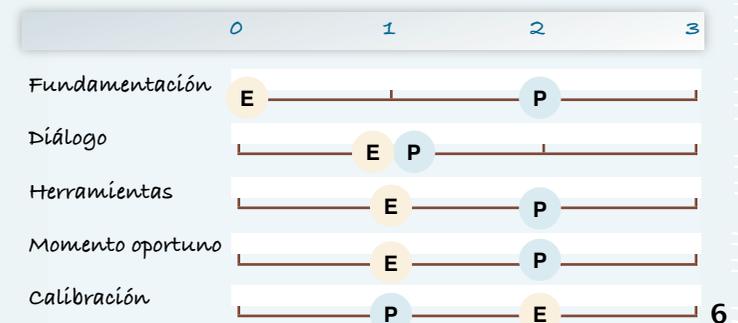
Paso 3 Si más de un componente desempeña un papel importante, evalúe el grado al que cada componente **contribuye** a los otros. ¿Se basa la planificación (P) en la recopilación y en el examen de datos relevantes (I) y las lecciones aprendidas del pasado (E)? ¿Refleja la evaluación (E) un examen adecuado de los hechos y la experiencia relevante (I)? ¿Está la investigación (I) bien planificada (P) y se evalúa (E) de forma adecuada? Dibuje **flechas** para señalar qué componente contribuye a otro. Ajuste el grosor de la flecha para reflejar la importancia de la contribución.

Paso 4 Califique el grado al que cada componente está **fundamentada** en una acción significativa y apoya el **diálogo** entre los actores claves. Utilice una escala del 0 al 3 (en la que 3 representa la calificación más alta). Con el uso de la misma escala, también califique el grado al que cada componente utiliza una **gama de herramientas**, en el **momento oportuno**, y las **calibra** al nivel de detalle adecuado (véase el gráfico de P.I.E.).

Paso 5 Revise el perfil P.I.E. y converse sobre qué tan satisfactorio es. Decida en qué puntos se necesitan **más esfuerzos** y por qué. Un sistema flexible que equilibre de forma continua e integre la planificación, la investigación y la evaluación podría revestir particular importancia en situaciones complejas.



Esta organización presta atención a la planificación (en detalle) y a la evaluación de su trabajo, pero no asigna tiempo a la investigación o a la participación de los actores. La planificación está bien fundamentada en la acción y utiliza una variedad de herramientas adecuadas en el momento oportuno. La evaluación efectúa una contribución deficiente al sistema en conjunto.



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

Propósito Evaluar el equilibrio actual e ideal y la integración de tres componentes: 1) la investigación, consistente en la recopilación y el análisis de datos; 2) la acción, para aplicar el aprendizaje y lograr los objetivos trazados; y 3) la capacitación, que abarque actividades y estrategias relativas al desarrollo de capacidades.

Paso 1 Defina un proyecto o programa relevante y enumere las **principales** acciones, al igual que las actividades de investigación y/o capacitación.

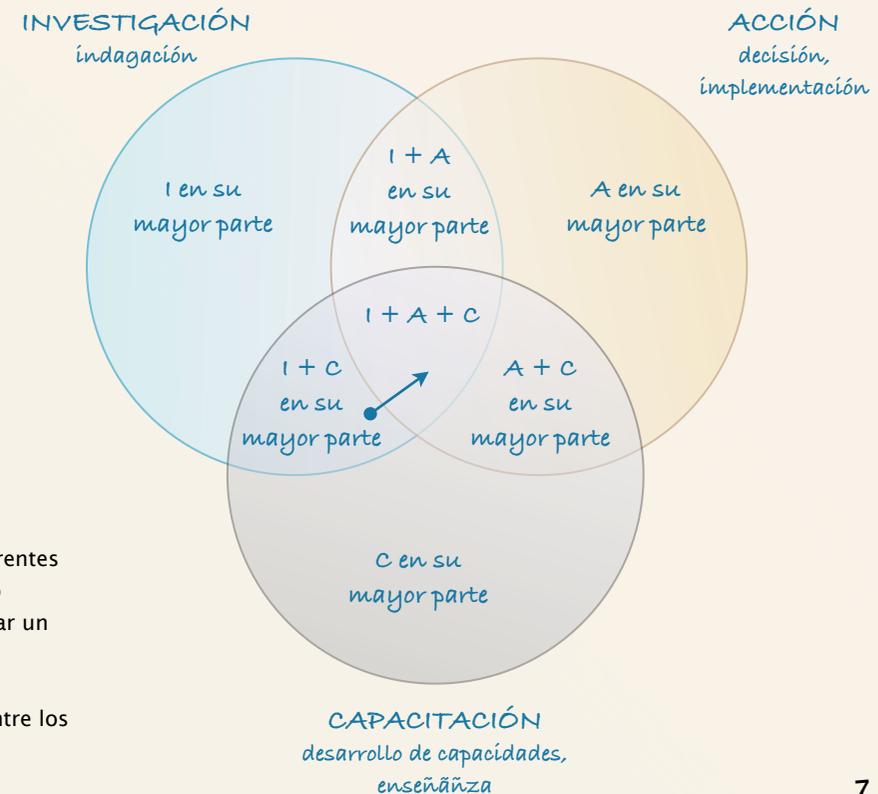
Paso 2 Evalúe y compare el **peso** relativo o la **importancia** asignada a la acción, la investigación y la capacitación durante un período específico de tiempo. Dibuje un **Diagrama de Venn** que represente los tres componentes de I.A.C. (Investigación, Acción, Capacitación) y coloque una marca en los círculos que se entrecruzan y que reflejan de mejor forma el perfil I.A.C. del proyecto o programa en cuestión.

Paso 3 Si el perfil incluye más de un componente, evalúe el grado al que cada uno contribuye al/a los otro(s). Por ejemplo, si el perfil combina I & C en su mayor parte, ¿se utilizan los resultados de la investigación en las actividades de capacitación, y es la capacitación útil para la investigación? Utilice un código o un símbolo entre cada uno (por ejemplo, líneas punteadas, delgadas o gruesas) para señalar el **nivel de interacción** entre los componentes del perfil I.A.C. resultante.

Paso 4 Revise el perfil I.A.C. y converse acerca de qué tan satisfactorio es. Decida en qué puntos se necesitan **más esfuerzos** y por qué, y coloque una marca en el Diagrama de Venn para mostrar cómo debería ser el perfil. Dibuje una flecha desde el perfil actual al ideal (véase el gráfico de I.A.C.). Explore qué se puede hacer para lograr este **perfil ideal**.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice el Diagrama de Venn para **comparar** el perfil de diferentes actividades dentro de un proyecto, proyectos dentro de una organización o actividades de una red o un programa, y explore diferentes formas de lograr un equilibrio general a través de la integración.

Utilice la Dinámica de las Actividades para medir el **nivel de interacción** entre los componentes dentro de un perfil I.A.C.



Orden y Caos

Propósito Decidir cuál es el enfoque de planificación que se necesita para responder a dos preguntas: ¿Cuáles son las posibilidades de lograr los objetivos de un programa o proyecto? y ¿Qué tanta certeza o confianza tienen los actores de que la información y el conocimiento que poseen (sobre las condiciones o los factores que inciden en el proyecto o programa) son completos y fidedignos?

Paso 1 Defina el proyecto o programa y revise los **objetivos** en su nivel más alto.

Paso 2 Elabore un gráfico al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal del mismo largo. Converse acerca de las **posibilidades de lograr los objetivos** del programa o del proyecto y trázelas en la línea vertical utilizando una escala del 0 al 10. Un valor de 10 indicaría que las posibilidades para lograr estos objetivos son muy altas. Un valor de 0 mostraría lo opuesto (que las posibilidades de lograr el éxito son muy bajas).

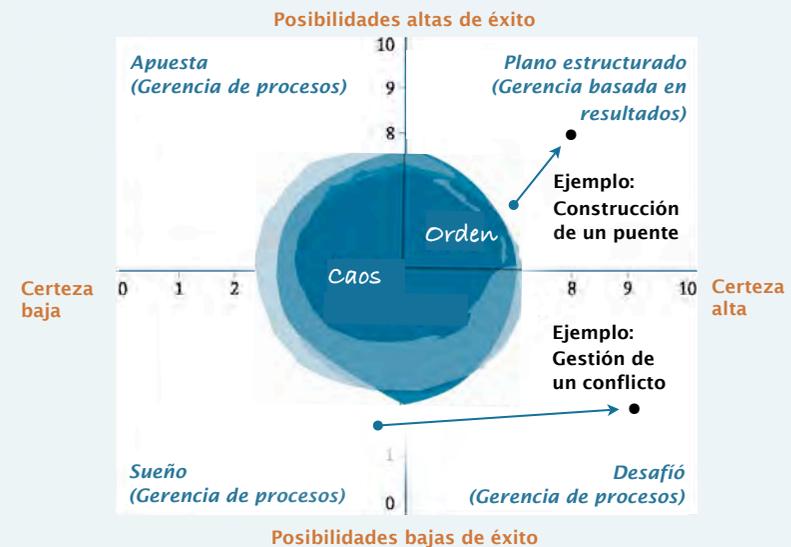
Paso 3 Converse acerca del grado de confianza que tienen los actores en la información y el conocimiento que poseen sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa, y trázelo en la línea horizontal. ¿Qué grado de **certeza** tienen de que esta información y el conocimiento son completos y fidedignos? Un valor de 10 indicaría que el conocimiento sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa es detallado y refleja una vasta experiencia. Un valor de 0 mostraría lo contrario (que el conocimiento sobre las condiciones y los factores es impreciso y no refleja mucha experiencia).

Paso 4 **Marque** el punto en el que se unen los valores de las dos líneas y coloque un palabra o un dibujo que represente el proyecto o el programa en esta intersección.

Paso 5 Revise los cuatro cuadrantes que se crearon y converse acerca de la forma en que éstos reflejan diferentes forma de comprender el plan de un proyecto o programa (por ejemplo, se trata de un plano estructurado que requiere de una Gerencia Basada en Resultados, o se trata de un desafío, una apuesta o un sueño — un plan que sirve de hipótesis de trabajo, para ponerse a prueba mediante el uso de la Gerencia de Procesos). Converse acerca de la ubicación del proyecto o el programa trazado en el gráfico, y sobre diversas formas de **aumentar el conocimiento** sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa, y de **mejorar las posibilidades de lograr sus objetivos**. Los proyectos o los programas en el cuadrante de 'Caos' (véase el gráfico de *Orden y Caos*) se beneficiarían de aquellos enfoques para la planificación que incorporen hipótesis de trabajo, más investigación y una planificación continua como formas para adaptarse a la incertidumbre y a la complejidad.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice el mismo gráfico para trazar las posibilidades de éxito y el nivel de certeza necesario y que se debería intentar lograr antes de proceder con el proyecto o programa. Marque el punto en el que se unen los dos valores trazados y dibuje una flecha desde la marca que muestra la **situación actual** hasta la marca que muestra la **situación que se intenta lograr**.

En vez de evaluar los objetivos de más alto nivel de un proyecto o programa, identifique **varios objetivos o actividades** que formen parte de ese proyecto o programa, y después utilice el gráfico para trazar las posibilidades de éxito y el nivel de certeza por cada objetivo o actividad. Podría ser necesario contar con diferentes enfoques para la planificación, dependiendo del punto en el que aparece en el gráfico el objetivo o la actividad (véase el gráfico de *Orden y Caos*).



Propósito Hacer planes en el momento preciso y con el nivel adecuado de detalles, y ajustarlos a la luz de eventos imprevistos e información nueva.

El Gerente de Procesos es una herramienta de planificación que ayuda a fundamentar la investigación, lo cual incluye el monitoreo y la evaluación, en las actividades en marcha. Cuando es fácil predecir los factores claves, la herramienta permite que se planifique la investigación con mucha anticipación y con cierto grado de detalles. En situaciones más complejas, el Gerente de Procesos permite la formulación de preguntas y maneras de responderlas para evolucionar con el transcurso del tiempo y ajustarse a las circunstancias y las necesidades en marcha. Se pueden establecer los objetivos y los resultados a través de pruebas continuas y el aprendizaje a partir de las fallas — mediante un proceso continuo de retroalimentación y un circuito de acción-reacción, tal como sucede en la práctica de la medicina.

- Paso 1** Defina el proyecto y converse acerca de los objetivos y los **resultados esperados**. Enumere en tarjetas todas las actividades actuales y/o propuestas del proyecto y utilice palabras claves (una actividad por tarjeta).
- Paso 2** Organice las tarjetas de las actividades en **grupos y subgrupos** (véase el *Listado Libre y Clasificación*). Cree una etiqueta o un **título** para cada grupo y subgrupo.
- Paso 3** Elabore un **mapa** del proceso, iniciando con la tarjeta de un título, un dibujo o un objeto que represente el proyecto que se colocó al centro o en la esquina superior izquierda del mapa. Después, añada al mapa los **grupos y subgrupos** de las tarjetas de actividades, creando niveles y subniveles.
- Paso 4** Decida qué actividad o grupo de actividades deben planificarse con cierto grado de detalles y si esto puede hacerse o no inmediatamente. De ser así, anote los detalles al reverso de la tarjeta correspondiente, lo que incluye las **fechas** de inicio y finalización, los **actores** involucrados (y los papeles que desempeñan), los **recursos** materiales necesarios (tales como presupuesto y equipo), la **información** requerida, los **métodos** a utilizar y los **resultados esperados**. Proporcione el nivel **óptimo** de detalles de la planificación y decida si será necesario o no una mayor planificación.



Para algunas actividades podría ser necesaria una **planificación en una fecha posterior**, cuando haya **más información** disponible sobre los resultados de otras actividades, las acciones de los actores, o las condiciones esenciales que deben existir. Converse acerca de los vacíos de esta información y, según sea necesario, añada al mapa del proceso nuevas actividades para la búsqueda de datos.

- Paso 5** **Recopile** los detalles de la planificación a partir de los grupos y los subgrupos de las tarjetas de actividades para elaborar un **cuadro**. En la Columna 1, enumere las actividades del proyecto (algunas o todas). Utilice otras columnas para anotar información por cada actividad sobre **quién hace qué, por qué, cuándo y cómo**. Modifique el cuadro cuando se elaboren planes nuevos o más detallados. Se puede utilizar el programa de cómputo “Mind Mapping” (mapeo mental) para crear un mapa del proceso y recopilar detalles de la planificación para compartirlos.

Gerente de Procesos

CONSEJOS PRÁCTICOS

Utilice **verbos de acciones concretas** para describir una actividad o un conjunto de actividades, en vez de palabras para los objetivos o temas a tratar. Por ejemplo, utilice ‘capacitar’ en vez de ‘desarrollo de capacidades’, ‘recaudar fondos’ en vez de ‘recursos’, o ‘cabildear’ en vez de ‘impacto en las políticas’. El lenguaje de las actividades integra implícitamente los objetivos y los resultados deseados, y se ajusta a una **pluralidad de intereses de los actores y los posibles resultados en torno a un conjunto común de acciones**.

Cuando diseñe una investigación o un proceso de monitoreo y evaluación, utilice las actividades del programa o del proyecto (**acciones orientadas a los propósitos**) como el punto de ingreso, en vez de los objetivos generales y específicos (**propósitos orientados a las acciones**) que se destacan en la Gerencia con Base en los Resultados. Los propósitos orientados a las acciones (tal como la promoción de una gobernabilidad democrática en la gestión de los recursos forestales de cierta región) tienden a ser abstractos y demasiado ambiciosos en comparación con las acciones orientadas a las acciones (por ejemplo, el establecimiento de un comité multisectorial para la gestión conjunta de los recursos forestales de una manera más justa dentro de una región). Esto hace que lo primero sea difícil de evaluar. Las acciones orientadas a los propósitos están más fundamentadas y más cerca al lenguaje cotidiano que utilizan los actores para hacer planes y evaluar sus avances.

Centre la planificación detallada en **actividades inmediatas** (por ejemplo, cuatro meses o menos) y deje para después las actividades identificadas en el mapa pero que no se han planificado durante algún tiempo. Se pueden dejar sin especificar los vacíos y los detalles, hasta que se establezcan las condiciones para una mayor planificación.

Incluya en el mapa del proceso referencias sobre las **actividades anteriores y posteriores** al período de planificación. Con ello se fomenta el reconocimiento de que la planificación se lleva a cabo ‘en medio’ de situaciones complejas que incluyen las contribuciones de otros actores que tienen una trayectoria previa y no cuentan con un final claro.



ADAPTACIÓN

Arregle las actividades **según el orden o la secuencia** de implementación (véase la *Ruta Crítica*). Coloque las actividades que sean continuas durante todo el proyecto o que no se han programado en un área separada dentro del mapa del proceso. Cree y utilice un código visual para destacar en el mapa aspectos importantes tales como los niveles de prioridad, la etapa de finalización de cada actividad o los métodos a utilizarse.

Diseño de Procesos

El Diseño de Procesos es un enfoque sistémico flexible para la planificación y la gestión de un proceso que integra la acción y la investigación. Este el punto de ingreso y la fundamentación práctica para todas las herramientas que se presentan en esta guía. Los lineamientos siguientes ayudan a escoger y a adaptar las herramientas para una investigación colaborativa fundamentada en el contexto de un proceso de acción y de diálogo.

Paso 1 Tome en consideración el entorno

Defina el contexto general en el cual se debe planificar la investigación detalladamente.

Paso 2 Defina la situación de la planificación

Para fundamentar la investigación en un entorno real, resulta útil distinguir tres escenarios basados en varios niveles de incertidumbre y complejidad (véase *Orden y Caos*). El primer escenario es cualquier situación compleja que requiera una planificación y un razonamiento continuos. El segundo escenario es cualquier proceso predecible en el que se puedan planificar en detalle y con mucha anticipación las actividades y los acontecimientos, lo que incluye el proceso de investigación. El tercer escenario supone el diseño de acontecimientos o actividades de la investigación que sean menos complejos y único.

Si la atención se centra en un *solo acontecimiento o actividad*, dirijase inmediatamente al **Paso 3**.

Ejemplo del Parque CNC

Paso 1 Contexto

El Parque Nacional CNC recibe 1,7 millones de visitas al año. El parque cuenta con varios medios para identificar las necesidades de los clientes, tales como sesiones abiertas para los usuarios del parque, buzones de sugerencia y bitácoras, el Centro de Información, el Centro para Visitantes, mensajes de correo electrónico, comunicaciones con el personal del parque, voluntarios y guías turísticos, y la participación en las reuniones comunitarias. Con el surgimiento de los nuevos medios de comunicación (correos electrónicos, bitácoras electrónicas —“blogs”— etc.), una creciente cantidad de usuarios está expresando sus quejas sobre los métodos de gestión y los servicios del parque por parte de un contratista privado. Para responder a las quejas se necesita una cantidad considerable de tiempo y de los escasos recursos de otras actividades de gestión del parque. El equipo del parque desea revisar su respuesta a las quejas relacionadas con los servicios y posiblemente reducir su volumen. El equipo también desea cambiar su enfoque para pasar de la atención central que le presta al servicio al cliente al establecimiento de alianzas sólidas con los grupos involucrados en el parque.

Paso 2 Situación de la planificación

El equipo del parque espera poder abordar el creciente volumen de quejas de los usuarios al analizar el problema y diseñar soluciones que reflejen una comprensión adecuada de la situación. Debido a la complejidad del tema y a los diversos puntos de vista e intereses, se debe planificar el proceso de forma progresiva, en estrecha colaboración con los actores principales, iniciando con aquellos que están preocupados por los servicios recreativos y el turismo (véase el mapa del Gerente de Procesos). Una vez que se han definido claramente los problemas y los objetivos fundamentales, se debe llevar a cabo un taller con los miembros del equipo y el contratista del parque, a fin de evaluar la situación, identificar prioridades y elaborar un plan de acción. El plan debe incluir la creación de un Comité del Parque para el Diálogo, un proceso que supondrá varios pasos y que debe planificarse en su debido momento. De tener éxito, se deberá ampliar este proceso para abarcar otros servicios del parque y otros grupos de actores involucrados.

Diseño de Procesos

Si hay múltiples actividades y acontecimientos involucrados (véanse los escenarios de *Planificación Continua* y *Planificar Primero, Implementar Después* que se presentan más abajo), utilice el **Gerente de Procesos** para mapear las actividades del proyecto y fundamentar la investigación en las acciones en marcha. Utilice el mapa para identificar las actividades específicas del programa o del proyecto que necesiten una investigación colaborativa. Tenga presente que algunas actividades no requieren incluir una investigación formal, ya sea porque no existe una necesidad urgente para ello, porque los resultados son claros o porque se pueden monitorear a través del **rastreo cotidiano** (por ejemplo, mediante el uso de intercambios informales).

PLANIFICACIÓN CONTINUA

El primer escenario supone situaciones complejas de múltiples actores rife con un grado de **incertidumbre**. La planificación bajo este escenario reconoce que tanto los objetivos generales como los específicos pueden **interactuar y evolucionar**, dependiendo de las negociaciones, los arreglos y los cambios en el transcurso del tiempo. Se debe llevar a cabo la planificación 'en medio' de un proceso continuo en el que no se pueden predecir totalmente los resultados de las actividades anteriores, el desempeño de los factores esenciales, y las intervenciones o las respuestas de los actores. La información y el conocimiento están incompletos, los vínculos entre las causas y los efectos no son lineales y directos, y las cadenas de acciones, actores y resultados son complejas.

Para este tipo de situación, caracterizada por cierto grado de caos, utilice la herramienta denominada **Gerente de Procesos** para hacer planes con niveles variables y óptimos de detalle y períodos de tiempo. Cree y movilice el conocimiento y haga partícipe a los actores sobre la marcha al integrar indagaciones múltiples y flexibles en un proceso de planificación continua.

PLANIFICAR PRIMERO, IMPLEMENTAR DESPUÉS

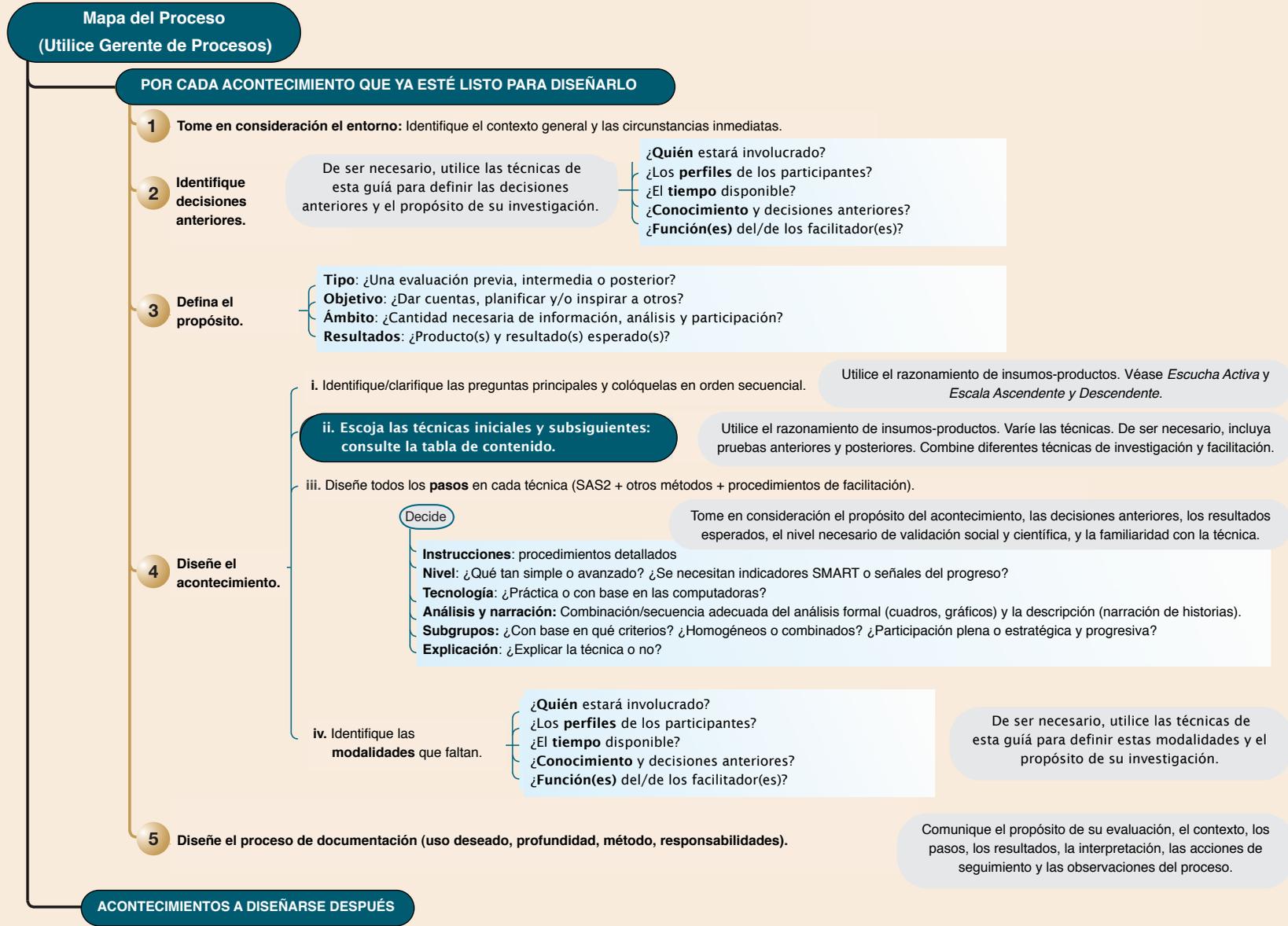
Algunas situaciones son lo suficientemente **predecibles** para planificar anticipadamente la mayoría de las actividades con un considerable nivel de detalles, a lo cual le sigue la implementación. La planificación bajo este escenario relativamente en orden asume que existe una serie congruente de objetivos que comparten todos los actores, y que es claro que se pueden lograr estos objetivos con un conjunto muy bien definido de insumos (tiempo, recursos, actores). Bajo estas condiciones, utilice la herramienta de **Gerente de Procesos**, al igual que otras herramientas selectas de esta guía para hacer cuatro cosas de forma secuencial:

1. **Evalúe** la situación inicial;
2. Haga **planes detallados de las actividades** con base en las evaluaciones sobre el vínculo entre las actividades planificadas y los resultados esperados;
3. **Monitoree** los resultados de la implementación en marcha en comparación con la información de referencia (el conjunto inicial de observaciones u hallazgos);
4. **Evalúe** los resultados finales en comparación con los objetivos iniciales, mediante el uso de criterios, indicadores y señales de progreso relevantes. La situación inicial sólo puede reexaminarse de forma retrospectiva para producir efectos de un aprendizaje socrático (tal como "Ahora sabemos que sabíamos" o "Ahora sabemos que no sabíamos"; véase la *Rueda Socrática*).

La Gerencia Basada en Resultados también podría ser adecuada en este escenario, ya que depende de altos niveles de información, consenso y certeza, con respecto a las posibilidades de lograr objetivos particulares.

PARA UN SOLO ACONTECIMIENTO

Algunas situaciones son tan inciertas o urgentes que únicamente se pueden planificar actividades inmediatas. Realmente no se necesitan herramientas de planificación integral. Utilice el *Diseño de Procesos* y las herramientas de investigación más adecuadas dentro de esta guía, a fin de facilitar un acontecimiento único o individual, y planifique acciones de seguimiento con base en los resultados.



Paso 3 Identifique las decisiones anteriores prior decisions

Para diseñar la investigación, identifique las decisiones que ya se han tomado con respecto a lo siguiente: (a) **quién** participará en la investigación; (b) los **perfiles** y los **papeles** respectivos de los participantes; (c) cuánto **tiempo** se le dedicará a la investigación; (d) los **insumos** disponibles de actividades previas (conocimiento, otras decisiones, etc.); y (e) el/los papel(es) que debe(n) desempeñar el/los **facilitador(es)**.

Cuando defina los **papeles**, decida si se espera o no que los facilitadores o el equipo de facilitación combinen varios papeles, tales como el de instructores, expertos-consultores, investigadores, encargados de tomar apuntes o actores involucrados. Podría ser necesario el trabajo en equipo y contar con una clara división de las tareas cuando el/los facilitador(es) deba(n) combinar varios papeles.

De ser necesario, utilice herramientas incluidas en esta guía para responder estas preguntas.

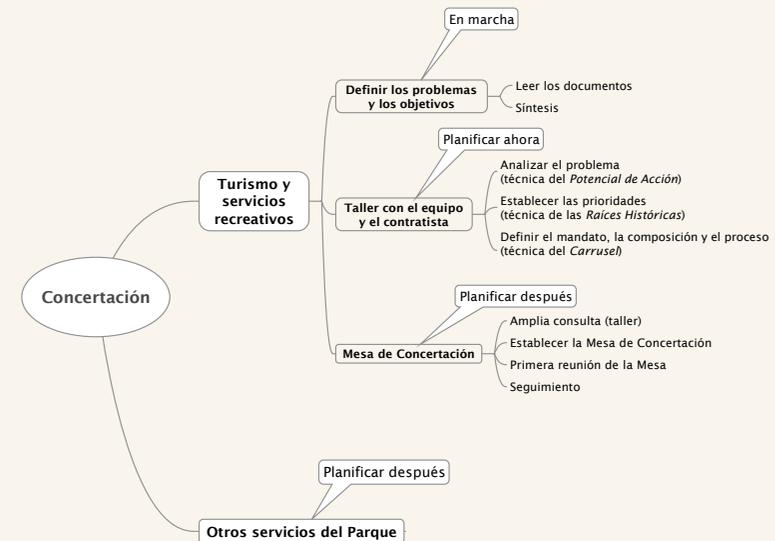
Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 3 Decisiones anteriores

El análisis del problema inmediato (el creciente volumen de quejas de los usuarios del parque) se debe conducir con un grupo de unas 12 personas, incluidos los miembros del equipo del parque, 3 o 4 administradores de la oficina central y el contratista del parque. La investigación supone varias tareas, entre las que se encuentran la recopilación y la síntesis de todos los documentos relevantes, el diseño conjunto y la celebración de un taller de un día de duración, y la redacción de un informe final. Para finalizar estas tareas es necesario contar con unos siete días de labores en un plazo de cinco semanas, con la asistencia de un consultor con sede en una universidad que utiliza un enfoque del SAS² para la investigación colaborativa y la participación de los actores.

Paso 4 Propósito de la investigación

La primera actividad del taller que debe diseñarse supone una evaluación intermedia y a corto plazo de un problema existente, mediante el uso de información disponible, al igual que del conocimiento existente y la experiencia de los actores para evaluar las respuestas y establecer las prioridades. Los debates durante el taller también girarán en torno a la creación de un comité multisectorial y en la definición de su mandato, composición y funcionamiento.



Paso 4 Defina el propósito de la investigación

Defina el tipo de investigación que se necesita, su objetivo, su ámbito y los resultados esperados (véanse las definiciones de abajo). Cerciórese que el propósito sea compatible con las decisiones previas identificadas en el Paso 3.

DEFINICIONES

TIPO

¿Es una **investigación** previa a una situación existente para propósitos de planificación? ¿Es un ejercicio intermedio de **monitoreo** para evaluar el progreso alcanzado hacia los resultados? ¿O es una **evaluación** posterior de los resultados y los efectos de las actividades, en comparación con los objetivos o las observaciones de referencia?

OBJETIVO

¿Es la intención principal de la investigación **dar cuenta** de los recursos, **planificar** acciones futuras y/o **inspirar** a otros con historias y lecciones aprendidas? Véase *Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.)*.

ÁMBITO

¿Qué grado de información, análisis y participación se necesita para conducir la investigación? Véase *Validación*.

RESULTADOS

¿Cuáles son los logros esperados o deseados (productos o resultados) de la investigación? ¿Quiénes son los grupos a los que se dirige y qué se espera que hagan con la información y las conclusiones?



Una investigación centrada

El hecho de lograr que el proceso de la investigación **esté centrado** reviste particular importancia para el monitoreo y la evaluación. Los objetivos y las actividades que los actores desean monitorear y evaluar son tan variados como los proyectos y los programas en los que participan. Lo mismo sucede con las condiciones de referencia bajo las que se evalúan las actividades. Cada proyecto y programa debe decidir **qué monitoreará y evaluará**. En algunas ocasiones, se deben evaluar todas las actividades según sus resultados esperados y objetivos. En otros casos, se debe examinar un conjunto o subconjunto de actividades, cada una con su propio objetivo y resultados esperados.

El monitoreo y la evaluación (M&E)

Del M&E surgen preguntas tales como “¿Cuáles son los resultados o los impactos de este programa o proyecto a la fecha?”, o “¿Qué tan bien está utilizando sus recursos el programa o proyecto?” Casi todo gobierno o agencia de desarrollo cuenta con su propio método, el cual deben utilizar los miembros del personal y las contrapartes para dar respuesta a estas preguntas. Los problemas comunes con los métodos adoptados son de doble vía: están **fundamentados** de forma inadecuada en un verdadero aprendizaje y en procesos orientados a la acción, y no respaldan un **razonamiento colaborativo**. Si bien algunos métodos intentan abordar estos problemas, los esfuerzos para crear métodos exhaustivos de M&E que sean pertinentes para todas las situaciones están desubicados. El M&E no es una forma especial de investigación que necesita conceptos singulares o conjuntos especiales de técnicas. Se trata simplemente de una investigación que evalúa los resultados observados según las expectativas y los planes de los actores. No hay **marcos de M&E** ni métodos de por sí, **sólo preguntas de M&E**. Se puede utilizar cualquier técnica, ya sean pruebas de suelos o historias sobre las luchas dirigidas a poner fin a la pobreza o a prevenir la violencia, para monitorear o evaluar de forma eficaz las relaciones entre la acción planificada y los resultados observados, siempre que sea la herramienta adecuada para responder la pregunta adecuada, en el momento adecuado, en el nivel adecuado de detalles... y con los actores adecuados.

Diseño de Procesos

Paso 5 Diseñe la investigación

- 5.1 **Identifique y clarifique la(s) pregunta(s) principal(es)** que se espera que responda la investigación, mediante el uso de términos que tengan sentido para los participantes. Para hacer esto, identifique las diferentes preguntas que podrían ser relevantes y clarifique cada una de las mismas. Después, identifique la(s) pregunta(s) que sean las más importantes y que reflejen el propósito y las decisiones previas, tal como se definieron en los Pasos 3 y 4. Para obtener consejos prácticos sobre la forma de clarificar la(s) pregunta(s) principales, véase la *Escucha Activa*.
- 5.2 **Organice en una secuencia las preguntas principales**, mediante el uso de un razonamiento de insumos-productos (en el que la respuesta a una pregunta sirve de insumo a la pregunta siguiente).
- 5.3 **Seleccione y establezca una secuencia de las herramientas** de esta guía y de otras fuentes necesarias para responder a las preguntas principales de la investigación. Consulte la Tabla de Contenido y la leyenda respectiva (página 1).

Escoja la **combinación de las herramientas y los procedimientos de facilitación** que se ajusten a las necesidades y a la cultura de los actores involucrados (véase la *Información R.A.C.*).



SÓLO HÁGALO

Incluya en los planes formas de hacer las cosas que ya están bien establecidas y que reflejen **la cultura y la costumbres locales**, en vez de simplemente intentar “reinventar la rueda” (es decir, partir de cero). Evalúe cuándo es que funcionan las formas ya establecidas de recopilar y analizar información, establecer prioridades, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso, ¡y sólo hágalo!

5.4 Diseñe todos los pasos

Defina y ajuste **todos los pasos y los procedimientos** que se utilizarán en cada herramienta. Escoja el nivel adecuado de exhaustividad y el tipo de tecnología necesaria para ajustar el peso relativo del análisis formal, la descripción y la narración de historias. Decida qué tan explícitas y detalladas deben ser las instrucciones, al igual que la forma en que deben actuar los participantes y contribuir a la investigación.

5.5 Identifique las decisiones restantes

Identifique las decisiones restantes mediante el uso de las preguntas de planificación en el Paso 3. Cerciórese que las decisiones sean compatibles con el propósito de la investigación y que se tomen todas las otras decisiones cuando se esté llevando a cabo el proceso de diseño.

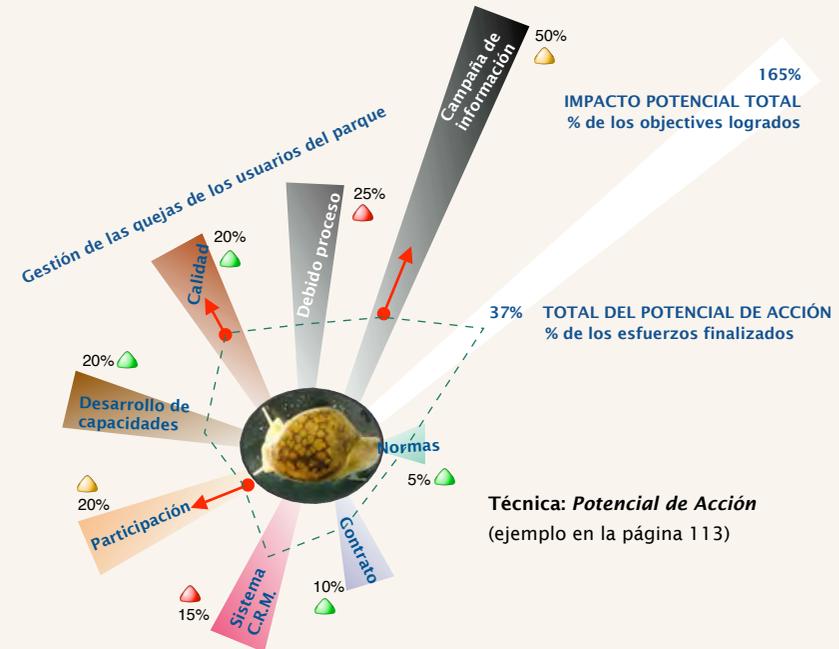
Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 5 Diseño de la investigación

La investigación inicial se centrará en tres series de preguntas. La primera, que se abordará en la mañana, se refiere a las acciones ya establecidas para gestionar las quejas de los usuarios del parque, lo que queda por hacer para ejecutarlas plenamente, qué tan factible es esto, la cantidad de tiempo que se dedica a cada acción, y su eficacia proyectada si se ejecutan plenamente. La técnica utilizada para abordar estas preguntas es el *Potencial de Acción* (en el módulo de *Opciones*) y se necesitarán unas tres horas. Para ahorrar tiempo, el/la consultor(a) y el/la director(a) del equipo elaborarán la lista de acciones ya establecidas y la misma se suministrará al principio del ejercicio; no se necesita ninguna técnica en particular para finalizar esta tarea. Se invitará a los participantes del taller a que se dividan en pequeños grupos y a que cada uno evalúe dos acciones, presenten sus evaluaciones durante una sesión plenaria y validen sus puntos de vista con otros grupos. El ejercicio finalizará con una invitación para priorizar algunas de las acciones con base en los criterios de factibilidad, nivel de esfuerzo e impacto proyectado en el *Potencial de Acción*.

En el segundo ejercicio, se invitará al grupo a organizar sus acciones prioritarias en un orden secuencial mediante el uso de la técnica de *Raíces Históricas* (en el módulo de *Problemas*). Esta conversación de una hora podría suponer la revisión de algunas de las decisiones tomadas en el paso anterior, con respecto a las acciones que deben priorizarse.

El último ejercicio, que se llevará a cabo en la tarde, se centrará en una nueva estrategia que el parque desea introducir como parte de su enfoque para las relaciones públicas: el establecimiento de un Comité del Parque, formado por diversos actores. Se utilizarán dos técnicas, *El Carrusel* (en el *Escenario Ideal*, módulo de *Opciones*) y *Listado Libre y Clasificación* (en el módulo de *Datos y Escucha*), para abordar tres asuntos: el mandato, la composición y el funcionamiento del comité. Los participantes formarán grupos pequeños, formularán un mandato para el Comité, elaborarán una lista de actores (en tarjetas) que deben formar parte del mismo y propondrán reglas fundamentales sobre la forma en que debe funcionar el comité. Para facilitar el debate, el/la consultor(a) ofrecerá uno o dos ejemplos sobre comités públicos con una función asesora en otros parques. Cuando ya estén listos, cada grupo presentará sus sugerencias frente a todos los demás. Se invitará a los participantes a identificar similitudes y diferencias entre los puntos de vista expresados (amontonando tarjetas de actores que sean similares e identificando palabras claves e ideas propuestas por los diferentes grupos) y a identificar de forma paulatina sugerencias que les gusten y que podrían adoptarse como recomendaciones para el parque.



Diseño de Procesos

Paso 6 Planifique el proceso de documentation, pruebas y desarrollo de capacidades

Decida qué tan ampliamente debe informar sobre los debates grupales y determine el propósito o el uso exacto que se le dará a la documentación generada. Defina las actividades necesarias para documentar los resultados durante y después de la investigación (véase la *Información R.A.C.*) y asigne las responsabilidades afines.

Considere documentar los siguientes elementos: el contexto o la situación a la que se debe prestar atención, el propósito de la investigación, un resumen del proceso, un análisis descriptivo de los resultados, una interpretación de los hallazgos, las acciones de seguimiento que identificaron los participantes, observaciones sobre lo que funcionó bien o acerca de las dificultades encontradas durante el proceso.

Determine la necesidad de hacer pruebas anteriores y llevar a cabo actividades para el desarrollo de capacidades en apoyo al proceso de investigación, y elabore los planes correspondientes.

CONSEJO PRÁCTICO

En los pasos del diseño podría ser necesario ir de un paso a otro de forma **iterativa**, hasta que se establezca un grado satisfactorio de comprensión y se cree un plan (véase el resumen de la página 13).



Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 6 Documentación, pruebas y desarrollo de capacidades

Primero se debe someter a prueba la técnica del *Potencial de Acción* con el/la director(a) del parque, a fin de velar por que las preguntas claves estén bien fundamentadas y tengan sentido. No se necesita ninguna actividad para el desarrollo de capacidades antes del taller, ya que el/la consultor(a) lo facilitará. Las notas que se elaboren para el taller y que se tomen durante el mismo se utilizarán para redactar un breve informe posterior. El/la consultor(a) solicitará permiso a los participantes del taller para publicar los resultados y compartir la técnica con otros grupos interesados en los conceptos y las herramientas de la investigación, la planificación y la evaluación participativas.

Una investigación colaborativa no se puede guiar por una fórmula o ciencia que suponga reglas estrictas. En vez de ello, la investigación colaborativa es un **arte** basado en el sentido común, la creatividad y mucha práctica. Los marcos del Gerente de Procesos y del Diseño de Procesos, junto con las herramientas para la investigación y una escucha activa, buscan estructurar y prestar apoyo al diseño y la facilitación de una investigación colaborativa. Sin embargo, también entran en juego muchas otras consideraciones. Para aplicar el razonamiento y el diálogo a asuntos de carácter urgente que incluyen a diversos actores y opciones de la vida real, es necesario desarrollar un conjunto esencial de medios hábiles para crear y movilizar el conocimiento al servicio del bien común. Estos medios aúna la **investigación en función de la gente** con el **razonamiento basado en la evidencia**, a fin de respaldar un proceso significativo de acción-aprendizaje para todos.

La siguiente es una descripción de cinco medios hábiles y algunos consejos afines que deben aplicarse cuando se diseñe y se facilite una investigación colaborativa.

MEDIACIÓN. Involucra a los actores y al conocimiento desde diferentes perspectivas y facilita un diálogo entre las fronteras sociales, los entornos culturales y los procesos de aprendizaje.

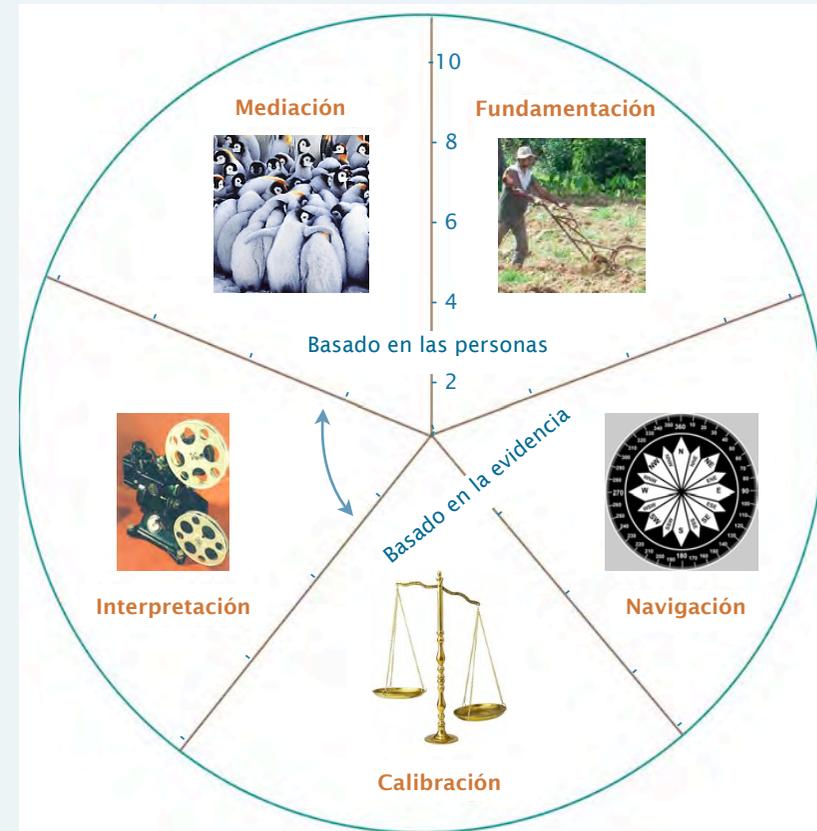
FUNDAMENTACIÓN. Basa la investigación y el aprendizaje en las necesidades que se perciben y procesos continuos, hacia acciones significativas y acciones apropiadas para los objetivos de los actores y los recursos disponibles.

NAVEGACIÓN. Escoge y combina las formas de investigación, planificación y participación que ayudan a los actores a enfrentar la complejidad (lo incierto, lo desconocido) de manera oportuna.

CALIBRACIÓN. Ajusta los métodos de investigación y las acciones para adecuar el nivel de profundidad de la evidencia, la planificación y la participación que se necesitan para lograr resultados significativos.

INTERPRETACIÓN. Crea de manera conjunta el significado en situaciones complejas al integrar la información, el análisis (cuantitativo y cualitativo) y percepciones teóricas en historias y explicaciones que inspiren y persuadan.

CONSEJO PRÁCTICO: Utilice *La Rueda Socrática* para **calificar** las habilidades individuales o grupales para mediar, fundamentar, navegar, calibrar y interpretar a través de la investigación colaborativa y establecer objetivos de aprendizaje.



Medios Hábiles

CUANDO ESTÉ MEDIANDO...



Tome en consideración el **lenguaje local**, al igual que las **formas de investigación, aprendizaje e interacción** en este ámbito.

Busque formas de adecuar las diferencias de **lenguaje**, significado y simbolismo. Básese en las **formas locales de investigación, aprendizaje e interacción** que estén bien establecidas y que funcionen bien ya sea en contextos alfabetizados como no alfabetizados.



Ocúpese de las diferencias grupales e individuales

Decida si los participantes deben abordar primero las preguntas claves de forma **individual, en grupos o en ambas modalidades** (por ejemplo, comience con un ejercicio de calificación individual y después forme subgrupos que compartan puntos de vista similares y formule recomendaciones para el debate en una sesión plenaria). Decida si cada subgrupo debe incluir una combinación de personas con características diferentes (grupos heterogéneos) o participantes que comparten un conjunto particular de características (grupos homogéneos). Los grupos mixtos son necesarios si el ejercicio busca extraer puntos de vista que sean representativos de todo el grupo. Se puede asignar una tarea diferente a cada subgrupo, dependiendo si todos los participantes deben o no estar involucrados en todas las partes de la investigación.

Cuando forme los grupos, preste atención especial a las diferencias y al conocimiento especializado que podría incidir en la forma en que los actores evalúan los mismos asuntos. Los subgrupos basados 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 actual de residencia, su ocupación, o el papel que desempeñan dentro de una organización o un proyecto podrían ser importantes en algunos contextos.

Si los participantes no están de acuerdo en ciertas cosas, clarifique las diferencias y hable sobre la importancia de tales diferencias para el propósito de la investigación.

Cuando surjan diferencias relativas a cantidades y medidas, facilite un debate sobre las razones por las que se asignó una calificación en particular y escoja el punto de vista de la mayoría en vez de un promedio. Otra forma de mediar las diferencias en las calificaciones asignadas es colocar números en el piso para cada punto en la escala y solicitar a los participantes que se pongan de pie junto al número que piensen que es el correcto para un criterio en particular. Será fácil observar los acuerdos y las diferencias sobre las calificaciones. Después, el grupo puede centrarse únicamente en las diferencias principales y ajustar las posiciones hasta que se obtenga una sola calificación.

Medios Hábiles

CUANDO ESTÉ MEDIANDO (continuación)...

Facilite una participación interactiva y de múltiples niveles

Si la cadena de acciones y socios de trabajo incluye **múltiples lugares y niveles organizativos** (por ejemplo, local, national e internacional), determine preguntas claves de la investigación que sean específicas para cada lugar o nivel, las que se refieran a una interacción más general de los lugares y los niveles organizativos, y las que sean pertinentes para todos los lugares y los niveles del programa.

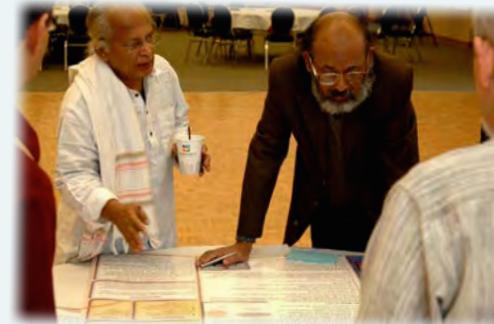
Establezca la forma en que la rendición mutua de cuentas y el aprendizaje entre los socios de trabajo pueden ayudar a responder las preguntas claves de la investigación y abordar las preocupaciones y las contribuciones de cada contraparte, al igual que lo que es atribuible a sus labores colaborativas.

Defina las responsabilidades de cada socio de trabajo en el proceso de investigación. Diseñe la investigación de forma tal que incluya medidas de una **participación interactiva**, conversaciones que puedan combinarse con una **autoevaluación** y la **asistencia de una tercera parte**, cuando ello sea pertinente. La participación interactiva presupone el uso de otras herramientas que no sean historias de autoreflexión o datos extraídos de encuestas, entrevistas o grupos focales concebidos y encabezados por expertos de afuera.

Definición de los papeles de los facilitadores y de las terceras partes

Por lo general, el papel de un(a) facilitador(a) es ayudar a los actores a expresar sus puntos de vista como tomadores informados de decisiones y exhortar el respeto entre los participantes. Él/ella puede manifestar sus propias opiniones sobre el tema que se está analizando, siempre que sea uno de los actores o miembro del grupo que está llevando a cabo el ejercicio. Un(a) facilitador(a) puede intervenir como experto(a) en un tema si tiene el permiso del grupo para hacerlo.

Podría ser necesario contar con una tercera parte si nadie puede desempeñar un papel de mediador(a) en un contexto donde exista un grado considerable de tensión o desconfianza, las partes adoptan posiciones rígidas, no se expresen libremente, o se necesiten reglas claras de orden.



Medios Hábiles

CUANDO FUNDAMENTE...



Establezca un entorno seguro y propicio

La seguridad es un elemento fundamental para el aprendizaje y se basa en la confianza que se tiene en la relevancia del tema de la investigación, las preguntas que la guían y las destrezas del/de los facilitador(es). También se basa en un ambiente físico que sea propicio y cómodo. Cuando sea posible, utilice un espacio abierto lo suficientemente grande para dar cabida a tres veces la cantidad de participantes, con sillas y mesas que puedan trasladarse para el trabajo en grupos pequeños. La luz natural mejorará el nivel de comodidad de los actores, al igual que recesos cada cierto tiempo y la ausencia de algún desorden (cosas acumuladas).

Exhorte las expresiones creativas

Utilice el humor, los juegos, el movimiento físico, "la democracia del piso" y otras formas de expresiones creativas (dibujos, mímica, esculturas e historias, entre otros) para aumentar el grado de sensibilización, energizar al grupo y establecer un vínculo con las emociones. Esto ayudará a facilitar el trabajo en equipo, liberar tensiones y fundamentar el aprendizaje en los entornos de la vida real.



CUANDO NAVEGUE...



Identifique el punto de ingreso

¿Cuál es el punto idóneo de ingreso al proceso de la investigación colaborativa? ¿Analizar el/los problema(s)? ¿Conocer quiénes son los actores y la forma en que interactúan? ¿Evaluar las opciones existentes para tomar acciones inmediatas? La respuesta a estas preguntas es el sentido común con respecto a lo que es correcto hacer en un momento determinado y en un contexto específico. Una investigación siempre se sitúa 'en el medio' de procesos más amplios y continuos que no tienen un verdadero comienzo ni un final claro. escoja un punto de inicio a la luz de la(s) pregunta(s) principal(es) que se debe(n) responder, al igual que del entorno, el propósito y las decisiones que se tomaron antes de iniciar la investigación. Céntrese en lo que es más urgente y deje los otros temas a un lado hasta que los participantes estén listos para explorarlos de forma detallada. En situaciones complejas y dinámicas, mantenga su atención entre Problemas, Actores y Opciones.

Describa las características o evalúe las interacciones

Las herramientas del *Análisis del Ámbito* son adaptaciones sociales de la Psicología de Constructos Personales diseñadas para describir o caracterizar la forma en que los actores perciben un tema o un ámbito en particular. Las herramientas evalúan los niveles de similitud entre los elementos de un ámbito, lo cual da origen a una comprensión de las agrupaciones y las categorías más amplias de los elementos dentro de ese ámbito. En cambio, las herramientas de la *Dinámica del Sistema* se basan en la lógica de un análisis de insumos-productos que se utiliza en el campo de la economía. Estas herramientas se centran en la interacción entre los elementos en un sistema, lo que origina una comprensión de los límites del sistema y de los niveles de integración. La distinción entre 'caracterización del ámbito' y la 'interacción dinámica' es útil cuando se selecciona una herramienta para una investigación particular.

Medios Hábiles

CUANDO NAVEGUE (continuación)...

Sea flexible

Con frecuencia, los planes cambian en el trayecto. Podría ser necesario ajustar o reemplazar una herramienta con una diferente sobre la marcha. Un claro entendimiento de hacia dónde desea ir el grupo con la investigación ayudará a abordar la transición. Varíe las herramientas y los tipos de cuadros y diagramas utilizados para evitar el cansancio.

Escoja la tecnología y las técnicas adecuadas de facilitación

Determine cuáles técnicas de **facilitación y tecnología** debe utilizarse y la forma de recopilar y analizar información con el apoyo de herramientas fáciles de utilizar, visuales y kinestéticas (los participantes se mueven en el espacio) que ayuden a observar y a debatir los patrones que surjan de los hallazgos. Haga una lista de los suministros y del equipo que necesita para cada investigación, tales como tarjetas, hojas autoadhesivas, cinta adhesiva, tijeras, marcadores con poco olor y de diferentes colores, cera para esculpir, papel para dibujar, rotafolios para todos los grupos, un proyector de videos, etc. Decida si va a utilizar un programa de cómputo o 'la democracia del piso' para facilitar el análisis de los datos. Actualmente, el *Análisis Social C.L.I.P.* y el *Análisis del Ámbito* reciben el respaldo de programas especializados de cómputo. Los datos de muchas otras herramientas se pueden mostrar gráficamente mediante el uso de programas estándar, tal como Excel.

CUANDO CALIBRE...

Gestione el tiempo



Reserve suficiente tiempo para abarcar todos los pasos de una herramienta (en promedio, unas dos horas por herramienta) con recesos durante el proceso, según sean necesarios. Para ahorrar tiempo, divida el grupo en subgrupos más pequeños y después solicite a cada subgrupo que complete una parte de la evaluación (por ejemplo, al lograr que cada subgrupo utilice un criterio diferente para calificar la misma serie de opciones o comparar y calificar tarjetas que representen diferentes elementos). El grupo podría decidir en cualquier momento dejar de hacer el ejercicio, buscar más información sobre las preguntas que están surgiendo y completar el ejercicio después.



Ajuste el nivel de participación

Planifique realísimamente formas de ayudar a los actores a participar en un proceso de investigación. Ello también supone decidir si todos los actores principales deben estar presentes o no. En algunos casos, podría ser mejor trabajar solamente con aquellos actores que muestren entusiasmo en participar. En otros casos, podría ser mejor aplicar un enfoque de 'puente de enlace': una tercera parte facilita una investigación al colaborar con personas o grupos pequeños por separado para después presentar los resultados en una reunión general en la que estén juntas todas las partes (asumiendo que han dado su consentimiento previo).

CUANDO CALIBRE (continuación)...

Busque el nivel adecuado de aplicación

Se pueden aumentar o reducir los pasos incluidos en cada herramienta y la cantidad de herramientas utilizadas. Decida qué tan sencilla o avanzada debe ser la aplicación de una herramienta o un proceso, tomando en consideración los factores siguientes:

- ¿Cuánto tiempo y recursos están disponibles para dedicarlos a una investigación en particular?
- ¿Qué tan complejos son los temas? Los indicadores de resumen que sean específicos, mensurables, aplicables, realistas y oportunos (SMART por su abreviatura en inglés) podrían ofrecer un nivel suficiente de comprensión sobre un tema y permitir que se apliquen menos pasos en una investigación. Podría ser necesario dividir una variable en sus partes componentes — por ejemplo, estudiar las distintas expresiones de la variable del poder en el *Análisis Social C.L.I.P.* —, a fin de ampliar el estudio. *Orden y Caos* puede ayudarle a determinar la complejidad de un asunto o tema.
- ¿Qué tan confiables deben ser los resultados? Si se espera que se tomen decisiones muy importantes inmediatamente después de la investigación, o son irreversibles si se comprueba que no son correctas, podrían necesitarse altos niveles de evidencia y consenso (véase la *Validación*). Las acciones y las decisiones tentativas que se verificarán después o se monitorearán de cerca pueden tomarse con base en una información menos detallada y una base más limitada de acuerdo entre los actores.
- ¿Qué tan familiarizados están los facilitadores con las herramientas? Por lo general, es más seguro comenzar con las aplicaciones más sencillas de una herramienta y pasar a las aplicaciones más avanzadas y a las combinaciones de herramientas a medida que se va adquiriendo más experiencia. Los facilitadores deben familiarizarse con una herramienta al someter a prueba su conocimiento y el diseño en un contexto seguro.



Resulta idóneo evitar los extremos: por un lado, la aplicación de herramientas de investigación a un nivel en el que sea difícil lograr una participación auténtica de los actores



o las acciones se dejen para un futuro distante, una vez que se analicen por completo todos los actores; y por otra parte, el uso de las herramientas de forma muy apresurada y superficial, sin ofrecer los detalles, los matices y los análisis necesarios para que la investigación sea significativa, útil y confiable. Ello significa que se debe buscar un nivel de detalle y de participación que refleje los obstáculos y los objetivos existentes y que sea “suficientemente bueno” en ese contexto (véase *Validación*).

Medios Hábiles

CUANDO INTERPRETE...

Combine el análisis formal y la narración



Con el respaldo de diagramas y cuadros, el análisis formal ayuda a organizar la información y los resultados, de forma tal que sean claros, lógicos y sucintos. La narración (ya sea oral o escrita) ofrece el contexto, la secuencia de los acontecimientos, un sentido del propósito y detalles que añaden riqueza y textura a la comprensión de la situación. Combine los dos tipos de razonamiento y ajuste el peso relativo de cada uno para que se ajusten al contexto. Cuando sea relevante, convierta los hallazgos de un tipo de razonamiento (por ejemplo, la narración de historias mediante el *Mapeo de Alacances* o el método del *Cambio más Significativo*) en un punto de inicio para otro tipo de razonamiento (por ejemplo, criterios en *La Rueda Socrática*). Consulte las instrucciones incluidas en las herramientas para velar que la recopilación de datos cuantitativos, tales como calificaciones, se integre al análisis y la interpretación de los resultados a través de los debates grupales.

Provoque la generación de conceptos o comience con términos predefinidos

Herramientas tales como *Carencias y Conflictos*, el *Análisis Social C.L.I.P.* y la *Legitimidad*, inician con conceptos adaptados de las ciencias sociales, tales como el poder, la legitimidad y vacíos en los valores. Si bien éstos se encuentran documentados por la teoría y el análisis de la historia social, los mismos podrían no ser significativos en algunos contextos. Las herramientas que utilizan como base el *Análisis del Ámbito* y la *Dinámica del Sistema*, permiten intencionalmente que los participantes generen sus propios términos y conceptos. Otras herramientas, tal como *La Rueda Socrática*, también se prestan para el uso de técnicas que parten de los conceptos generados por los participantes. Decida qué enfoque es el que se necesita y en qué punto de la investigación.

Utilice números y medidas de forma sensata

Cuando utilice una herramienta que incluya calificaciones u ordenamientos, tenga presente que los números no representan fines por sí mismos. Las medidas son medios para ofrecer información, clarificar el punto de vista o el conocimiento de los actores sobre un tema, definir prioridades, centrar la atención durante un debate grupal, estructurar la conversación y buscar patrones. La atención que se le preste a los números y las medidas dependerá en parte del grado al que sea importante el diálogo entre los diferentes sistemas de conocimiento, o entre la ciencia y la experiencia y el conocimiento práctico local. Los números y las medidas pueden reducir las tensiones al ofrecer puntos externos de referencia o acentuar las diferencias entre los actores que no eran evidentes de forma inmediata.



Medios Hábiles

CUANDO INTERPRETE (continuación)...

La importancia de explicar o no las instrucciones de la herramienta



La explicación a los participantes de todas las instrucciones, paso a paso, de una herramienta antes de utilizarla puede ser confusa y desviarla de la esencia de un debate o una conversación. En vez de ello, describa y busque un acuerdo sobre los resultados esperados de la investigación y proceda paso a paso. Cuando pase de una herramienta a otra, plantee claramente la pregunta principal que abordará la herramienta y, de ser necesario, invite a los participantes a reformular la pregunta.

Muchas de las herramientas pueden utilizarse discretamente o de forma invisible para guiar una entrevista o un proceso de facilitación grupal, y para organizar los resultados en la mente o el cuaderno del/de la facilitador(a), o en una mesa (durante o después de la actividad). Los participantes pueden decidir si desean o no aprender más detalles sobre una herramienta y comenzar a utilizarla de forma independiente. En algunos casos, la explicación de la técnica puede ayudar a que un grupo focal lleve a cabo una tarea y a que se reduzca la tensión.

Hay diferentes formas de combinar y establecer secuencias entre las herramientas para utilizarlas en actividades o procesos que respaldan la investigación colaborativa. Los siguientes son ejemplos de diseños que pueden aplicarse en un taller de un día de duración (reservando tiempo para las presentaciones y para una actividad dirigida a romper el hielo) o en varias reuniones. La cantidad de **tiempo** necesario y de reuniones dependerá de qué tan importantes y complejos sean los temas, la cantidad de información requerida, y la cantidad de actores que deben participar en el proceso (véase la *Validación*).

Definición de los objetivos y la misión del proyecto

1. *Escenario Ideal (Verdadero o Falso)*: Comparta historias sobre grandes cosas ya alcanzadas o en las que se sueña, y que contribuyen a lograr un proyecto exitoso.
2. *Escenario Ideal (El Carrusel)*: Elabore y comparta elementos descriptivos de una visión en común sobre un proyecto exitoso.
3. *Orden y Caos*: Converse sobre distintas formas de mejorar la probabilidad de éxito de un proyecto y la información o el análisis necesario para elaborar planes.



Elaboración de una propuesta

1. *Mapeo de Recursos*: Dibuje un mapa con todos los lugares y los recursos que pueden contribuir a un proyecto.
2. *Raíces Históricas e Identificación de los Actores*: Identifique varias actividades del proyecto (en orden secuencial) que permitan aunar diferentes lugares y recursos; señale a los actores principales involucrados en cada actividad de gestión de los recursos.
3. *Impacto y Factibilidad*: Identifique cuál de las actividades propuestas es la más factible y cuyo impacto probable sería más grande.
4. *Gerente de Procesos*: Planifique las actividades que formarían parte del plan de acción que se prefiere (con base en las conclusiones que se lograron en los pasos anteriores).



Establecimiento de prioridades

1. *Listado Libre y Clasificación*: Identifique las opciones principales para resolver un problema o lograr los objetivos del proyecto.
2. *Potencial de Acción*: Evalúe las opciones en comparación con los criterios que decidió el grupo.
3. *Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.)*: Converse sobre el grado al que las opciones preferidas coinciden con los valores e intereses de los actores.

Monitoreo y evaluación de un proyecto

1. *La Rueda Socrática*: Defina los indicadores y la información necesaria para medir el progreso actual, en marcha y esperado en la consecución de los resultados del proyecto.
2. *Qué Pasa Si*: Elabore un plan para monitorear los factores de riesgo y ajustar sus actividades, según corresponda.
3. *Gerente de Procesos*: Planifique las actividades necesarias para lograr y monitorear el progreso alcanzado hacia la consecución de los objetivos del proyecto.

Solución de un problema

1. *Arco Iris de Actores o Análisis Social C.L.I.P.*: Identifique a los actores principales que pueden ejercer influencia o resultar afectados por un problema central o tema que se va a debatir.
2. *Campo de Fuerzas*: Identifique formas de influir en los factores principales que contribuyen al problema y los que no permiten que éste no empeore.
3. *Validación*: Converse acerca de la evidencia adicional y la participación de los actores que se necesitan para comprender el problema de mejor forma y elaborar planes.



Combinaciones



Gestión de un conflicto

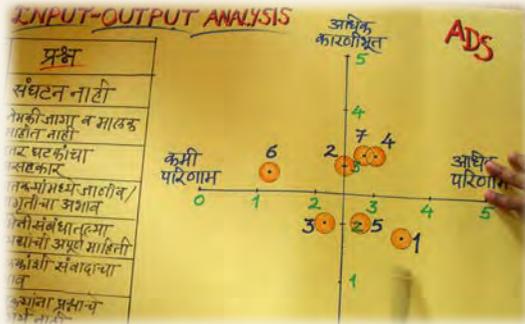
1. *Raíces Históricas*: Reconstruya la cronología de acontecimientos que crearon o que mantuvieron el conflicto.
2. *Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.)*: Converse sobre el grado al que las posiciones adoptadas por las partes coinciden con sus valores e intereses.
3. *Lecciones y Valores*: Converse sobre los valores que tienen las partes y aplique las lecciones aprendidas de acciones exitosas que son congruentes con esos valores.
4. *Escenario Ideal*: Imagine un escenario que describa lo que pasaría si se resolviera el conflicto.



Creación de una comunidad de práctica

1. *Acción, Investigación, Capacitación (A.I.C.)*: Evalúe el equilibrio existente entre la acción, la investigación y los objetivos de capacitación en los proyectos actuales.
2. *Ámbito Social*: Describa y compare las destrezas y los objetivos de aprendizaje de los miembros de la comunidad de práctica.
3. *Gerente de Procesos*: Planifique las actividades necesarias para lograr y monitorear el progreso hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje.
4. *Niveles de Apoyo*: Determine si existe o no suficiente apoyo para los planes propuestos en los pasos anteriores.

Combinaciones



Gestión del cambio

1. *Sabotaje*: Identifique y supere las conductas que sean barreras para lograr el éxito.
2. *Dinámica de las Actividades*: Examine la forma de fortalecer la integración y la sinergia de las actividades en marcha.
3. *Escenario Ideal (El Carrusel)*: Elabore y comparta planes para implementar el cambio de forma exitosa.

Para trabajar juntos

1. *Campo de Fuerzas*: Identifique formas de influir en los factores que contribuyen a un problema central y los que permiten que éste no empeore.
2. *Feria de Negociaciones*: Converse y planifique acciones concretas que los actores puedan tomar para satisfacer sus expectativas mutuas y resolver un problema central.



Datos y escucha



Propósito Validar los resultados de una investigación y decidir si se necesita o no más evidencia y/o un mayor grado de consenso antes de tomar una acción con base en los resultados.

Paso 1 Revise los resultados generales de una investigación, lo cual incluye las acciones propuestas.

Paso 2 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Escriba un 0 y un 10 en los extremos opuestos de cada línea. Converse sobre el grado al que la investigación se basa en la evidencia (suficiente información y un análisis muy bien fundado) y **trácelo** en la línea horizontal. Un valor de 10 señalaría que la investigación se basa en **evidencia sólida** (información y análisis detallados y confiables). Un valor de 0

mostraría lo opuesto (la evidencia es **imprecisa y no es confiable**).

Paso 3 Converse sobre el grado al que la investigación se basa en el consenso de los actores (participación y acuerdo sobre las conclusiones) y trácelo en la línea vertical. Un valor de 10 señalaría un **consenso firme** que se logró mediante la participación activa de los actores en la investigación y un acuerdo completo en torno a las conclusiones. Contemple e incluya en la calificación consultas anteriores utilizadas para documentar la investigación. Un valor de 0 mostraría lo opuesto (no hay participación de los actores y/o un fuerte desacuerdo con las conclusiones).

Paso 4 **Marque** el punto en el que se juntan los valores de las dos líneas y coloque una etiqueta o un dibujo que represente los resultados de la investigación en esta intersección.

Paso 5 Utilice el mismo gráfico para trazar el nivel de **evidencia y de consenso** que se necesitan para llegar a una decisión firme y comenzar a actuar según las conclusiones. Marque el punto en el que se juntan los dos valores deseados y trace una flecha desde la primera marca hasta la segunda.

Paso 6 Utilice los resultados de este ejercicio para identificar qué es lo que los actores pueden decidir ahora y actuar con base a ello. Después, identifique lo que se puede hacer para **completar la investigación** a satisfacción de los actores, a través de (1) más recopilación de información y análisis y/o (2) una mayor participación de los actores y un acuerdo más sólido. No todos los contextos requieren del mismo nivel de evidencia y consenso antes de que se puedan tomar acciones.

CONSEJOS PRÁCTICOS Antes de decidir el grado de evidencia y de consenso necesario para lograr una decisión firme, converse sobre los **factores que deben incidir en la decisión**, tales como qué tan bien comprenden los actores el asunto que se está analizando, cuánto tiempo e información hay disponibles, la urgencia de tomar acciones, el impacto de las conclusiones de la investigación en las actividades de los actores, el grado de aprobación y de participación necesario, etc.



Propósito Determinar el nivel de participación en un proyecto en marcha o propuesto y evaluar el grado al que las condiciones existentes lo limitan o permiten que se lleve a cabo.

Paso 1 Plantee y utilice los siguientes lineamientos (Niveles de participación) para describir el **nivel existente de participación** dentro del proyecto. Trace una **línea diagonal** en un rotafolio y marque el nivel observado de participación encima de la línea, utilizando una escala del 0 al 7.

Paso 2 Plantee y utilice la siguiente pregunta (¿Cuáles son las condiciones que deben tomarse en cuenta?) para evaluar las **condiciones actuales** que inciden en los niveles de participación en las actividades del proyecto. Marque el nivel en el que estas condiciones se cumplen, utilizando una escala del 0 al 7.

Paso 3 Converse acerca de las **brechas** existentes entre los niveles observados y esperados de participación y también entre los niveles de participación y las condiciones necesarias para lograrlos. Explore **formas de abordar estas brechas**.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN

- Informe y eduque:** Reúna y comparta la información necesaria para identificar problemas, elaborar planes, promover una mayor concientización en torno a un tema o cambiar las actitudes y el comportamiento de los actores.
- Consulte:** Presente la información, los planes y los resultados, e invite a los actores a comunicar sus puntos de vista sobre una situación existente y lo que debería planificarse. Evalúe el impacto de las actividades del proyecto, después de su ejecución.
- Apoye la participación:** Ofrezca recursos o incentivos para hacer partícipes a los actores en la ejecución de los planes del proyecto o programa.
- Facilite acciones independientes:** Exhorte a los participantes a ejecutar actividades de forma independiente, congruentes con los objetivos del proyecto.
- Busque el consentimiento del grupo:** Acepte proceder con un plan de acción únicamente si hay un consentimiento informado de otras partes relevantes.
- Delegue autoridad:** Transfiera responsabilidades para planificar y llevar a cabo algunas actividades a una o más partes, dentro de un plan de trabajo conjunto más general o una estructura de gobernabilidad.
- Tome decisiones y actúe conjuntamente:** Participe con todos los actores en la evaluación de una situación, en la toma de decisiones sobre las acciones que se deben tomar, y en la socialización o la división de responsabilidades para llevar a cabo tareas y rendir cuentas de los resultados logrados y los recursos utilizados.



El comité organizador del taller considera que la participación fue relativamente débil (nivel 2), a pesar de las condiciones favorable (nivel 4). En el futuro, el comité consultará a los miembros de la comunidad para velar por que los talleres respondan a las necesidades locales.

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA?

- La *cultura* y las costumbres locales
- El *tiempo* disponible para una actividad y la *urgencia* de los asuntos que deben abordarse
- Los *recursos* disponibles
- Las *desigualdades* existentes entre los participantes
- Las implicaciones relativas al volumen de trabajo de todas las partes interesadas
- Las *expectativas* que probablemente se creen y si éstas se pueden satisfacer
- El nivel deseado de *formalidad* (o de informalidad)
- La necesidad de *confianza*
- El nivel actual de *conflicto* o *sensibilidad* relacionado con los asuntos en cuestión
- La necesidad de una mejor comunicación o el establecimiento de *consenso*
- La importancia de *plantear las diferencias*
- La necesidad de un *resultado formal* o de decisiones vinculantes
- La necesidad de *nuevas ideas* y de productos creativos
- La cantidad de *opciones* (¿pocas? ¿muchas?) a explorar cuando se aborden los asuntos principales
- El nivel de *claridad* y de *complejidad* relacionado con los asuntos en cuestión
- El nivel de *liderazgo* y de compromiso que puede aplicarse a cualquier plan
- El nivel al que los *beneficios* esperados serán mayores que las *pérdidas* esperadas
- La necesidad de niveles adecuados de *representación* y de *rendición* de cuentas de los actores
- La cantidad de *información* confiable (ni muy poca ni demasiada) que los participantes necesitan acceder o producir



Escucha Activa

ASPECTOS NO VERBALES

Lo implícito, el lenguaje corporal, las emociones

Extraiga y reflexione en los significados implícitos, los sentimientos y los mensajes no verbales que están expresando las personas (sin que necesariamente estén conscientes de ello). Esto podría añadir sentido a lo que se está diciendo (“Si lo/la escucho bien, parece ser que...” “¿Quizás deberíamos hablar sobre esto...?”).

Ritmo, humor y silencio

Acoja el buen humor, la risa y el hecho de disfrutar el proceso. También acoja el silencio, ya sea que las personas hagan un llamado a éste, o surja por sí mismo. Evite hablar rápidamente y las interrupciones frecuentes; no trate de cubrir el silencio. Permita que las personas hagan una pausa y reflexionen en el tema (posiblemente por escrito) antes de que inicie el diálogo. Escuche mientras otros hablan y deje de planificar lo que dirá cuando le toque a usted.

Autoconciencia

Tome tiempo para reflexionar en su estado de ánimo antes de iniciar un diálogo. Esté consciente y deje a un lado cualquier preocupación inmediata que afecte su habilidad de escuchar activamente. Mientras escuche lo que otros desean expresar, esté consciente de cualquier predisposición, sentimiento o reacción inmediata y, de ser posible, páselas por alto. También esté consciente del lenguaje verbal y no verbal, y adapte el comportamiento si ello es necesario. Esté consciente y reconozca los vacíos de conocimiento que tenga. Reconozca la información que otros poseen e invítelos a compartirla.

Empatía

Muestre empatía y aprecio mientras escucha (“Entiendo...” “Veo/escucho lo que está diciendo...” “Entiendo bien el hecho de que...”). No describa experiencias similares que usted u otra persona haya tenido anteriormente. Fomente la escucha activa y la empatía con las terceras partes sobre las que se está hablando (“¿Cómo señalaría, en una oración, lo que le están tratando de decir?”). Esté consciente de aquellos momentos que sean intensos. No intente apresurarse durante los mismos.

Suspensión de los juicios de valor

Evite emitir algún juicio de valor, ya sea positivo o negativo (“¡Qué suerte la suya!” “¡Lo/la envidio!” “¡Pobre usted!” “¡Qué terrible!”). No empiece ninguna oración con “Sí, pero...”, “Creo que...”, “En mi opinión...” Al principio de cada nuevo debate, empiece con una sesión de lluvia de ideas o una tarea del *Listado Libre* mediante la cual se puedan expresar libremente las ideas, sin que otros juzguen o interrumpan.



Escucha Activa

ORIENTACIÓN

Clarificación de los objetivos

Plantee y clarifique lo que las personas esperan de un proceso (“¿Qué espera de esta reunión?” “Si lo/la entiendo bien, le gustaría...”). Tome en consideración cuánto tiempo se necesita y hay disponible para lograr estos objetivos. Utilice varias formas de escucha activa para cerciorarse de que se han entendido claramente las expectativas de las personas.

PLANTEAMIENTO

Desagrupado

Esté al tanto y note las diferentes líneas de razonamiento (“Estoy escuchando que están saliendo a relucir tres temas. Parece que éstos son...”). Cuando salgan a colación varios temas en un debate, "desagrúpelos" para que las personas puedan abordarlos de forma separada y establecer prioridades.

Establecimiento de secuencias

Identifique el asunto que se debe abordar de primero (y los subsiguientes). Escoja el momento adecuado para concluir un tema y continuar con el siguiente (“Quizás podríamos pasar al siguiente tema relacionado con...”).

"Parquedero"

Identifique temas que podrían tener que "estacionarse"; es decir, dejarse para después.

Información previa

Planifique con anticipación para que los documentos, la evidencia o los hechos que se deben debatir de forma bien documentada estén a la mano.

REPLANTEAMIENTO

Un replanteamiento positivo

De ser necesario, replantee manifestaciones negativas como positivas (“Si lo/la entiendo bien, le gustaría que las reuniones de su equipo fueran cortas y al grano...”).

Congruencia

Cuando parezca que las manifestaciones se están contradiciendo, intente clarificarlas sin expresar ningún juicio de valor (“Por un lado... por otro...”). Cuando sea necesario, observe las áreas tanto de desacuerdo como de un posible acuerdo (“Parece que algunas personas están diciendo que... Otras piensan que...”).



Escucha Activa

CALIBRAJE

Escala Ascendente y Descendente

Cuando las manifestaciones parezcan demasiado generales o ambiguas, utilice preguntas de la *Escala Descendente* para que sean más específicas o concretas (“¿Por ejemplo?” “¿Puede ofrecer un ejemplo?” “¿Qué le hace decir eso?” “¿Qué quiere decir con esto?” “¿Nos puede hablar sobre una situación que describa lo que está diciendo?”). Cuando las manifestaciones sean 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 es importante esto?” “¿Qué tienen en común estas cosas?”).

El principio de lo suficientemente bueno

Asegúrese que la información y el análisis que forman parte del debate sean "suficientemente buenos" para satisfacer las necesidades y las expectativas de las personas, sin tener que ser superficial, pero tampoco exhaustivo ni agotador (véase *Validación*).

Observaciones del proceso

Acoja comentarios y preguntas que se relacionen con el proceso que se está utilizando en un debate. Mencione lo que debe cambiar de forma positiva y haga los ajustes necesarios. Cuando no esté seguro(a) sobre la forma de proceder, comparta las dudas y solicite ayuda (“¿Hay alguna sugerencia sobre la forma en que debemos proceder?”).



Listado Libre y Clasificación

Propósito Crear y comparar listas y categorías de elementos relevantes para un tema en particular.

Paso 1 Defina un **tema** y solicite a cada participante o a un pequeño grupo de los mismos que identifique dos o más ejemplos relevantes sobre el tema en cuestión. Distribuya varias tarjetas entre cada participante o pequeño grupo y solicíteles que escriban un ejemplo o **elemento** significativo en **cada tarjeta**. Utilice palabras claves y añada más detalles al reverso de la tarjeta. Los elementos deben ser **concretos**, distinguibles de alguna forma y relevantes para el tema. Si son **imprecisos**, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para que sean más específicos y cobren más sentido.

Paso 2 Solicite a los participantes que presenten un elemento y que agrupen las otras tarjetas que significan lo mismo en una misma pila. Coloque las tarjetas una debajo de la otra cuando sean exactamente lo mismo, y una a continuación de la otra cuando representen **variaciones** o matices de su significado. Continúe compartiendo ejemplos, una tarjeta a la vez, hasta que todas se hayan **clasificado en grupos**. Después asígneles una etiqueta o haga un dibujo para identificar cada grupo o columna de tarjetas.

Paso 3 Identifique lo que podría ser importante pero que **no está en la lista** de elementos organizados por pilas. De ser necesario, **reduzca** la cantidad de pilas y columnas al combinarlas en categorías más amplias o al reconocer algunas de éstas como menos urgentes o menos importantes, y al decidir no incluirlas en los siguientes pasos del ejercicio.

Cerciórese que ha revisado detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son **esenciales** para lograr la aplicación adecuada del *Listado Libre y Clasificación*.

ADAPTACIÓN

Utilice la **descripción y la narración** de historias para explorar el tema (por ejemplo, al describir casos exitosos y fallidos) y después utilice esta información para identificar los elementos que sean relevantes para un tema en particular.

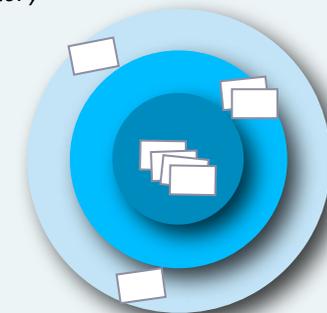
Utilice la **lluvia de ideas** para elaborar una lista en un rotafolio. Comience definiendo el tema y un límite de tiempo, sin demorar más de 20 minutos. Invite a las personas a ofrecer elementos para la lista mediante el uso de frases cortas sin largas explicaciones. Solicite a las personas que acepten no emitir juicios de valor y críticas sobre sus propias ideas y las de otros durante esta sesión. Tenga presente lo que digan las personas, escriba todas las ideas e inste a los participantes a turnarse. Finalice la sesión al revisar la lista de elementos y decida cuáles deben incluirse en debates posteriores. Para obtener información sobre la teoría y la técnica de suspender la exteriorización de juicios de valor, consulte S. Kaner, *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. 1996. New Society Publisher, Gabriola Island, Canadá.

ESTABLECIMIENTO DE SECUENCIA

Los participantes pueden colocar las pilas o los elementos de cada pila en una **secuencia** que tenga sentido para ellos, especialmente cuando se planifique o se efectúe una presentación, paso a paso, de los elementos y las pilas.

ORDENAMIENTO

Ordene cada pila con base en los números de las tarjetas (por lo general, las pilas con los elementos que las personas mencionan con mayor frecuencia son las más importantes). Visualice el ordenamiento al colocar las pilas en tres **círculos concéntricos**. En el círculo interior, coloque las pilas principales con la mayor cantidad de tarjetas; en el círculo del medio, coloque las pilas de tamaño promedio; y en el círculo de afuera, coloque las pilas con la menor cantidad de tarjetas (véase el gráfico de círculos concéntricos). Converse sobre por qué algunas pilas tienen más tarjetas que otras.



Listado Libre y Clasificación

COMPARACIÓN

Determine qué tan **familiarizados** están los participantes con un tema al contar la cantidad de elementos principales que aparecen en su lista individual y la cantidad de éstos que aparecen en la lista que creó el grupo. También cuente la cantidad de elementos periféricos en cada lista (véase el gráfico de círculos concéntricos).

Evalúe el nivel de **compatibilidad** entre dos listas individuales o grupales al contar la cantidad de veces que se mencionan los mismos elementos en ambas listas y al dividir esta cantidad entre el número total de elementos.

Evalúe el nivel de **acuerdo** entre dos listas individuales o grupales que *contienen los mismos elementos* al contar la cantidad de veces que se colocan los elementos en los círculos y al dividir esta cantidad entre el número total de elementos (véase el gráfico de círculos concéntricos).

Compare dos listas diferentes y **negocie una lista en común**. Comience al crear un cuadro en el que las filas representen los elementos o las pilas de elementos de una de las partes, mientras que las columnas representen los elementos o la pila de elementos de la otra parte. Identifique los elementos o las pilas de la fila y la columna que tengan el **mismo significado**. Arregle de nuevo las filas y las columnas para que los elementos o las pilas que tienen el mismo significado aparezcan al principio de la lista de cada parte y en el mismo orden. Marque con una 'x' las casillas con el mismo significado e inserte las tarjetas que representan los elementos o las pilas de elementos en la casilla correspondiente. Calcule el nivel de **acuerdo** entre las dos listas al contar la cantidad de elementos o de pilas de elementos que se colocan en la casilla que marcó y divida el resultado entre la cantidad total de elementos o de pilas en el cuadro. Converse acerca de los elementos o pilas que sólo aparecen en una lista hasta que las partes logren un **común entendimiento** acerca de la mayoría de los elementos o pilas. Redefina los elementos, cree nuevos o cambie la forma en que éstos se colocan en pilas, según sea pertinente. Verifique la lista modificada al solicitar a cada parte que organice nuevamente los elementos en pilas y que comparen los resultados mediante el uso del mismo cuadro.

Comparación y negociación del Listado Libre y Clasificación

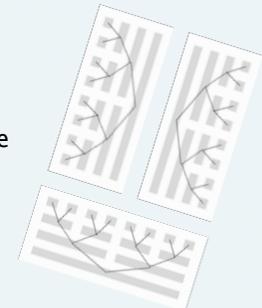
Parte 1	Parte 2					
	Equidad	Conservación	Paz	Desarrollo	Identidad	Espiritualidad
Justicia	x					
Sostenibilidad		x				
Paz			x			
Progreso				x		
Educación						

ÁRBOL LÓGICO

Elabore un **mapa de elementos y categorías** mediante el uso de una metáfora del **tronco de un árbol y sus ramas**. **Clasifique todos los elementos** en dos pilas de cualquier tamaño, según lo que los participantes piensen que es **la diferencia más importante** entre todos los elementos proporcionados. Asigne una etiqueta a cada rama que salga del tronco del árbol. Clasifique cada grupo nuevamente hasta formar dos pilas más pequeñas que reflejen las diferencias más importantes entre los elementos que quedan en la pila y etiquete cada rama. **Repita** el proceso hasta que se coloque cada elemento al final de una rama.

Compare los árboles lógicos individuales o grupales que incluyan los mismos elementos al intercambiar árboles que sólo muestren las etiquetas de las ramas. Después, cada persona o grupo ubica los elementos en el árbol lógico según las diferencias ya etiquetadas en el árbol. Calcule el **nivel de acuerdo** entre los árboles lógicos resultantes al contar la cantidad de tarjetas de elementos similares colocadas en cada rama y al dividir esa cantidad entre el número total de tarjetas de elementos.

Compare las diferentes interpretaciones de los árboles lógicos al intercambiar las etiquetas de las ramas escritas en las tarjetas y que los árboles sólo muestren los elementos. Después, los participantes pueden asignar las etiquetas a las diferencias que observan entre las pilas de elementos en las ramas. Calcule los **niveles de acuerdo** en la interpretación de los árboles lógicos al contar la cantidad de etiquetas asignadas a las mismas ramas y dividirla entre la cantidad total de etiquetas.



Ordenamiento

Propósito Desarrollar un orden dentro de una jerarquía, desde el primero hasta el último, mediante el uso de uno o varios criterios. El ordenamiento crea puntajes o valores que son diferentes entre sí.

ORDENAMIENTO MEDIANTE EL USO DE UN CRITERIO

- Paso 1** Defina el **tema** y cree una lista de **elementos** relevantes para que se ordenen del primero al último (véase el *Listado Libre y Clasificación*, y la *Información R.A.C.*). Los elementos deben ser **concretos**, distinguibles y estar definidos claramente. Si son **imprecisos**, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para que sean más específicos y cobren más sentido. Escriba palabras claves o dibuje cada elemento en su propia tarjeta, con detalles al reverso de la misma.
- Paso 2** Identifique un **criterio** con el cual ordenar los elementos. Defina el criterio mediante el uso de **términos positivos**.
- Paso 3** Ya sea de forma individual o como grupo, **ordene** cada elemento en la lista, desde el primero hasta el último, con base en ese criterio. Esté al tanto de la(s) **razón(es)** que se dieron para cada puntaje. Si el ordenamiento se efectúa como grupo, converse sobre cada ordenamiento hasta que los participantes lleguen a un acuerdo con base en el consenso o la mayoría de votos. Otra posibilidad sería el cálculo del **ordenamiento promedio** para cada elemento al sumar todos los puntajes (o cada puntaje multiplicado por la cantidad de veces que se le asigna a un elemento) y al dividir el resultado entre la cantidad de puntajes que recibe ese elemento. Si sólo está utilizando un criterio, diríjase al Paso 8.

ORDENAMIENTO MEDIANTE EL USO DE DOS O MÁS CRITERIOS

- Paso 4** De ser necesario, defina **otros criterios** que sean relevantes para el tema. Escriba los criterios en tarjetas mediante el uso de términos positivos, o elabore un dibujo que represente cada criterio.
- Paso 5** Cree un **cuadro** grande (por ejemplo, en el suelo con el uso de cinta adhesiva) con las tarjetas para la lista de elementos en la fila superior y las tarjetas para los criterios del ordenamiento en la primera columna. Añada una **fila al final** para anotar el ordenamiento promedio de cada elemento de las columnas. Cerciórese que tanto los elementos como los criterios del ordenamiento estén claros para todos.
- Paso 6** Bajo cada criterio, **ordene** los elementos, desde el primero hasta el último. Si el ordenamiento se efectúa como grupo, converse al respecto hasta que los participantes lleguen a un acuerdo con base en el consenso o la mayoría de votos. Otra posibilidad sería el uso del método de cálculos promedios, la clasificación en pilas o las comparaciones en pares que se describen a continuación.

CRITERIOS	Clínica	Alcantarillado	Camino	Electricidad
Rentabilidad	4	2	1	3
Sostenibilidad	3	2	4	1
Visto bueno	4	2	3	1
Equidad de género	3	2	4	1
Ordenamiento promedio	3.5	2	3	1.5

Anote los puntajes en tarjetas separadas y colóquelas en las casillas correspondientes. Esté al tanto de la(s) **razón(es)** que se dieron para cada puntaje y anótelas al reverso de la tarjeta correspondiente.

Ordenamiento

Paso 7 Anote el **ordenamiento promedio** para cada elemento de las columnas en la fila del final al sumar todos los puntajes de la columna (o cada puntaje multiplicado por la cantidad de veces que se le asigna a un elemento) y al dividir el resultado entre la cantidad de puntajes que recibe ese elemento.

Paso 8 **Revise** los resultados al igual que el razonamiento que supuso el proceso de ordenamiento. También converse acerca de las implicaciones del ordenamiento para la forma en que las personas entienden el tema y toman las decisiones. Los participantes pueden **comparar** los cuadros y el ordenamiento final por parte de los participantes individuales o los grupos que utilizaron los mismos criterios de ordenamiento, o comparar los ordenamientos finales con base en criterios diferentes.

Cerciórese que ha revisado detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para lograr la aplicación adecuada del *Ordenamiento*.

CUADRO DE COMPARACIÓN EN PARES

OPCIONES	Pesquerías	Banco de granos	Camino	Guardería infantil	Total	Ordenamiento
Pesquerías	x	Banco de granos	Camino	Pesquerías	1	3
Banco de granos	x	x	Camino	Banco de granos	2	2
Camino	x	x	x	Camino	3	1
Guardería infantil	x	x	x	x	0	4

ADAPTACIÓN

Las **comparaciones en pares** representan otro procedimiento para el ordenamiento. Comience por ordenar una opción de ordenamiento (primero/segundo) entre dos elementos escogidos al azar.

Después, escoja otro elemento y busque el más similar entre los que ya se han ordenado. Cuando haya muchos elementos para comparar, utilice un cuadro con todos los elementos en la fila superior y repítalos en la primera columna. Después, haga el **ordenamiento de uno a uno** (primero/segundo) e ingrese los resultados en las casillas a lo largo de la parte superior diagonal del gráfico (véase el ejemplo). La parte inferior diagonal consiste en casillas que representan pares falsos (A por A) o pares que aparecen una segunda vez (B por A es lo mismo que A por B). Utilice las últimas dos columnas para anotar la cantidad de veces que cada elemento de la fila (A, B, C, etc.) se prefiere en todas las casillas y el **ordenamiento final** de cada elemento con base en estas cantidades. Si hay un empate entre dos elementos, decida cuál se debe ordenar encima del otro.

COMBINACIÓN

Para calcular los niveles de desacuerdo y malentendido entre los cuadros relativos al ordenamiento de dos personas o grupos, véase *Desacuerdos y Malentendidos*.



Calificación

Purpose Asignar puntajes a los elementos mediante el uso de uno o varios criterios. La calificación genera puntajes que pueden ser los mismos para varios elementos de una lista.

CALIFICACIÓN MEDIANTE EL USO DE UN SOLO CRITERIO

Paso 1 Defina el tema y cree una lista de **elementos relevantes** para calificarlos (véase el *Listado Libre y Clasificación* y la *Información R.A.C.*). Los elementos deben ser **concretos**, distinguibles y estar definidos claramente. Si son imprecisos, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para que sean más específicos y cobren más sentido. Escriba palabras claves o dibuje cada elemento en su propia tarjeta, con detalles al reverso de la misma.

Paso 2 Identifique un **criterio** con el cual calificar los **elementos** (véase los ejemplos de los criterios en el cuadro de abajo). Defina el criterio mediante el uso de **términos positivos**.

Paso 3 Establezca una **escala de calificación** y asigne un valor de 1 a un extremo de la escala y otro entre 5 y 10 al otro extremo. Para ser más preciso, identifique **indicadores** o señales de progreso que definan el significado de cada número en la escala. Por ejemplo, un puntaje de 2 de 10 en el criterio de "apoyo comunitario" podría significar que se espera que un 20 por ciento de la comunidad apoye una acción en particular.

Paso 4 De forma individual o como grupo, **califique** cada elemento de la lista con base en el criterio. En un ejercicio de calificación, varios elementos pueden recibir el mismo puntaje o valor. Apunte en un rotafolio la(s) **razón(es)** que se dieron para cada puntaje. Si la calificación se efectúa como grupo, converse sobre cada calificación hasta que los participantes lleguen a un acuerdo con base en el consenso o en la mayoría de votos. Otra posibilidad sería el cálculo de la suma de las calificaciones de cada elemento. Si sólo está utilizando un criterio, diríjase al Paso 9.

CALIFICACIÓN MEDIANTE EL USO DE DOS O MÁS CRITERIOS

Paso 5 De ser necesario, defina **otros criterios** relevantes para el tema. Escriba los criterios en tarjetas mediante el uso de términos positivos, o elabore un dibujo para representar cada criterio.



Calificación

Paso 6 Cree un **cuadro** grande (por ejemplo, en el suelo con el uso de cinta adhesiva) con las tarjetas para la lista de elementos en la fila superior y las tarjetas para los criterios de la calificación en la primera columna. Añada una **fila al final** para anotar el puntaje total de cada elemento de las columnas. Cerciórese que tanto los elementos como los criterios y la escala de la calificación estén claros para todos.

CRITERIOS	Arte y manualidades	Pesca	Caza	Ruta histórica
Alto impacto				
Rentable				
Habilidades disponibles				
Beneficia a la comunidad				
No daña el medio ambiente				
Calificación total				

Para ponderar los puntajes según la importancia que el grupo asigne a cada criterio, añada una columna para el **puntaje máximo** permitido por cada criterio. (Véase *Ponderación*.)

Paso 7 **Califique** cada elemento en base a los criterios. Cuando los califique, se puede asignar el mismo puntaje a dos o varios elementos. Converse acerca de cada puntaje hasta que los participantes lleguen a un acuerdo con base en el consenso o la mayoría de votos. Otra posibilidad sería el cálculo del puntaje total de cada elemento. Anote los puntajes en tarjetas separadas y colóquelas en las casillas correspondientes. Esté al tanto de la(s) **razón(es)** que se dieron para cada puntaje y anótela(s) al reverso de la tarjeta correspondiente.

Paso 8 Calcule y anote la **calificación total** de cada elemento de la columnas en la fila del final.

Paso 9 **Revise** los resultados al igual que el razonamiento que supuso el proceso de calificación y **converse** sobre las prioridades con base en los totales de la fila inferior. También converse sobre diversas formas de modificar los elementos para que sean factibles, se genere un mayor impacto, etc. Los participantes pueden comparar los cuadros y las calificaciones finales de diferentes participantes individuales o grupos que utilizaron los mismos criterios de calificación, o compare las calificaciones finales con base en criterios diferentes.

Cerciórese que ha revisado detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para lograr la aplicación adecuada de la *Calificación*.

COMBINACIÓN

Utilice varias *Ruedas Socráticas* (una para cada elemento) para crear una representación visual de los resultados de la calificación.

Para calcular los niveles de desacuerdo y malentendido entre los cuadros relativos a la calificación de dos personas o grupos, véase *Desacuerdos y Malentendidos*.

Consejos Prácticos par el Puntaje

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS Y CRITERIOS

- ❑ Los elementos y los criterios para evaluarlos deben ser **concretos**, distinguibles y estar definidos claramente. Si son **imprecisos**, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para que sean más específicos y cobren más sentido.
- ❑ Si se usan medidas, decida si deben ser **objetivas** (por ejemplo, un comportamiento observado o productos), o **subjetivas** (por ejemplo, niveles de satisfacción que se han comunicado). ¿Hay **señales de progreso** o descriptores, según se propone en el *Mapeo de los Resultados* (lo que la gente "espera ver", "le gustaría ver" y "le encantaría ver") más útiles para evaluar una situación en comparación con los indicadores SMART (específicos, mensurables, aplicables, realistas y oportunos)?
- ❑ Determine si el/la facilitador(a) debe proporcionar o negociar algunos o todos los elementos y los criterios, solicitar a los participantes que los identifiquen, o identificarlos a través de una combinación de métodos (por ejemplo, proponer las categorías generales y generar los criterios específicos).
- ❑ Un procedimiento sencillo para identificar varios criterios es a través de una **pregunta que lo engloba todo**: "¿Puede pensar en algunos criterios nuevos?" Otra opción es el procedimiento de **contexto total**: revise todos los elementos y busque dos que tengan una característica positiva en común, y después el elemento que sea el más diferente de los mismos y pregunte por qué. Utilice el debate para identificar uno o más criterios.
- ❑ Utilice la **descripción** y la **narración** de historias para explorar el tema (por ejemplo, la descripción de ejemplos exitosos y fallidos, observados o imaginados) y después utilice esta información para identificar los elementos o los criterios relevantes para un tema en particular.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

- ❑ Decida si la **escala de calificación** debe ser la misma para todos los criterios (por ejemplo, del 0 al 5) o si variará según la importancia de cada criterio (como en la *Ponderación*).
- ❑ Para ser más preciso(a), identifique **indicadores** o señales de progreso que definan el significado de los números en cada escala.
- ❑ Si los números representan una barrera, primero utilice **frases sencillas** y después conviértalas en objetos mensurables (por ejemplo, de una a cinco piedras). Otra opción es asignar un puntaje a cada elemento con la ayuda de una escala gris: blanco (valor de 1), gris claro (valor de 2), gris medio (valor de 3), gris oscuro (valor de 4) y negro (valor de 5). Una escala gris permite que sea más fácil observar patrones en un cuadro.
- ❑ Los **puntajes medios** en una escala de calificación podrían tener significados ambiguos. Si es importante evitar los puntajes medios, utilice una escala de calificación con un número par de puntos (tal como del 1 al 4 o del 1 al 6).
- ❑ Cerciórese que el valor más alto para cada elemento tenga un **significado positivo**. Por lo general, esto cobra más sentido de forma intuitiva y es esencial para interpretar la suma de las calificaciones en los cuadros.
- ❑ Cuando surjan diferencias con respecto a los puntajes, facilite un debate sobre las razones para asignar puntajes o un ordenamiento en particular y decídase por el punto de vista de la **mayoría** en vez de un promedio.

Consejos Prácticos par el Puntaje

CALIFICACIÓN

- La **clasificación en pilas** es un procedimiento sencillo de ordenamiento o de calificación. Comience al dividir todos los elementos en **tres pilas**: aquellos con puntajes altos, los que tienen puntajes medios y aquellos con puntajes bajos. Repita el proceso con cada pila hasta que se identifique una calificación o un ordenamiento distinto para cada elemento.
- Otra opción es colocar dos tarjetas con **valores opuestos** (por ejemplo, 0 y 5) a cierta distancia entre sí. Después solicite a los participantes que ordenen o califiquen y sitúen a cada elemento en algún punto a lo largo del continuo.
- **Varios rotafolios** pueden servir como una alternativa para elaborar un cuadro. En rotafolios separados, coloque toda la información para cada elemento: la descripción, los criterios de ordenamiento o de calificación, los puntajes reales y las razones de puntaje.



PARA AHORRAR TIEMPO

- Para efectuar las calificaciones en **menos tiempo**, divida a todos los participantes en **subgrupos** que sean representativos del grupo en general. Después, divida los criterios entre los subgrupos y solicite a cada uno que califique todos los elementos mediante el uso de los criterios que han escogido. Utilice esta técnica únicamente si los participantes no tienen que formar parte de la asignación de todas las calificaciones.
- Coloque **números en el suelo** para cada punto en la escala y solicite a los participantes que se pongan de pie a la par del número que piensen que es correcto para un criterio en particular. Será fácil observar los acuerdos y las diferencias con respecto a las calificaciones. Después, el grupo puede centrarse sólo en las diferentes principales y ajustar las posiciones hasta que se obtenga una sola calificación.



La Rueda Socrática

Medición y datos

Propósito Evaluar uno o varios elementos u alternativas (los objetivos de un proyecto, varias opciones, habilidades individuales, formas de liderazgo, productos, eventos, etc.) mediante el uso de varios criterios.

Paso 1 Defina la situación e identifique **criterios** útiles para su evaluación. Obtenga los criterios del propio grupo (véase el *Listado Libre y Clasificación* y la *Información R.A.C.*), **suministre** criterios predefinidos con base en los objetivos acordados o establecidos o **negocie** algunos o todos los criterios, dependiendo del propósito de la investigación y el tiempo disponible. Los criterios deben ser **concretos**, distinguibles y claramente definidos.

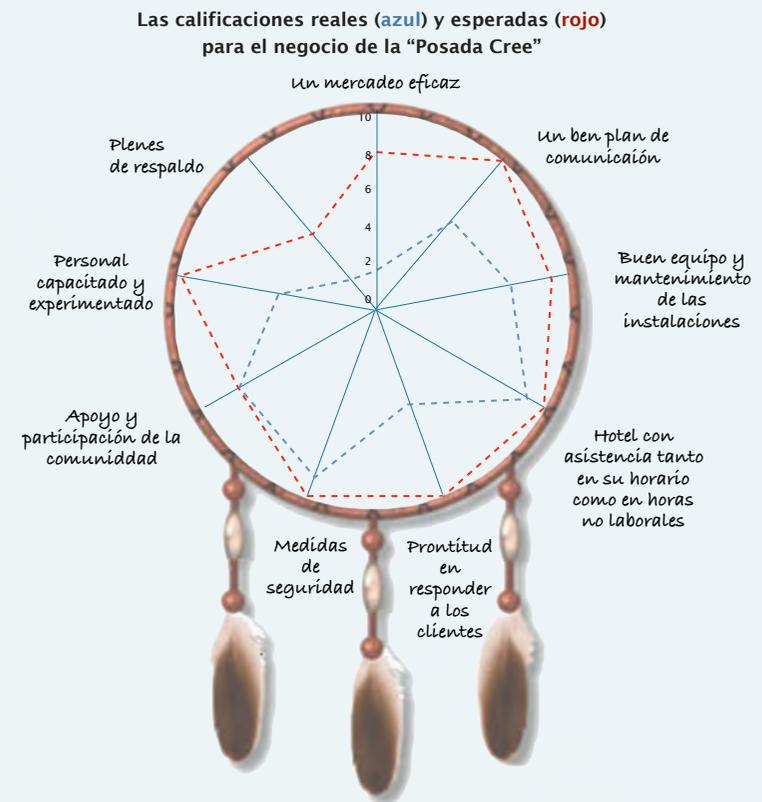
Paso 2 Determine la **escala de calificación** (del 0 al 3, del 0 al 5, o del 0 al 10) y asigne al valor más alto de cada criterio un **significado positivo**. Para obtener mayor precisión, utilice **indicadores** o señales de progreso que definan el significado de cada número en la escala. Por ejemplo, un puntaje de 4, de un total de 5, para el criterio "apoyo de la comunidad" podría significar que la mayoría de la comunidad apoya la acción propuesta.

Paso 3 **Dibuje una rueda** en un papel, en un rotafolio o en el suelo y asigne un criterio a cada uno de los rayos de la rueda. Marque la escala en cada rayo de la rueda desde el centro (0) hasta el borde exterior (el valor más alto). **Rotule** cada rayo con tarjetas que contengan títulos, un dibujo o un objeto que represente el criterio. Se puede identificar una metáfora relevante (véase el "cazador de sueños") para representar el propósito del ejercicio.

Paso 4 **Califique** la situación en base a cada criterio identificado en el Paso 1. Debata las calificaciones y las razones de éstas hasta que todos los participantes lleguen a acuerdo. Si no es posible lograr un acuerdo, utilice la calificación de la mayoría. Escriba cada calificación en el rayo correspondiente y dibuje **líneas rectas entre las marcas** para crear una forma que defina el perfil general de la situación definida en el Paso 1.

Asegúrese de revisar detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para una aplicación adecuada de *La Rueda Socrática*.

Ejemplos de criterios si se debe calificar acciones alternativas: rentabilidad y eficiencia del tiempo empleado, impacto neto, factibilidad, equidad de género, sostenibilidad ambiental, compatibilidad cultural, habilidades locales disponibles, visto bueno previsto, etc.



La Rueda Socrática

ADAPTACIÓN

Los participantes pueden **comparar** las ruedas que hicieron los diferentes grupos (véase *Desacuerdos* y *Malentendidos*.) Otra aplicación posible de la *Rueda Socrática* es calificar varios elementos u opciones (representados por los rayos de la rueda), mediante el uso de uno o dos criterios (por ejemplo, factibilidad e impacto neto) en el mismo rayo.

AGRUPAMIENTO

Agrupe ruedas individuales con perfiles generales similares y evalúe su distancia con otros grupos al comparar las formas en cada rueda creada después de calificar con base en los diferentes criterios. Para hacerlo, los participantes buscan otras ruedas que se parezcan a la propia, formando así ruedas gemelas, trillizas y después toda una **familia de ruedas** con un perfil general muy similar. Posteriormente, cada familia (incluidas las familias pequeñas, al igual que los huérfanos) se prepara y presenta frente a todo el grupo una breve descripción de lo que tienen en común sus ruedas. Cuando una familia de ruedas presenta sus similitudes, otros grupos se alejan si sienten que su el perfil de la rueda de su familia es muy diferente de diversas maneras, o se acercan si las similitudes son más importantes que las diferencias. Al final del ejercicio, los participantes pueden planificar estrategias que se basen en los perfiles diferentes pero a su vez complementarios de las ruedas de las familias.



PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Utilice *La Rueda Socrática* para planificar diversas formas de lograr los objetivos. Empiece por definir un plazo y por calificar tanto los niveles actuales como deseados de cada criterio. Después identifique y planifique las acciones necesarias para pasar de un nivel a otro. Incorpore estas acciones en los planes de trabajo. (Véase *Diseño de Procesos*.)

Monitoree o evalúe el **progreso en el transcurso del tiempo** mediante el uso de tres calificaciones para cada criterio: (a) la **calificación inicial** o el punto de referencia, (b) la **calificación que se intenta lograr** dentro del plazo definido, y (c) la **calificación final** obtenida una vez que se ha llegado al plazo. Las calificaciones de a) y b) se pueden registrar al principio de un proceso, a las cuales le pueden seguir en su debido momento las calificaciones de c). Utilice diferentes colores para indicar la forma del perfil en cada etapa del proceso.

APRENDIZAJE SOCRÁTICO

Para captar el “aprendizaje socrático”, añada una cuarta serie de calificaciones a la rueda de monitoreo y evaluación: las **calificaciones iniciales revisadas**. Nuevamente se evalúa el punto de partida de cada criterio una vez que se ha obtenido una calificación final al concluir un proceso. Los participantes pueden descubrir que lo que sabían o lo que ya habían logrado al principio era más o era menos de lo que pensaban. Para evaluar el **verdadero progreso** en el transcurso del tiempo, compare la ‘calificación inicial revisada’ con la ‘calificación final’ (véase la columna D - C). El aprendizaje socrático puede inspirar a los participantes a buscar el conocimiento que carecen, o apreciar más el conocimiento que ya poseen.

Criterios de calificación	Calificación inicial A	Calificación prevista B	Progreso previsto B - A	Calificación inicial revisada C	Calificación final D	Progreso Real D - C
Mercadotecnia efectiva	2	8	6	1	6	5
Personal capacitado y experimentado	5	10	5	6	8	3

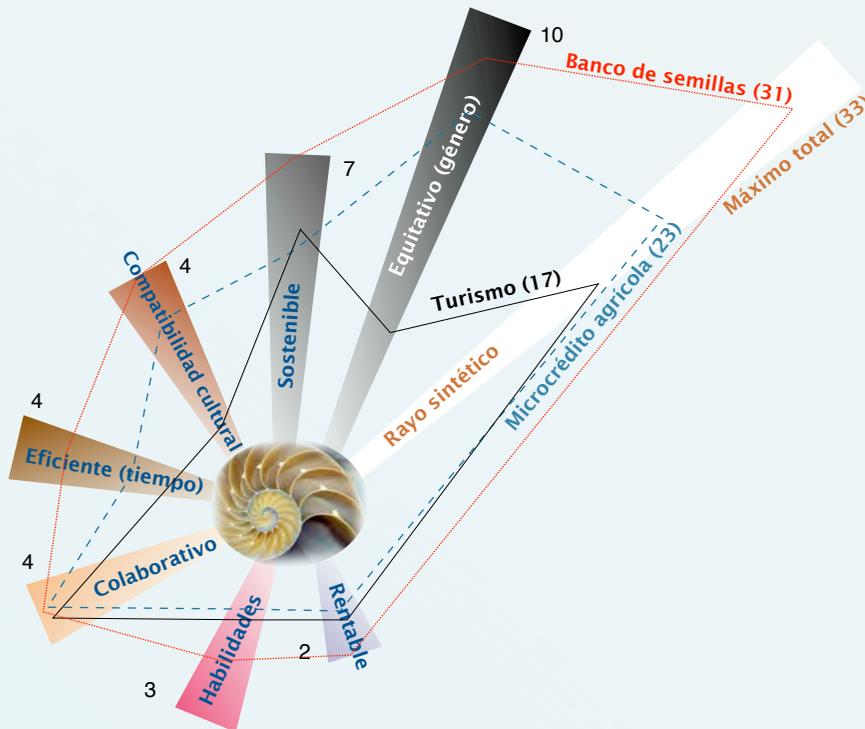
Ponderación

Propósito Calificar y comparar elementos en una lista mediante el uso de criterios y puntajes múltiples ponderados según la importancia que asignen los participantes a cada criterio.

Paso 1 Defina la **situación** y cree una lista de los **elementos relevantes** que se calificarán, tales como opciones para la acción (véase *Listado Libre y Clasificación*).

Paso 2 Defina los **criterios** con los que se calificarán los elementos, mediante el uso de **términos positivos**. Obtenga los criterios del propio grupo, **suministre** criterios predefinidos con base en los objetivos acordados o establecidos o **negocie** algunos o todos los criterios, dependiendo del propósito de la investigación y el tiempo disponible. Los criterios deben ser **concretos**, distinguibles y claramente definidos. Algunos ejemplos de criterios son: rentabilidad y eficiencia del tiempo empleado, impacto neto, factibilidad, equidad de género, sostenibilidad ambiental, compatibilidad cultural, habilidades locales disponibles, visto bueno previsto, etc.

Paso 3 Decida la **escala de calificación** o el puntaje máximo para cada criterio, según la importancia que el mismo tenga para el grupo. Para lograr un mayor grado de precisión, utilice **indicadores** o señales de progreso para definir el significado de cada número en la escala.



Resumen de este ejemplo: La comunidad debe escoger entre tres posibles estrategias de desarrollo local, mediante el uso de seis criterios de diferentes ponderaciones. Los dos criterios más importantes son el grado al que cada opción es equitativa, especialmente cuando se basa en el género, y qué tan sostenible es. Tomando en consideración las calificaciones planteadas y asignadas por el grupo, el banco de semillas es por mucho la mejor estrategia, mientras que el turismo es la estrategia menos atractiva.

Criterios de calificación	Ponderación, de 1 al 10	Turismo	Banco de semillas	Microcrédito agrícola
Equitativo	10	3	9	7
Sostenible	7	6	7	5
Compatibilidad cultural	4	1	4	3
Eficiente con el tiempo	4	1	3	2
Colaborativo	4	4	4	4
Habilidades locales	3	1	2	1
Rentable	2	1	2	1
Total	max. 33	17	31	23

Ponderación

- Paso 4** Cree un **cuadro**. Inserte los elementos en la primera fila. Anote los criterios de calificación y sus puntajes máximos en la columna de la izquierda, en orden descendente. Calcule la calificación **Total Máxima** para cada elemento y anótela en la parte inferior de la columna de la izquierda (véase el ejemplo).
- Paso 5** Cree un **gráfico** en un papel o en un rotafolio con el uso de rayos (o listones en el suelo) para representar los diferentes criterios de calificación que se establecieron en el Paso 2. Ajuste la **longitud** de cada rayo para reflejar su puntaje máximo y organícelos en **orden ascendente**. Marque la escala en cada rayo, desde el centro (0) hasta el otro extremo de cada rayo (representando el valor más alto). **Rotule** cada rayo con una tarjeta de títulos, un dibujo o un objeto que represente el criterio. Se puede identificar una metáfora relevante para representar el gráfico y el propósito del ejercicio (por ejemplo, la concha de nautilo en el ejemplo).
- Paso 6** De forma individual o como grupo, **califique** cada elemento en la lista según cada criterio (varios elementos pueden recibir la misma calificación). Anote las calificaciones en el cuadro y en el gráfico, en los rayos correspondientes. También anote en las tarjetas o en un rotafolio las **razones** que se dieron para cada puntaje. Si la calificación se asigna como grupo, converse acerca de cada calificación hasta que los participantes se pongan de acuerdo por consenso o por mayoría de votos. Como alternativa, calcule las calificaciones promedio para cada elemento. (Cerciórese de revisar detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para la aplicación adecuada de la *Ponderación*.)
- Paso 7** Añada otro rayo más largo al gráfico. Anote la calificación Total Máxima al final de este **rayo sintético**. Calcule la calificación Total Máxima para cada elemento. Anótela en el cuadro y en el gráfico, con una marca en el rayo sintético.
- Paso 8** Para cada elemento, dibuje **líneas rectas** entre todas las marcas correspondientes para crear una figura que defina el perfil general del elemento.
- Paso 9** Revise los resultados y el razonamiento detrás del proceso de calificación y **converse** sobre las prioridades con base en los puntajes. También converse sobre las formas de modificar los elementos para lograr que sean más factibles, generen un mayor impacto, etc.



COMBINE

Para comparar las calificaciones de dos personas o grupos, véase *Desacuerdos y Malentendidos*.

PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Utilice la *Ponderación* para planificar formas de lograr los objetivos. Comience al definir un marco y al calificar tanto los **niveles actuales como deseados** en cada criterio. Después, identifique y planifique las acciones necesarias para pasar de un nivel a otro. Incorpore estas acciones en los planes de trabajo. Monitoree o evalúe el **progreso en el transcurso de tiempo** mediante el uso de tres calificaciones para cada uno de los criterios: (a) la **calificación inicial** o la referencia, (b) la **calificación que se busca** dentro de un plazo definido, y (c) la **calificación final** obtenida una vez que ha pasado el tiempo. (Véase la *Rueda Socrática* y el *Diseño de Procesos*.)

Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)

Propósito Escoger métodos para recopilar, analizar o compartir información que se adapte de mejor forma a las necesidades y la cultura de los actores involucrados.

Paso 1 Converse acerca de la forma en que es probable que se utilice la información en un proyecto o programa, para qué propósito y por quién.

Paso 2 Escoja y combine métodos para recopilar, analizar y compartir información que sea adecuada al contexto. Tome en consideración la cultura y las costumbres de los actores involucrados en términos de qué tan formal y metódica debe ser la información y la importancia de la narración de historias como parte del proceso de recopilar, analizar y compartir información.

ENLACES GENERALES

Hay inventarios y explicaciones más detalladas sobre los métodos y las herramientas de investigación en:

- La página de Internet del Centro para Métodos de Investigación Social de la Universidad de Cornell: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>
- La página de Internet de la Universidad de Essex sobre métodos cualitativos y combinados: <http://www.esds.ac.uk/qualidata/support/interviews/introduction.asp>
- El Programa de Análisis Socioeconómico y de Género (SEAGA, por sus siglas en inglés), bajo el auspicio de la FAO: <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/seaga/>
- La Red de Investigación sobre Ciencias Sociales: <http://www.ssrn.com/>



MÉTODOS DE LA INFORMACION R.A.C.

Las **ENTREVISTAS CUALITATIVAS** utilizan un marco semiestructurado o informal para recopilar información de personas o grupos focales. Por lo general, éstas inician con preguntas generales sobre un tema en particular y después se indagan detalles. Puede surgir una conversación centrada y de doble vía que abarque tanto los temas predefinidos como los asuntos emergentes, a medida que las personas entrevistadas amplían sus respuestas y comparten experiencias y sentimientos sobre una situación o un tema determinado.

Puntos fuertes: Respalda la recopilación de información detallada sobre personas, comportamientos y perspectivas en torno a un tema. Se pueden incorporar al marco los comentarios de los entrevistados, al igual que un nuevo orden de preguntas. La privacidad y la flexibilidad de una entrevista individual podrían permitir que sea más fácil conversar acerca de temas sensibles e indagar a fondo temas subyacentes y explicaciones detalladas.

Puntos débiles: Los puntos de vista de las personas entrevistadas podrían no representar los de la mayoría de los miembros de una comunidad o de un grupo vulnerable. A menos que la entrevista se lleve a cabo en un grupo focal, otras personas no pueden comparar o verificar fácilmente esta información.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre los tipos de entrevista creados en la Universidad de Essex, por favor consulte: <http://www.esds.ac.uk/qualidata/support/interviews/introduction.asp>. Para obtener información sobre la conducción de entrevistas cualitativas creadas en la Universidad Estatal de Arizona, por favor consulte: <http://www.public.asu.edu/~ifmls/artinculturalcontextsfolder/qualintermeth.html>

Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)

LA ENTREVISTA NARRATIVA, EL HISTORIAL DE VIDA, LA NARRACIÓN DE HISTORIAS Y LOS DIARIOS generan historias sobre situaciones y acontecimientos reales o hipotéticos. Estos métodos pueden recopilar un amplio conocimiento personal o comunitario, ya sea por escrito o de forma oral.

Puntos fuertes: Se respalda la reconstrucción de una serie de situaciones o acontecimientos, a partir de puntos particulares de vista. Se permite que los investigadores indaguen a fondo la importancia y los intereses de los actores involucrados, las relaciones entre éstos, sus creencias, la gestión del tiempo, las posibles formas de abordar problemas y las raíces y el ámbito de un problema (con relación a la etnicidad, la religión, el parentesco, la política, las leyes, etc.).

Puntos débiles: Estos métodos pueden representar un desafío emocional para todas las partes. Podría resultar difícil organizar y analizar la información.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre el análisis narrativo y enfoques afines, por favor visite la página de Internet de D. M. Hosking: <http://www.relational-constructionism.org/>

EL TEATRO IMPROVISADO, LA DRAMATIZACIÓN Y LA SIMULACIÓN establecen nexos entre la investigación y el teatro. Se pueden usar juegos breves y estructurados para desarrollar una experiencia que intensifique la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y el aprendizaje. Se puede solicitar a los participantes que se incluyan a sí mismos en una historia o en una situación ficticia, o que respondan a diversas imágenes guiadas al representar una escena desde su punto de vista o del de un actor en particular. La formulación de preguntas puede ayudar a compartir observaciones, sentimientos y el aprendizaje a partir de la actividad.



Puntos fuertes: Estos métodos ayudan a las personas a salirse de una realidad determinada y sentir empatía con la posición que asumen otros (lo que incluye la inversión de papeles), con lo cual es posible expresar puntos de vista e ideas de formas que no estén limitadas por las circunstancias presentes o los intereses personales. Ello podría ser importante cuando la habilidad del grupo para analizar una situación sea limitada o haga falta empatía. Se experimenta un nuevo entendimiento e ideas a través del cuerpo y las emociones, al igual que del intelecto, lo cual posiblemente profundiza el impacto personal. Los métodos pueden utilizar el humor y otras formas de expresión creativa; así se crea energía y se libera tensión.

Puntos débiles: La simulación y la dramatización podrían diferir demasiado de la realidad como para ser convincentes. Si no se fundamentan en un tema o tarea, estos métodos pueden parecer triviales y superfluos. Es necesario lograr una interrogación hábil para poder fundamentar la actividad.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre la dramatización y los juegos relativos a la simulación véase "Training Technique" (Técnica de Capacitación) de Phil Bartle: <http://www.scn.org/cmp/modules/tm-rply.htm>. Clayton E. Tucker-Ladd aborda el tema desde una perspectiva psicológica en: http://www.psychologicalselfhelp.org/Chapter13/chap13_2.html. La Enciclopedia "Improv" contiene información sobre juegos de improvisación, al igual que referencias y un glosario de términos: www.improvencyclopedia.org/index.html.

Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)

Las **PRESENTACIONES AUDIOVISUALES** comparten información e historias, y estimulan los debates entre actores de una manera organizada. Se pueden combinar textos, imágenes, vídeos y audio en varios formatos, lo que incluye programas de presentaciones tales como PowerPoint, DVD o páginas de Internet.

Puntos fuertes: Una forma fácilmente accesible para llegar a grandes cantidades de personas con mensajes, información y presentaciones sobre los resultados. Se puede estimular la retroalimentación y el debate entre diversos actores involucrados y más allá de las barreras idiomáticas.

Puntos débiles: Una presentación eficaz de audiovisuales requiere de una selección cuidadosa de insumos visuales de alta calidad, y esto puede ser costoso y requerir de mucho tiempo.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre el uso de presentaciones audiovisuales, véase la página de Internet sobre participación que auspicia la FAO: http://www.fao.org/Participation/ft_find.jsp. Para consejos y sesiones instructivas sobre la forma de elaborar buenas presentaciones visuales, véase la sesión instructiva del Centro Médico de la Universidad de Kansas: <http://www.kumc.edu/SAH/OTEd/jradel/effective.html>.



Los **ELEMENTOS VISUALES INMÓVILES**, tales como fotografías, dibujos, caricaturas, murales, afiches y tableros de fieltro (franelógrafo), ofrecen diversas formas para hacer partícipes a los miembros de la comunidad y los artistas profesionales en la creación conjunta de información visual. Se pueden incluir calendarios, mapas y otro material visual para aumentar el grado de concientización, provocar debates, obtener comentarios para el análisis y monitorear los temas que se están tratando.

Puntos fuertes: los elementos visuales inmóviles trascienden las fronteras culturales al igual que las barreras idiomáticas y de alfabetismo. Su producción es barata y ofrecen formas creativas de hacer partícipes a varios tipos de actores, incluidos los jóvenes y los niños.

Puntos débiles: Los elementos visuales inmóviles presentan información de manera selectiva y pueden simplificar demasiado los temas abordados. La eficacia como transmisores de información depende en gran medida de la selección y la calidad de las imágenes y podría ser necesario obtener asistencia profesional.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre el uso de elementos visuales inmóviles, véase la página de Internet sobre participación que auspicia la FAO: http://www.fao.org/Participation/ft_find.jsp.

Entre los **GRÁFICOS** se incluyen tablas, diagramas, cuadros sinópticos, mapas y varios tipos de pictogramas que presentan y resumen grandes cantidades de información de una forma visual.

Puntos fuertes: Los gráficos ofrecen un nítido enfoque para el debate sobre los datos subyacentes que respaldan los hallazgos principales y conclusiones.

Puntos débiles: Podría ser necesario contar con cierto conocimiento técnico especializado para la interpretación de los gráficos. Éstos pueden ser engañosos.

Lecturas y enlaces: Para observar las mejores y las peores representaciones gráficas de estadísticas, véase la Galería de Visualización de Datos de la Universidad de York en: <http://www.math.yorku.ca/SCS/Gallery>. Para una sesión instructiva sobre los métodos de visualización que ha creado la Università della Svizzera Italiana en Suiza, visite: http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html#.

Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)

Entre los **ACTOS POPULARES** se encuentran la mímica, los bailes, las canciones, las bromas, los versos y el teatro. Éstos ofrecen formas creativas y emocionalmente participativas para aumentar el grado de conciencia y comunicar mensajes esenciales de manera directa y sencilla.

Puntos fuertes: Se puede llegar a grandes cantidades de personas que hablen idiomas distintos o tengan diferentes niveles de alfabetismo. Los actos populares pueden basarse en la cultura y las costumbres locales, y pueden ser tanto educativos como participativos. Los mismos se combinan bien con otros métodos relativos la Información R.A.C.

Puntos débiles: Los actos populares pueden simplificar demasiado información compleja.

Lecturas y enlaces: Para observar ejemplos de actos populares, véase The Hemispheric Institute of Performance and Politics (Instituto Hemisférico de Ejecuciones Artísticas y Política): <http://www.hemi.nyu.edu/eng/about/>. Para obtener información sobre la organización de actos populares, consulte el Grupo Informal de Trabajo sobre Enfoques y Métodos Participativos de Apoyo a los Medios de Subsistencia Sostenibles y la Seguridad Alimenticia (IWG-PA), que auspicia la FAO: <http://www.fao.org/docrep/X5307E/x5307e09.htm#tool%2019:%20popular%20theatre>.

La **INTERNET** ofrece una amplia variedad de opciones para recopilar, analizar y compartir información, lo cual incluye salas de charlas, listas de correos electrónicos, foros y sitios para establecer contactos y redes. Todo ello permite que los participantes de diferentes lugares conversen de forma instantánea acerca de diversos temas durante sus reuniones virtuales. Los participantes también pueden intercambiar y colocar información antes, durante o después de la reunión virtual.

Puntos fuertes: Internet y sus varios espacios para salas de charlas y foros permite que se lleven a cabo labores de colaboración cuando no sea posible organizar una reunión física o ésta resulte demasiado costosa. Estos espacios abarcan una socialización anónima o controlada de información. Los mismos permiten que se almacenen y se recuperen fácilmente grandes cantidades de información a través de distintos mecanismos de búsqueda.

Puntos débiles: Es necesario contar con cierto conocimiento técnico y con una buena conexión de Internet entre todos los participantes para poder hacer un uso eficaz de la misma. Para evitar mensajes frívolos o inapropiados, es necesario contar con protocolos claros con respecto a quién puede ser partícipe, el propósito del debate y los límites sobre cómo se comparte la información. Los organizadores podrían no poder confirmar la identidad de los participantes y, por consiguiente, la validez de su información.

Lecturas y enlaces: Para obtener información sobre las varias opciones de búsqueda en Internet, consulte Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/>. El documento de investigación titulado "Empirical Evaluation of Brief Group Therapy Through an Internet Chat Room" (Evaluación empírica de una breve terapia grupal a través de una sala de charlas en Internet), de Azy Barak y Michal Wander-Schwartz de la Universidad de Haifa, Israel, ofrece una perspectiva sobre el uso de las salas de charlas por parte de los psicólogos: <http://construct.haifa.ac.il/~azy/cherapy.htm>.



Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)



Las **ENCUESTAS** suponen el uso de preguntas estandarizadas diseñadas para recopilar información sobre las personas y sus opiniones y conductas. Muchas encuestas están diseñadas para llevar a cabo un análisis estadístico a fondo sobre las respuestas obtenidas, al velar por un tamaño de muestra adecuado y al azar, y al utilizar escalas o índices para medir el mismo tema de diferentes maneras (por ejemplo, se pueden combinar varias preguntas para ayudar a medir el tema de 'estrés ocupacional'). Se pueden utilizar diversos procedimientos para recopilar la información en un cuestionario, lo que incluye entrevistas personales y telefónicas, por correo, etc.

Puntos fuertes: Las encuestas permiten a los investigadores observar la forma en que una amplia variedad de personas que viven en circunstancias diferentes dan respuesta a las mismas preguntas sobre un tema en particular. Se puede combinar información objetiva sobre las personas y los hogares, tales como el ingreso, la edad, la profesión, etc., con información subjetiva sobre opiniones y conductas. Ello permite que los investigadores rastreen los cambios al formular las mismas preguntas en diferentes momentos y al comparar las respuestas.

Puntos débiles: El hecho de entrevistar a una muestra adecuada de la población puede representar un reto, ya que podría ser difícil obtener listas actualizadas de nombres para determinar y obtener la muestra. Por lo general, los cuestionarios requieren de una gran cantidad de tiempo, tanto de los encuestados como de los entrevistadores. Debido a que con frecuencia las preguntas de las encuestas son sencillas y se podrían obtener respuestas fuera del contexto y sin ningún tipo de debate, los resultados pueden ser superficiales, difíciles de explicar o menoscabarse debido a la obtención de bajos índices de respuesta. Se deben tomar todas las decisiones esenciales sobre el diseño de la encuesta antes de iniciarla y no se puede cambiar una vez que ha empezado a conducirse. Es necesario contar con conocimiento especializado para el uso adecuado de técnicas estadísticas.

Lecturas y enlaces: El Sistema de Información de Ciencias Sociales con sede en la Universidad de Ámsterdam ofrece enlaces de recursos esenciales sobre cuestionarios y métodos de encuestas: <http://www.sociosite.net/topics/>. Earl Babbie, de la Universidad de Chapman, ofrece una amplia fuente sobre la práctica de la investigación social, al igual que información en línea sobre el diseño de encuestas: <http://www1.chapman.edu/~babbie/>. Robert Frary ofrece una guía para el desarrollo de cuestionarios: http://members.tripod.com/~frede_dast/conseil1_a.html.



Información R.A.C. (Recopilar, Analizar y Compartir)

La **OBSERVACIÓN PARTICIPANTE** supone la incorporación como miembro de la comunidad que se está investigando, con un papel distintivo y aceptado como observador(a). Se recopila la información en el transcurso de un largo período de tiempo mediante el uso de varios métodos.

Puntos fuertes: Se puede desarrollar un punto de vista como persona enterada e informada sobre una organización, grupo o comunidad. Se hace uso de reglas muy bien desarrolladas para la observación, la toma de notas de campo y el análisis de esas observaciones.

Puntos débiles: Las personas que ejercen control podrían obstaculizar el acceso a ciertas personas y temas. Se necesita cierta capacitación para proteger las fuentes y mantener la neutralidad del/de la investigador(a). El/la observador(a) participante — que controla el proceso de indagación — recopila, analiza e interpreta la información.

Lecturas y enlaces: El Libro de Texto de la Universidad del Norte de Arizona ofrece una sesión instructiva sobre la observación participante: <http://jan.ucc.nau.edu/~mid/edr725/class/observation/>. Para consultar una perspectiva antropológica sobre la observación participante, véase el libro acerca de este tema de Kathleen y Billie DeWalt: a Guide for Fieldworkers (Guía para trabajadores de campo), disponible en línea.

El **ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS** supone el uso de información que otro(a) investigador(a) ya ha recopilado — quizás para otro propósito. Entre las fuentes se incluyen libros publicados, bases de datos y documentos públicos recopilados por los gobiernos, las bibliotecas y los museos.

Puntos fuertes: Se puede recopilar y contrastar una amplia gama de información sobre un tema. Esto puede ser particularmente útil al principio de un proceso de investigación, cuando se sabe poco sobre el tema en estudio. Las fuentes secundarias pueden incluir interpretaciones detalladas de la información y enlaces con teorías.

Puntos débiles: Las fuentes secundarias pueden ser muy parcializadas, estar desactualizadas o no ser confiables, por lo cual se deben escoger de forma crítica.

Lecturas y enlaces: La biblioteca de la Universidad de Cornell incluye consejos sobre la evaluación de información proveniente de fuentes secundarias en: <http://www.library.cornell.edu/olinuris/ref/research/skill26.htm>.



Exploración de problemas





Raíces Históricas

Propósito Narrar una historia sobre los cambios en el transcurso del tiempo, acontecimientos significativos del pasado o la cronología de los pasos de una actividad actual o planificada.

Paso 1 Defina el **tema** y el **plazo** del análisis, y establezca un cronograma en el suelo o en un rotafolio con el "punto de partida" en un extremo y la referencia más distante para el plazo en cuestión en el otro. Añada una o dos hechos memorables entre estos dos extremos y que puedan servir como puntos adicionales de referencia en el cronograma, si ello es necesario.

Paso 2 Invite a los participantes a pensar en un **momento crucial** que sea **relevante para el tema** (un cambio, un acontecimiento histórico o un paso en una actividad actual o planificada) y escríbalo (o dibújelo) en su propia tarjeta. Añada hechos estrechamente relacionados al reverso de la tarjeta o un rotafolio, tales como la fecha, los aspectos positivos y negativos asociados con ese momento crucial, las partes relevantes involucradas, lo que hicieron, etc. Coloque la tarjeta en el cronograma.

Paso 3 Repita el Paso 2 para identificar y describir **otros momentos cruciales**. Anote cada uno en su propia tarjeta y colóquelos en el lugar adecuado dentro del cronograma.

Paso 4 Continúe hasta que el grupo haya **revistado** todos los cambios esenciales, los acontecimientos históricos o los pasos relevantes para el tema en cuestión y arrégelos en orden cronológico en el cronograma. Para simplificar la historia, coloque los momentos secundarios en el cronograma debajo de las tarjetas de los momentos cruciales ubicados en un punto similar en el tiempo dentro del cronograma. Si el momento crucial se refiere a cambios o a acontecimientos significativos en el pasado, usted puede trasladar las tarjetas de **acontecimientos o cambios positivos** a un lado del cronograma y los **negativos** al otro lado.

Paso 5 Revise el resultado al buscar **tendencias** o **patrones** en la historia. Identifique acciones relevantes para la situación actual con base en las **lecciones** del pasado.



PASOS EN UNA GIRA TRADICIONAL: NEMASKA, LA TIERRA DE PECES ABUNDANTES



1. Visita las páginas de Internet de la comunidad y COTA
2. Llama por teléfono al funcionario de turismo
3. Maneja para ir a Nemaska, llena el tanque en la gasolinera de NDC
4. Observa afiches (bienvenida, pesca) en el camino
5. Llega a la comunidad y va al restaurante
6. Se registra en la posada de Memaska
7. Busca información, va a la oficina de asuntos de pueblos indígenas
7. Se reúne y planifica la expedición con el proveedor local y el funcionario de turismo
8. Visita Old Nemaska, va de compras
9. Va de pesca, observa la vida silvestre con el guía local
10. Compra artesanías y recuerdos locales
11. Visita las represas de la empresa Hydro-Québec
12. Maneja de regreso a casa...

Raíces Históricas

COMBINACIÓN

Las *Raíces Históricas* con la *Identificación de los Actores*. Dibuje o escriba en tarjetas separadas las personas o los grupos relevantes involucrados en cada cambio, acontecimiento histórico o paso. Al reverso de cada tarjeta, anote información relativa a cada actor involucrado, tales como la forma en que contribuyeron al acontecimiento, al cambio o al paso en cuestión, la forma en que resultan afectados por esto, y las ganancias o las pérdidas incurridas en cada caso.

Las *Raíces Históricas* con el *Campo de Fuerzas*. Otra opción es crear **columnas** en un extremo del cronograma para cada factor principal que contribuyó a un cambio o acontecimiento particular. Cree columnas en el otro extremo para los factores principales que **contrarrestaron** o limitaron el impacto de un cambio o acontecimiento particular. Muestre el peso o la intensidad de cada factor al variar su altura en la columna.

ADAPTACIÓN

Un *Cuadro de antes y después*. En vez de un cronograma, cree un cuadro de ‘antes y después’ con cinco columnas que describan los ámbitos del cambio (Columna 1), lo que era antes (Columna 2) y la situación actual (Columna 3) para cada área del cambio, qué tan importantes son estos cambios (Columna 4) y las causas o las razones (Columna 5) detrás de cada cambio. En la última fila, describa la diferencia general entre la situación anterior y la actual.

Ámbitos del cambio	Antes (hace 20 años)	Ahora	Importancia (del 1 al 3)	Causas
Puestos de empleo				
Medio ambiente				
Familia				
General				

Respuestas Previas

Propósito Evaluar las formas en que los actores principales se han hecho cargo de los problemas centrales en el pasado.

Paso 1 Defina el **problema central** y elabore un dibujo o identifique un objeto para representarlo. Después identifique a los **actores principales** involucrados (véase la *Identificación de los Actores*).

Paso 2 Por cada actor relevante, identifique la forma en que han respondido al problema central en el pasado. Escriba cada **respuesta previa** en su propia tarjeta, utilizando una oración corta o palabras claves que sean concretas y claras para todos. Si el actor respondió al problema central de diferentes formas, escriba el mismo actor en dos o más tarjetas y anote una respuesta diferente en cada tarjeta.

Paso 3 Elabore un **cuadro** (vea el ejemplo). En la Columna 1, anote las respuestas previas de cada actor, ordenadas desde el actor más poderoso hasta el menos poderoso.

Paso 4 Evalúe si la respuesta de cada actor incluyó **costumbres locales, medidas jurídicas-administrativas u otras estrategias, tal como la Resolución Alternativas de Disputas** (por lo general suponen la negociación, la mediación o el arbitraje). Anote su evaluación en la Columna A.

Respuestas Por cada actor	A Tipo de respuesta Consuetudinaria, legal-administrativa o alternativa	B Estrategia general Fuerza, concesión, acomodación, negociación, consenso	C Efectos Positivos	D Efectos Negativos

Paso 5 Califique el grado al que por lo general cada actor ha hecho énfasis en la importancia de hacer las tareas (“respuestas **orientadas a las tareas**”). Utilice una escala de bajo, medio o alto.

Paso 6 Califique el grado al que por lo general cada actor ha hecho énfasis en la importancia de satisfacer las expectativas de otros actores (“respuestas **orientadas a las personas**”). Utilice una escala de bajo, medio o alto.

Paso 7 Ubique a cada actor en el **diagrama** que combina los dos tipos de respuesta (orientadas a las tareas en el eje horizontal y orientadas a las personas en el eje vertical) que se estableció en los Pasos 5 y 6. El diagrama (abajo) ayuda a determinar si las estrategias de los actores principales se han caracterizado por la **Fuerza, la Concesión, la Acomodación, la Negociación o el Consenso**. Anote los resultados en la Columna B. vertical axis) established in Steps 5 and 6.

Respuestas Previas

Paso 8 Converse acerca de los **efectos positivos y negativos** de cada estrategia de los actores. Anote los resultados en las Columnas C y D.

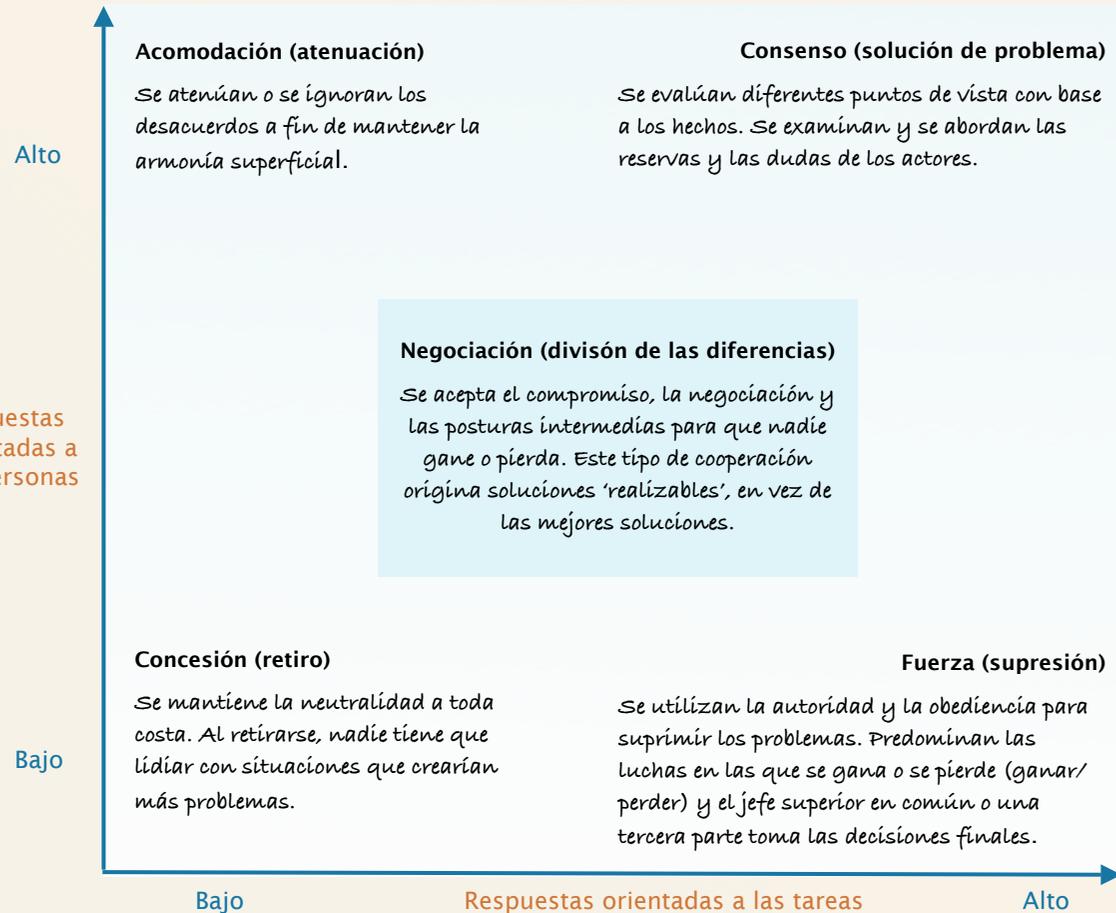
Paso 9 Converse acerca de distintas formas de **reforzar** las respuestas y las estrategias del pasado que generaron efectos positivos y de **alejarse** de aquellas que generaron efectos negativos.

Fuente Gráfico adaptado de Michael Warner, Daniel Johnston, con Norman McLeod, Alex Grzybowski, y Richard

Respuestas orientadas a las personas



Roberts con Joan Gregus, Tools and Training, Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, Módulo 5, Consensus Building (página 12). También véase Stephen Worchel y William G. Austin (editores), Psychology of Intergroup Relations, Nelson-Hall, Chicago, 1986, p. 76.



Mapeo de Recursos

Propósito Visualizar y reconocer los recursos de las comunidades.

- Paso 1** Defina el tema y los límites de la comunidad involucrada. Dibuje un bosquejo de la zona en la tierra con el uso de tiza, en el suelo con el uso de cinta adhesiva, o en hojas grandes de papel de envolver (tipo "kraft"). Otra posibilidad es el uso de **mapas ya existentes** de la zona, cubriéndolos con plástico transparente para que la gente pueda escribir o dibujar en los mismos. Añada señales que puedan servir como puntos de referencias.
- Paso 2** Invite a los participantes a ubicar y a **marcar** los recursos relevantes para el tema en cuestión. Exhórtelos a usar colores y objetos para representar los recursos y para añadir detalles que tengan un interés especial.
- Paso 3** **Revise** el resultado al solicitar a los participantes que describan lo que han incluido en el mapa. Añada la información que surja de esta conversación y fotografíe el resultado final. Concluya invitando a los participantes a que expresen sus observaciones sobre el ámbito y la importancia de los recursos que tienen diferentes miembros comunitarios y la comunidad en su conjunto.



Se utilizan cuerdas de diferentes colores para identificar rutas temáticas que aúnan diferentes sitios.

CONSEJO PRÁCTICO

El ejercicio de mapeo puede incluir historias individuales sobre sitios que les hacen evocar recuerdos vivos de experiencias personales. Por ejemplo, "Esta historia se desarrolla en mi zona trampera y se relaciona con el primer ganso que mató mi hijo. En ese entonces, él tenía 10 años y estaba muy nervioso cuando lo llamé y llegó al redil. Yo me preguntaba en mi interior: '¿Lo va a matar o fallará?' Y lo mató. No falló. Agarré el ganso y él estaba feliz y orgulloso. Y nos hicimos un banquete en honor al primer ganso que mataba. Todas las primaveras voy al mismo lugar donde él mató su primer ganso."

COMBINACIÓN

El **Mapeo de Recursos con las Raíces Históricas**. Cuando revise el mapa de recursos, solicite a los participantes que comenten acerca de los cambios principales en los recursos, en comparación con el pasado, y elabore un cronograma de estos cambios. Otra posibilidad es utilizar en Diagrama de Venn para mapear los recursos actuales, los recursos del pasado y los que el grupo desea desarrollar en el futuro.

Mapeo de Recursos

Eeyou Istchee

- ❑ Elaboración de señuelos a base de alerce americano en Waskaganish
- ❑ Baile tradicional con violines en Eastmain
- ❑ Tejido de canastas en Wemindji
- ❑ Tamborileros, medicina tradicional y asambleas en Chisasibi
- ❑ Esculpido de piedra y joyería en Whapmagoostui
- ❑ Elaboración de redes de pesca y cuero de alce en Old Nemaska
- ❑ Elaboración raquetas para caminar en la nieve, cuero de alce, esculpido de herramientas de madera y elaboración de tambores en Mistissini
- ❑ Cuero de alce en Ouje-Bougoumou
- ❑ Artesanías de puerco espín (cálamos) en Waswanipi

Rutas turísticas propuestas en el territorio Cree

Ruta del Acuario de James Bay
Observación de ballenas, aves, osos y focas, actividades tradicionales para acampar y pescar.



Rutas de Artes y Artesanía
Descubrir Eeyou Istchee a través del sendero de los artes y de la artesanía de los Cree (Eeyou Mamatauw't'stawin).



Árbol de Problemas

Al fondo de un problema

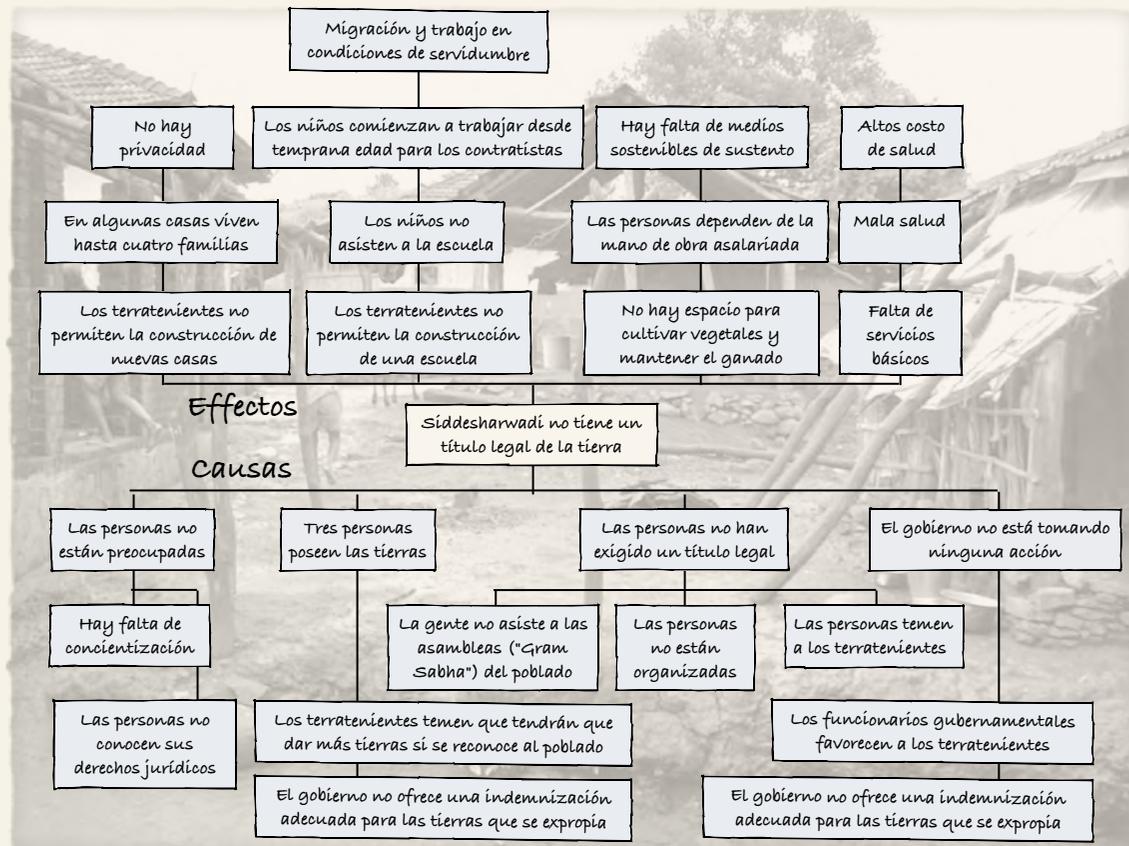
Propósito Comprender las causas y los efectos de un problema.

Paso 1 Defina el **problema central** y coloque una tarjeta con palabras claves, un dibujo o un objeto que represente el problema central en medio del espacio en el que está trabajando. Esto corresponde al tronco del árbol de problemas.

Paso 2 Pregunte "¿Por qué sucedió este problema?" Identifique cuatro o cinco causas que sean responsables directas del problema central. Céntrase en las causas que pueden observarse de forma directa. Estas son las **causas de primer nivel** (o las raíces más gruesas) del problema central. Describa cada causa de primer nivel en su propia tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves y añada detalles según sea pertinente al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Coloque todas las tarjetas que muestren causas de primer nivel en una fila debajo del tronco que muestra el problema central.

Paso 3 Por cada causa de primer nivel, pregunte a los participantes: "¿Por qué ha sucedido esto?" Las razones son **causas de segundo nivel** que son responsables directas de cada causa de primer nivel. Escriba (o dibuje) cada causa de segundo nivel en su propia tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves y añada detalles según sea pertinente al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Coloque las nuevas tarjetas en una fila debajo de las causas correspondientes de primer nivel.

Paso 4 Utilice los mismos métodos (Paso 3) para determinar las causas que sean responsables directas de cada causa de segundo nivel. Coloque estas **causas de tercer nivel** en una fila debajo de las causas correspondientes de segundo nivel. Conecte las causas de primero, segundo y tercer nivel con líneas que representen las raíces más gruesas de la superficie y las raíces más delgadas y más profundas del problema central.



Árbol de Problemas

Al fondo de un problema

Paso 5 Repase los mismos pasos (del 2 al 4) para determinar los **efectos o las implicaciones del primer, segundo y tercer nivel** (ramas y frutos) del problema central. Pregunte a los participantes “¿Cuál es el resultado o la consecuencia de este problema (o este efecto)?” Escriba cada efecto en su propia tarjeta y coloque las nuevas tarjetas en filas por niveles arriba del problema central. Cuando anote un efecto, evite utilizar palabras que hagan énfasis en la falta de una solución particular al problema; en vez de ello, describa las consecuencias de lo que está faltando.

Paso 6 Revise el resultado y busque las causas y/o los efectos que calcen tanto en las raíces como en las ramas del árbol de problemas. Estos podrían señalar **circuitos** o ‘círculos viciosos’ que se refuerzan mutuamente a través de conexiones directas o indirectas con los varios niveles de causas y efectos.

Paso 7 Identifique las causas más importantes, las más urgentes o las menos difíciles de abordar. Estas podrían representar **prioridades** para tomar acciones. Identifique los efectos que son más inquietantes para los actores involucrados en el ejercicio. Estos podrían ayudar a motivar y centrar la atención en el problema central y sus causas. Tenga presente que los efectos de un problema central podrían incluir **acciones** que ya están tomando las personas como respuesta a la situación, ya sea que tienen éxito o no.



CONSEJOS PRÁCTICOS Cuando identifique las causas y los efectos, **no anote** la causa y su(s) efecto(s) en la misma tarjeta o cree tarjetas que describan la misma causa mediante el uso de palabras u oraciones diferentes. Otras metáforas, tales como padres y ancestros (para las raíces) e hijos y nietos (para las ramas y los frutos) pueden ayudar a identificar los varios niveles del *Árbol de Problemas*.

Véase el *Escenario Ideal* para convertir un *Árbol de Problemas* en un *Árbol de los Medios y los Fines*. Ello supone la reformulación del problema central como si ya se hubiera resuelto. El problema se convierte en un escenario positivo, las causas en medios para lograrlo y los efectos en fines que se materializan cuando se establece el escenario positivo.

Carencias y Conflictos

Propósito Identificar asuntos que subyacen en el problema central y averiguar si los mismos se tratan más que todo de carencias o conflictos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación.

Paso 1 Defina el **problema central** y elabore un dibujo o identifique un objeto para representarlo. Después identifique las **causas principales** del problema central. El *Listado Libre y Clasificación* o las *Raíces Históricas* pueden ayudarle a identificar estas causas. Escriba cada causa en su propia tarjeta, mediante el uso de una oración corta o palabras claves que sean concretas y estén claras para todos.

Paso 2 En cada tarjeta que describa una causa diferente, escriba el **tipo de asunto** que representa: ¿Se trata de un asunto de **poder, intereses** (pérdidas y ganancias), **valores morales**, o **información y formas de comunicarse** (véanse las definiciones de abajo)? Converse acerca de los tipos de asuntos y clarifíquelos mediante el uso de ejemplos y términos locales. Elabore una etiqueta o identifique un objeto para representar cada asunto. Si la causa origina más de un asunto (tales como poder e intereses), escriba la misma causa en dos o más tarjetas y anote un tipo de asunto diferente en cada una.

Paso 3 Elabore un cuadro de *Carencias y Conflictos*. Coloque etiquetas para los cuatro tipos de asuntos en la primera columna. Coloque etiquetas de Carencias, Conflictos y Clasificación en la fila superior.

Paso 4 Tome cada causa del problema central y decida si las mismas suponen una **carencia** que se debe satisfacer o un **conflicto** que se debe resolver (véanse las definiciones de abajo). Anote y explique cada evaluación al reverso de la tarjeta correspondiente o en un rotafolio. Coloque las tarjetas en las casillas correspondientes del cuadro.

Paso 5 Utilice la última columna para ordenar el peso combinado de los asuntos de esa fila, según la cantidad y la importancia de las tarjetas que aparecen en cada fila. Utilice una escala de ordenamiento de entre 1 para el mayor peso combinado y 4 para el menor peso combinado.

Paso 6 **Revise** el resultado del análisis. Examine si los asuntos con el mayor peso combinado se tratan más que todo de carencias que se deben satisfacer o conflictos que se deben resolver. Converse acerca de las **prioridades** para tomar acciones. Tenga presente que algunas veces el acto de satisfacer una carencia (tal como obtener información sobre la posesión de la tierra) puede originar un conflicto entre las partes.



Carencias y Conflictos

EL PODER es su habilidad de lograr lo que desea al ejercer influencia en otros y utilizando los recursos que controla. Entre estos recursos se incluyen la riqueza económica, la autoridad política (un puesto, cargo o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales), la habilidad de utilizar la fuerza o la amenaza de usarla, al igual que la información (lo que incluye el conocimiento y las habilidades) y los medios para comunicarse.

LOS INTERESES son las pérdidas y las ganancias que experimentará con base en los resultados de las acciones existentes o propuestas. Las pérdidas y las ganancias inciden en los recursos que usted controla tales como la riqueza económica, la autoridad política, el prestigio, la habilidad de utilizar la fuerza, la información, los medios para comunicarse, la legitimidad o los nexos sociales.

LOS VALORES son las creencias, juicios, normas o principios sobre lo que es importante o el grado al que algo se percibe como moralmente correcto o incorrecto.

LA INFORMACIÓN es lo que usted sabe “de hecho” y cree que es cierto.

LA COMUNICACIÓN es la forma en que usted intercambia información y le hace saber sus puntos de vista a otros.

UNA CARENCIA supone una **falta** de poder o de control de los recursos; la ausencia de incentivos o intereses (pérdidas o ganancias); la inhabilidad de apreciar el valor moral o la importancia de algo; la falta de información y de medios eficaces de comunicación.

UN CONFLICTO es una **lucha** en torno a la forma en que se toman las decisiones y quién las toma; la forma en que se distribuyen las pérdidas y las ganancias; los valores en los que creen las personas; la información que se suministra y las formas en que se comunican las personas.

CUADRO DE CARENCIAS Y CONFLICTOS

Problemas	Carencias	Conflictos	Ordenamiento
Poder	Quienes desean privatizar las tierras comunales no están organizados.	Los hacendados ocupan tierras comunales y controlan las políticas municipales.	1
Intereses (pérdidas y carencias)	Esto no es importante para el gobierno federal y no supone ninguna diferencia para el mismo.	Los trabajadores sin tierras ganarán, mientras que los hacendados perderán.	2
Valores morales		Se utilizan 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 permitir que la gente hable cuando se reúne el poblado.	3



Propósito Comprender los factores que contribuyen a un problema, una situación o proyecto, al igual que los que lo contrarrestan.

Paso 1 Defina el **tema** y coloque una tarjeta con palabras claves, un dibujo o un objeto que represente el tema dentro de una larga **barra** horizontal creada en el suelo o en una hoja grande de papel.

Paso 2 Identifique los **factores que contribuyen** al problema, la situación o el proyecto. El *Listado Libre y Clasificación* pueden ayudarle a identificar estos factores. Elabore **etiquetas** para representar cada factor y colóquelas encima de la barra horizontal. Estos son los factores impulsores. Escriba descripciones de los factores al reverso de las etiquetas o en un rotafolio.

Paso 3 Identifique los **factores que contrarrestan** el problema o que son opuestos a la situación o al proyecto. Elabore etiquetas que representen los factores y colóquelas debajo de la barra horizontal. Escriba descripciones de estos factores al reverso de las etiquetas o en un rotafolio.

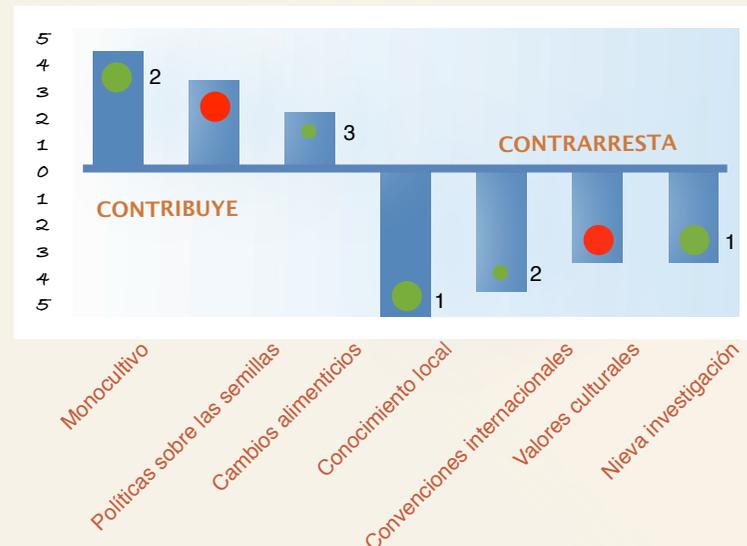
Paso 4 **Califique** cada factor mediante el uso de puntajes del 1 (débil) al 5 (fuerte). Para ser más preciso, identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala. **Anote** las razones por las que los participantes asignan cada puntaje. Cree columnas para cada factor y muestre el puntaje al variar la altura de las columnas.

Paso 5 Utilice **puntos verdes** para identificar los factores en los que los actores tienen cierto control; aumente el tamaño del punto cuando los actores tengan un mayor control de ese factor. Utilice **puntos rojos** para aquellos factores en los que los actores tienen poco o ningún control. Utilice **números** del 1 (corto plazo) al 3 (largo plazo) para indicar cuánto tiempo sería necesario para influir en un factor.

Paso 6 Converse acerca de distintas formas de lograr los objetivos esenciales al **fortalecer o reducir** los factores en juego. Considere la idea de empezar con los factores en los que los actores tienen cierto control o que pueden abordarse a corto plazo.

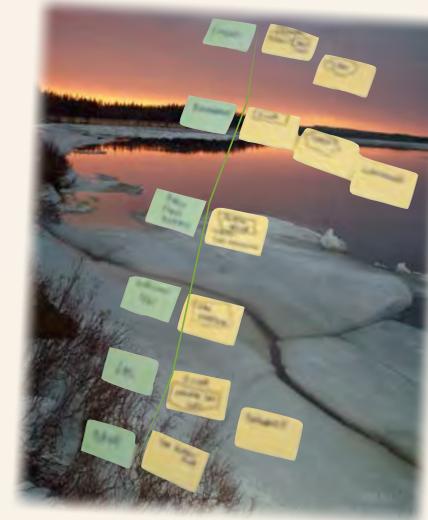


SITUACIÓN: PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD



Campo de Fuerzas

Al fondo de un problema



COMBINACIÓN

El Campo de Fuerzas con un Análisis F.O.D.A.

Identifique los factores en el *Campo de Fuerzas* que sean fortalezas (F) existentes y aquellos que sean oportunidades externas (O). También identifique los factores que son las debilidades (D) existentes y las amenazas externas (A). Puede utilizar colores como un código para distinguir estos cuatro tipos de factores.

El Campo de Fuerzas con las Raíces Históricas

Convierta la barra horizontal en una cronología de cambios o acontecimientos esenciales en la historia del problema, la situación o el proyecto. Después, califique cada uno, ya sea como cambio o acontecimiento impulsor u opuesto mediante el uso una escala del 1 al 5. Cree columnas para cada cambio o acontecimiento y muestre el puntaje al variar la altura de las columnas.

Analizándolo Bien

Propósito Reconocer los esfuerzos y las prácticas para abordar los problemas existentes, mientras al mismo tiempo se exploran las actitudes y los comportamientos individuales y colectivos que mantienen el problema, que son difíciles de comprender y a los que se presta poca atención.

Los miembros del grupo podrían saber lo que deben hacer para abordar un problema esencial y reconocer al mismo tiempo que no están tomando acciones por razones poco claras que se debaten muy poco. Estas razones tácitas pueden ser de tres tipos:

- los **beneficios** generados al mantener el problema;
- los principios o los **valores** que en algunas situaciones podrían justificar el comportamiento que mantiene el problema;
- las **actitudes** hacia aspectos del problema que parecen ser **impredecibles** o **inevitables**.

Paso 1 Defina brevemente el **problema central** (por ejemplo, la obesidad). Cree un **diagrama** con una columna a la izquierda, una fila superior a la derecha y tres columnas debajo de la fila. Escriba el problema del Paso 1 arriba del diagrama.

Paso 2 Examine lo que cada miembro del grupo y éste en su conjunto **hacen realmente** para abordar o reducir el problema inmediato (por ejemplo, "educación escolar..."). Dibuje o escriba palabras claves que representen cada **esfuerzo individual y colectivo** para abordar el problema en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna a la izquierda titulada *Esfuerzos* (véase el ejemplo). Converse sobre qué tan real es el problema, a pesar de los esfuerzos individuales o colectivos para abordarlo, y sobre lo que sienten los miembros del grupo cuando se evoca el problema.

Paso 3 Identifique lo que cada participante y el grupo en su conjunto pueden **hacer posiblemente** para velar por que **se mantenga o se refuerce** el problema (por ejemplo, "Comer comida chatarra..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada respuesta en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la fila superior titulada *Sabotaje* (véase el ejemplo).



Analizándolo Bien

Paso 4 Converse sobre lo que le beneficiaría individual o colectivamente al hacer todo para mantener o reforzar el problema inmediato (por ejemplo, "Ahorra tiempo..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada **beneficio** en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna a la derecha titulada *Beneficios*.

Versión avanzada: para evaluar la importancia relativa de cada beneficio, identifique los beneficios que estaría dispuesto(a) a **sacrificar** para obtener los que más importan a usted tanto individual como colectivamente. Para un debate más a fondo, explore por qué estos beneficios importan en primera instancia y la(s) **necesidad(es) básicas** que expresan.



Paso 5 Identifique el comportamiento o las actitudes que mantienen o refuerzan el problema inmediato y que se justifican en algunas situaciones, con base en algunos principios o **valores** que tiene individual o colectivamente (por ejemplo, "Es importante disfrutar la vida..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada valor o principio en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna del medio titulada *Valores*.

Usted puede identificar estos valores de forma indirecta al preguntar por qué es que importa en primera instancia cada uno de los beneficios de mantener el problema (por ejemplo, "Al ahorrar tiempo podemos ser más productivos en el trabajo..."), o bien, al explorar por qué estos beneficios no importan a cierta gente (por ejemplo, "Quienes dedican mucho tiempo a comer de forma adecuada no saben cómo disfrutar la vida...").

Versión avanzada: para evaluar la importancia relativa de cada valor, identifique los valores que estaría dispuesto(a) a **sacrificar** para obtener los que más importan a usted tanto individual como colectivamente. Para un debate más a fondo, explore por qué estos valores importan en primera instancia y el/lo(s) **valor(es) fundamental(es)** que expresan. Converse sobre los límites de cada valor y las tensiones entre los mismos (por ejemplo, "Es importante trabajar arduamente, pero debes disfrutar la vida..."). A diferencia de las reglas y las normas que dejan muy poco espacio para la interpretación, con los valores se debe ejercitar el juicio en el contexto dado y una expresión matizada de los objetivos y los medios para lograr el equilibrio entre los mismos. (Véase *Lecciones y Valores* y también *Valores, Intereses, Posiciones*).



Paso 6 Converse sobre el grado al que existiría un problema aún si se tomaran todas las medidas para abordarlo (por ejemplo, "La obesidad es hereditaria..."). Converse sobre la forma en que reacciona cada participante o el grupo ante esos aspectos del problema que son inevitables o impredecibles (por ejemplo, "No hablamos al respecto..."). Dibuje o escriba las palabras claves que expresan cada uno de los aspectos del problema que son **inevitables** o **impredecibles** y la **reacción individual o colectiva** ante estos en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna titulada *Actitudes*.

Paso 7 Converse sobre las medidas individuales o colectivas que podrían **introducirse o reforzarse** para abordar de mejor forma el problema inmediato (por ejemplo, "Etiquetado o rotulado de los alimentos saludables..."). Dibuje o escriba las palabras claves que expresen cada medida en su propia tarjeta. Añada las tarjetas a las que ya se colocaron en la columna titulada *Esfuerzos*. Converse si estas medidas **contradicen** o **refuerzan** los beneficios, los valores y las actitudes que se plantearon en los pasos anteriores.

Paso 8 Converse acerca del análisis general, el método utilizado y los hallazgos.

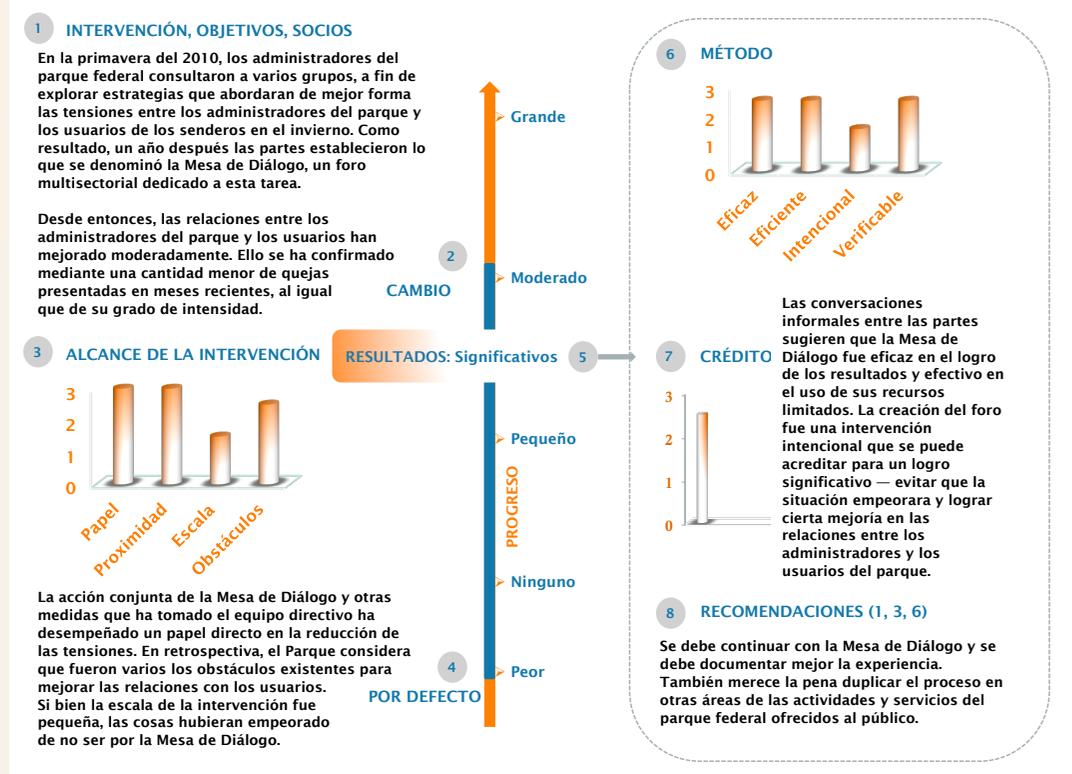


Propósito Evaluar el nivel de crédito para el cambio en un ámbito que se origina de una intervención específica (acción, proyecto, programa) y las implicaciones para las acciones futuras.

En un proceso judicial, la responsabilidad del resultado se establece a través del ejercicio del razonamiento legal y de la resolución jurídica. Un razonamiento similar puede servir para evaluar el nivel de crédito para el cambio en un ámbito que se origine de una intervención específica (acción, proyecto, programa). Las resoluciones y las recomendaciones provienen de varias consideraciones, lo que incluye el ámbito de la intervención y el cambio observado en el ámbito, el papel de los otros factores y actores que intervinieron, los obstáculos que debieron superarse, qué tan metódica e intencional fue la intervención, qué hubiera sucedido si no se hubiera llevado a cabo la intervención y la confiabilidad de la evidencia utilizada para dar respuesta a las preguntas planteadas. Los pasos siguientes abordan en orden cada uno de los elementos mencionados, convergiendo en torno a una resolución final sobre el nivel de crédito.

Paso 1 Describa la **intervención** (acción, proyecto, programa), los objetivos principales (fijos o que se ajustan con el tiempo), el marco y las contrapartes ejecutoras. Sea específico(a) y tenga presente que resulta más difícil determinar el crédito para las intervenciones más generales durante períodos más largos que supongan la participación de muchos actores y de distintos factores intervinientes.

Paso 2 Converse acerca del **cambio** relevante observado en el ámbito. Con base en la evidencia disponible, señale si ha habido avances significativos, moderados, pequeños o ninguno del todo, o si ha empeorado la situación. Anote su respuesta en la línea vertical en el centro del diagrama (véase el ejemplo). Justifique su respuesta y señale las fuentes de su evidencia. Si el cambio es desconocido, describa una intervención y objetivos más específicos (Paso 1) o elabore planes para recopilar evidencia antes de continuar con los pasos siguientes.



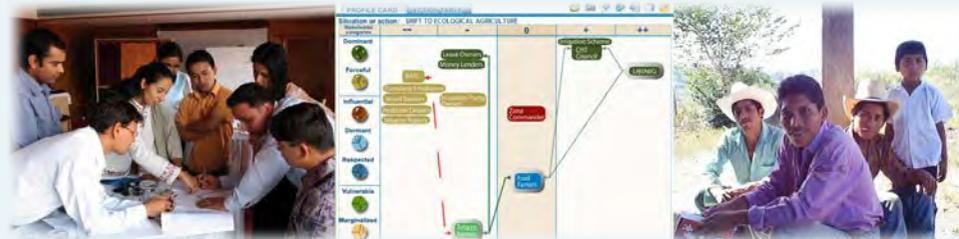
En hockey, el pase del disco de hockey (denominado “asistencia”) para ayudar a un compañero de equipo a anotar un gol se puede acreditar a uno o dos jugadores en el hielo, siempre que ningún jugador opositor haya tocado el disco en ningún momento intermedio. Si bien los jugadores obtienen goles y asistencia, el crédito de ganar se atribuye a todo el equipo.

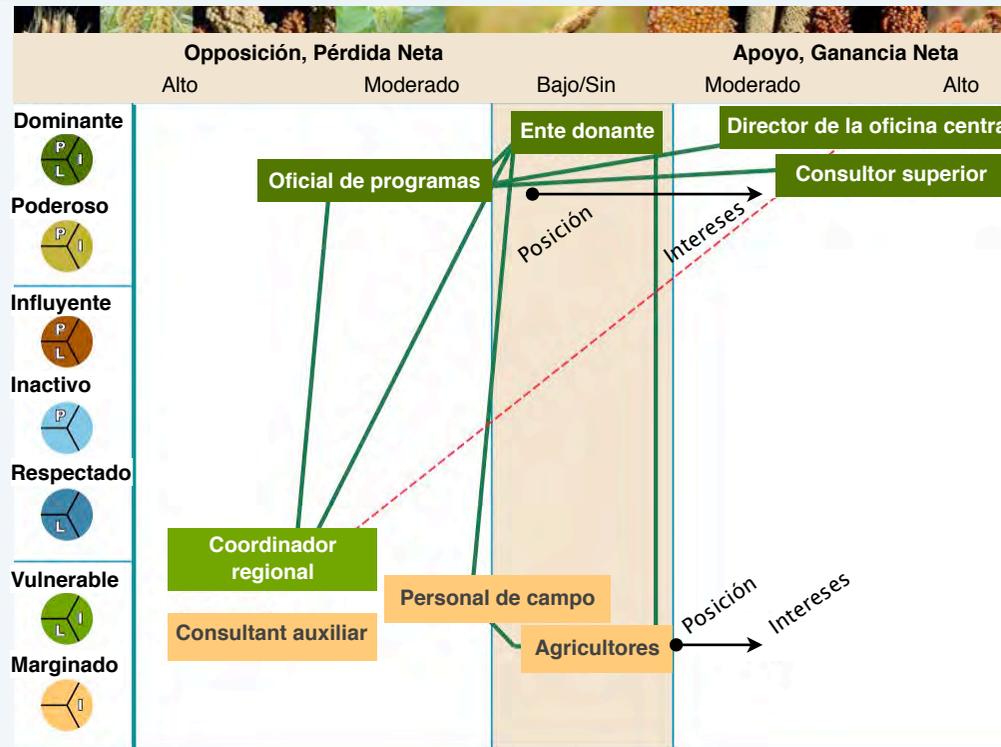
Atribución o Contribución

- Paso 3** Plantee cuatro preguntas relativas al alcance de la intervención. Utilice una escala descendiente de entre (3) y (1) para responder a cada pregunta. En primer lugar, ¿Fue esta intervención la única (3) para generar el cambio observado o desempeñó un **papel** de interacción conjunta (2) o paralela (1) junto con otros factores e intervenciones? Como segundo punto, ¿contribuyó la intervención de forma directa (3) al cambio observado mediante una **proximidad** de causa y efecto, actuó de forma indirecta (2) o actuó de manera remota (1), a cierta distancia de los efectos finales (véase el ejemplo sobre el hockey)? Tercero, ¿cuál fue la **escala** de la intervención — grande (3), moderada (2) o pequeña (1)? En cuarto lugar, ¿qué tan importante fueron los **obstáculos** que entorpecieron el progreso — fueron grandes (3), moderados (2) o pequeños, o no hubo (1)? Utilice un gráfico de barras verticales para registrar sus repuestas en el Paso 3 del diagrama. Justifique sus respuestas y señale las fuentes de su evidencia. (Para un análisis más detallado sobre la cadena de actores y factores involucrados en la generación de los cambios observados, utilice las *Raíces Históricas* y el *Campo de Fuerzas*, combinados con la *Identificación de los Actores*).
- Paso 4** Determine el grado al que el cambio observado se hubiera producido **si no se hubiera llevado a cabo la intervención**, teniendo presente las respuestas a las preguntas anteriores. Este el **escenario por defecto**. Señale si se hubiera logrado un progreso grande, moderado, pequeño o ninguno del todo, o si la situación se hubiera agravado. Registre su respuesta en la línea vertical en el centro del diagrama. Justifique su respuesta y señale las fuentes de su evidencia.
- Paso 5** Plantee y califique el **resultado general de la intervención**. Esta es la diferencia entre el cambio observado y el escenario por defecto — la distancia entre las dos calificaciones en la línea vertical en el centro del diagrama (véase el ejemplo). ¿Es el resultado general positivo o negativo? ¿Es significativo, modesto o limitado? Registre su respuesta y señale las fuentes de su evidencia.
- Paso 6** Plantee cuatro preguntas con relación al método de la intervención. Utilice una escala descendente de entre (3) y (1) para cada pregunta. En primer lugar, ¿hasta qué punto fue **efectiva** la intervención para lograr los resultados (evaluados en el Paso 5) de manera racional y a través de medios creíbles? Segundo, ¿hasta qué punto la intervención utilizó **eficazmente** de los recursos disponibles (humanos y materiales)? Como tercer punto, ¿logró la intervención resultados a través de pasos y ajustes que fueron mayormente (3) o parcialmente (2) **intencionales**, o se obtuvieron los resultados de forma accidental (1), mediante consecuencias no intencionadas, positivas o negativas? En cuarto lugar, ¿qué tan **verificable** es la evidencia utilizada para responder a todas las preguntas anteriores? ¿Es por lo general sólida (3), incompleta (2) o más bien débil (1)? Justifique cada respuesta y utilice un gráfico de barras verticales para registrar sus calificaciones en el Paso 6 del diagrama.
- Paso 7** Determine el **nivel general de crédito** para el cambio que se puede atribuir a la intervención, a la luz de las respuestas asignadas a las preguntas anteriores. Utilice una escala descendente de entre 3 (atribución o crédito total para el resultado general de la intervención) y 1 (contribución limitada). Justifique su respuesta y utilice un gráfico de barras verticales para registrar su calificación en el Paso 7 del diagrama.
- Paso 8** Converse acerca de las implicaciones o las **recomendaciones** que se originan de la evaluación. ¿Deben cambiar los objetivos o los socios que participan en la intervención (Paso 1)? ¿Debe ser más directa la intervención, debe cambiar la forma en que interactúa con otras intervenciones, ampliar o reducir su escala, o buscar nuevas formas de superar los obstáculos existentes (Paso 3)? ¿Hay formas de ser más efectivos en el logro de un resultado o más eficaces en el uso de los recursos? ¿Hay espacio para una planificación más rigurosa y ágil como respuesta a los resultados inesperados? ¿Qué evidencia se necesita para verificar las conclusiones más relevantes de forma confiable (Paso 6)?

Versión avanzada: En situaciones que supongan una interacción estrecha entre los actores directos y sus socios de trabajo que les prestan apoyo (por ejemplo, programas voluntarios que ofrezcan apoyo al desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en los poblados rurales), formule dos veces cada pregunta, primero para los actores directos y después para aquellos a los que se les presta apoyo.

Para conocer a los actores





Identificación de los Actores

Propósito Identificar a los actores involucrados en una situación o acción propuesta.

Paso 1 De la lista de abajo, escoja el/los método(s) necesarios para identificar a los actores. Modifique o combine los métodos según sea necesario.

POR PARTE DE EXPERTOS

Utilice al personal, las agencias más importantes (tales como las organizaciones no gubernamentales), la población local o los profesionales académicos que posean un buen conocimiento sobre la situación para identificar a los actores.

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 aquellos que creen que pueden ganar algo al comunicar sus puntos de vista y lo puedan hacer.

POR PARTE DE OTROS ACTORES

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

MEDIANTE EL USO DE REGISTROS ESCRITOS Y DATOS DE LA POBLACIÓN

Los datos poblacionales y de los censos pueden brindarle información útil sobre la cantidad de personas según la edad, el género, la religión, el lugar de residencia, etc. (véase el *Muestreo de Actores*). También puede obtener información sobre los actores en directorios, organigramas, encuestas, informes o registros escritos 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, etc.

MEDIANTE EL USO DE RELATOS ORALES O ESCRITOS DE LOS ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES

Identifique a los actores principales al solicitar a algunos de ellos que describan los acontecimientos más importantes en la historia de un problema, al igual que a quienes estuvieron involucrados en los mismos (véase las *Raíces Históricas*).

CONSEJOS PRÁCTICOS

Marque en la lista de actores a aquellos que están convocando o conduciendo el análisis. Se puede definir a los **representantes** de un grupo como actores distintos a los que representan. Incluya en la lista a la **comunidad de todos los actores** como un grupo con su propio perfil.

Revise el resultado del ejercicio después de cierto tiempo para que pueda identificar a aquellos actores que se dejaron por fuera o que no participaron en etapas anteriores.

Cuando identifique a los actores recuerde que algunas personas pueden aceptar a los ancestros, generaciones futuras, espíritus y especies no humanas como partes legítimas de la situación.



Personificación

Propósito Crear y explorar descripciones e historias de los actores que no tienen forma alguna de representarse a sí mismos en un contexto particular.

- Paso 1** Defina la situación y elabore una lista de los grupos de actores que no tienen ninguna forma de representarse a sí mismos en esa situación (véase la *Identificación de los Actores*).
- Paso 2** Por cada grupo de actores elabore una descripción mediante el uso de **características** tales como el género, la edad, la etnicidad, la ocupación, el ingreso y el lugar de residencia, que sean relevantes para el contexto. Comenzando con un nombre, túrnense para ofrecer una característica hasta que sienta que el carácter está completo.
- Paso 3** Incluya en la descripción otras características o rasgos que describan la forma en que cada actor puede **influir** en la situación definida en el Paso 1 o resultar **afectado** por ésta. Preste especial atención al poder, la legitimidad, los intereses, las relaciones sociales (colaboración y conflicto), los valores y las posiciones que se manifestaron de cada actor (véase el *Análisis Social C.L.I.P.* y la técnica de *V.I.P.*).
- Paso 4** Después de cada descripción, converse acerca de los estereotipos, las limitaciones y la precisión de los caracteres creados.
- Paso 5** Elabore una o varias **historias de caso** que muestre(n) cómo los grupos de actores responden a la situación definida en el Paso 1. Proporcione un enfoque específico para cada historia de caso y exhorte a los participantes a basarse en las características identificadas en los Pasos 2 y 3, al igual que algunos aspectos de la vida diaria.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Preste especial atención a los comentarios de los participantes que tienen un contacto directo con los actores que se están personificando o que podrían ser uno de éstos.

Cuando cree historias de caso, solicite a los participantes que desarrollen una historia, con una oración a la vez, utilizando las siguientes palabras claves para iniciar cada oración:

1. *Erase una vez...*
2. *Todos los días...*
3. *Pero un día... (repítalo tantas veces como sea necesario)*
4. *Hasta que finalmente...*
5. *Desde entonces...*

COMBINACIÓN

La *Personificación* puede preparar el terreno para la utilización de otras herramientas para el análisis de actores, tales como el *Arco Iris de Actores* y el *Análisis Social C.L.I.P.*, al establecer una mejor comprensión de una situación de la vida real de algunos grupos de actores.



Muestreo de Actores

Propósito Desarrollar una muestra de actores para consultarlos o encuestarlos.

Paso 1 Defina la situación y elabore una lista de actores que deben consultarse o encuestarse porque forman parte de una población grande de actores y podrían no tener ninguna forma de representarse como subgrupo distintivo.

Paso 2 Converse acerca de los métodos de muestreo que se presentan a continuación y escoja uno o una combinación de los métodos necesarios. Vele por que el muestro represente de forma adecuada grupos vulnerables, remotos u olvidados dentro de la población en general.

MUESTREO SISTEMÁTICO

Asigne un número a cada actor o grupo (tales como un hogar, un poblado, una cooperativa). Después escoja a un actor o grupo cada cinco, cada diez, cada cincuenta (etc.), hasta obtener el tamaño de muestra que necesite. Utilice una muestra del 5 por ciento si la población total es entre 500 y 1000; una muestra del 10 por ciento si la población total es entre 200 y 500; y una muestra del 15 por ciento si la población total es entre 100 y 200.

MUESTREO SIMPLE AL AZAR

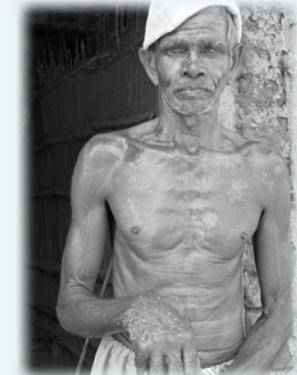
Busque registros o listas de personas o grupos. Asigne un número a cada persona o grupo. Ponga todos los números en una canasta y escoja uno a la vez hasta que haya obtenido el tamaño de muestra que necesite.

MUESTREO ESTRATIFICADO AL AZAR

Utilice una o más características principales (tales como el género o el lugar de residencia) para dividir a la población en grupos que no se superpongan y en los que sus miembros compartan características importantes. A estos grupos se les denomina 'estratos'. Después, seleccione una muestra simple al azar de cada estrato (tal como 20 hombres y 20 mujeres de cada uno de los 3 poblados escogidos para el estudio). Puede adaptar el tamaño de cada muestra al azar para que refleje la parte que cada categoría o estrato representa dentro de la población total.

MUESTREO DE AGRUPACIONES O CONGLOMERADOS

Escoja cualquier característica que sea relevante para el tema (tal como poblados rurales) y divida a la población en grupos que tengan perfiles combinados y que no se superpongan. A estos grupos se les denomina 'conglomerados.' Escoja al azar uno o más de estos grupos y encueste a cada persona dentro del/de los grupos(s), o escoja una muestra simple al azar de los miembros del grupo. Este método funciona bien si desea evitar crear una muestra grande y difícil de manejar. También puede utilizar este método para velar por que su encuesta incluya a ciertas partes de la población (tales como las personas que viven en poblados remotos).



Muestreo de Actores

MUESTREO EN MÚLTIPLES ETAPAS

Divida a la población en agrupaciones relevantes y tome muestreos al azar en diferentes momentos o etapas. Por ejemplo, al principio puede decidir escoger 15 poblados al azar de un total de 100. Después selecciona el 5 por ciento de todas las familias dentro de cada uno de los 15 poblados, nuevamente al azar.

MUESTREO POR CUOTAS

Escoja una cantidad de personas o grupos hasta haber obtenido la cantidad que haya decidido con anticipación. Por ejemplo, puede ir al mercado y entrevistar a los consumidores hasta que haya realizado un total de 20 entrevistas. Observe que este método está limitado por el hecho de que algunos estarán dispuestos a hablar y es más probable que se encuentren en el mercado cuando usted realice la entrevista.

MUESTREO EXCESIVO

Esta técnica vela por que usted recopile suficientes datos de los grupos que sean pequeños, muy concentrados o estén menos representados. Primero, deberá identificar a los grupos y decidir cuáles son prioritarios. Después, entreviste a una cantidad de miembros del grupo que sea mayor a la proporción del grupo dentro de la población total. Por ejemplo, si un grupo representa solamente el 1 por ciento de la población total (para un total de 50 personas), usted podrá decidir hacer un muestreo del 20 por ciento de este grupo en su encuesta. Tome en consideración a este grupo más grande cuando analice los datos de su encuesta.



Arco Iris de Actores

Propósito Visualizar las diferencias entre los actores que podrían incidir en una situación o línea de acción y los actores que pueden resultar afectados por ésta.

Paso 1 Defina la situación o acción propuesta y elabore una lista de los **actores** (personas, papeles o grupos) que pueden incidir o resultar afectados por ésta. Escriba el nombre de cada actor en su propia **tarjeta**.

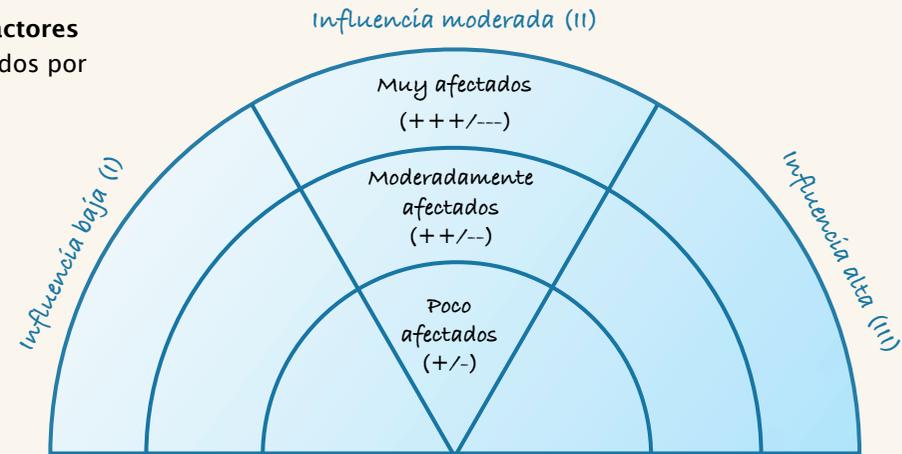
Marque las tarjetas de los actores que están conduciendo el análisis. Considere si también debe incluir o no a la **comunidad de todos los actores** como un grupo con su propio perfil. También puede definir a los representantes de un grupo como un actor distinto a los que representan.

Paso 2 En cada tarjeta, utilice uno, dos o tres signos positivos o negativos para indicar si el actor resulta muy, moderadamente o poco **afectado** por la situación o acción propuesta. Los signos positivos (+) indican **ganancias netas** originadas a partir de la situación o de la acción propuesta. Los signos negativos (-) indican **pérdidas netas**.

Paso 3 En cada tarjeta, utilice una, dos o tres símbolos de "I" para señalar si el actor ejerce un alto (III), moderado (II) o bajo (I) grado de **influencia** en la situación o la acción propuesta.

Paso 4 Elabore el **diagrama de un arco iris** con tres bandas en un rotafolio o con cinta adhesiva en el suelo. En la banda más pequeña, **coloque las tarjetas** de los actores que resultan poco afectados (+ o -). En la banda del medio, inserte las tarjetas de los actores que resultan moderadamente afectados (++ o --), y en la banda más grande, a aquellos actores que resultan muy afectados (+++ o ---).

Paso 5 Divida las bandas del arco iris en tres partes iguales: una parte a la izquierda, una en el medio y otra a la derecha (véase el ejemplo). **Traslade las tarjetas** de los actores con un alto grado de influencia (III) a la parte derecha del diagrama. Traslade las de los actores con un bajo grado de influencia (I) a la parte de la izquierda. Deje las tarjetas con un grado moderado de influencia (II) en la parte del medio de las bandas.



Arco Iris de Actores

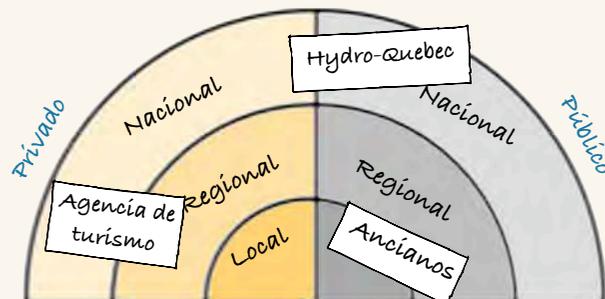
Paso 6 Converse acerca del dibujo que resulte, al igual que sobre formas eficaces para hacer **participes** a los actores principales en las acciones de seguimiento. También plantee formas de (a) **incrementar o reducir el nivel de influencia** de algunos actores con relación a la situación o la acción propuesta; y (b) **aumentar o reducir las ganancias y las pérdidas** que experimenta cada actor.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Las amplias categorías de actores, tal como una comunidad geográfica o una organización grande, pueden ocultar o disimular diferencias significativas dentro del grupo. Considere cuándo deberá separar las amplias categorías en grupos más pequeños y cuándo deberá combinar los grupos en una sola categoría de actores.

COMBINACIÓN

Elabore una lista de actores al describir los acontecimientos principales involucrados (véanse las *Raíces Históricas*). Utilice



ADAPTACIÓN

Adapte el diagrama del arco iris al utilizar otras características que describan las diferencias principales entre los actores. Por ejemplo, utilice las tres bandas para identificar a los actores que trabajan en los ámbitos local, regional y nacional. Utilice una sola línea vertical que divide las bandas para separar a los actores del sector privado de los del sector público. Una vez que se complete el diagrama, converse acerca de formas eficaces de hacer participes a los actores principales en las acciones de seguimiento.

Análisis Social C.L.I.P.

Propósito Describir las características y las relaciones de los actores principales y explorar formas de resolver problemas sociales y movilizar a los actores de forma estratégica. (El acrónimo C.L.I.P. significa Colaboración/ Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder).

Paso 1 Defina la **situación o la acción propuesta** de forma clara y precisa. Elabore una lista de actores (personas, papeles o grupos) que pueden incidir en la misma o resultar afectados por tal situación, incluidos los que están conduciendo el análisis (véase la *Identificación de los Actores* y el *Arco Iris de Actores*). Dibuje o escriba el nombre de cada actor en su propia Tarjeta de Perfil de los Actores (véase el ejemplo).

Marque las tarjetas de los actores que están conduciendo el análisis. Considere si también debe incluir o no a la **comunidad de todos los actores** como un grupo con su propio perfil. También puede definir a los **representantes** de un grupo como un actor distinto a los que representan.

Paso 2 Solicite a los participantes que proporcionen **ejemplos** de poder, intereses y legitimidad que sean relevantes para la situación o la acción propuesta, y plantee las definiciones de abajo. Clarifique los conceptos y modifíquelos mediante el uso de los propios términos y definiciones de los actores, si así lo prefieren. Utilice símbolos o dibujos para representar cada concepto, tal como levantar un puño o un dedo para el poder, tender las manos para los intereses o aplaudir para la legitimidad.

Situación o acción propuesta:			
Actor (individuo o grupo):			
P ODER	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo/Sin <input type="checkbox"/>
Descripción:			
I NTERESSES	Alto + <input type="checkbox"/>	Medio + <input type="checkbox"/>	Bajo/Sin <input type="checkbox"/>
	Alto - <input type="checkbox"/>	Medio - <input type="checkbox"/>	
Descripción:			
L EGITIMIDAD	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo/Sin <input type="checkbox"/>
Descripción:			

Paso 3 Plantee y describa el **poder o los recursos que puede utilizar cada actor** para oponerse o promover la situación o la acción propuesta definida en el Paso 1. Excluya formas de poder (por ejemplo, la fuerza) que los actores no aplicarían de forma realista a la situación o a la acción propuesta que se está planteando. Califique el nivel de poder en la tarjeta de cada actor mediante el uso de uno de tres valores: **alto, medio, bajo/sin poder**. En la misma tarjeta, anote una descripción del poder o de los recursos planteados.

Paso 4 Plantee y describa los **intereses** de cada actor — las ganancias que cada uno obtiene de la situación o de la acción propuesta, al igual que las pérdidas que se calculan. Preste especial atención al cálculo que hagan los actores de sus propias pérdidas y ganancias. Califique los **intereses netos** (las ganancias menos las pérdidas) en la tarjeta de cada actor mediante el uso de uno de cinco valores: ganancias netas altas (++), ganancias netas medias (+), intereses bajos/sin intereses (0), pérdidas netas medias (-), o pérdidas netas altas (--). En la misma tarjeta, anote la descripción de los intereses planteados.

Análisis Social C.L.I.P.

Paso 5 Plantee y describa la **legitimidad** que se percibe de cada actor — es decir, el reconocimiento por ley o por las costumbres locales de los derechos y las responsabilidades relevantes para la situación o la acción propuesta. Califique el nivel de legitimidad en la tarjeta de cada actor mediante el uso de uno de tres valores: alto, medio o **bajo/sin legitimidad**. Si la legitimidad de un actor se disputa altamente, asigne el valor ‘medio’ y anote la disputa junto con la descripción de legitimidad en la tarjeta.



DEFINICIONES

El PODER es la habilidad de incidir o de influir en otros y utilizar los recursos que controla para lograr los objetivos. Entre estos recursos se incluyen la riqueza económica, la autoridad política (un cargo, puesto o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales), la habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, el acceso a la información (conocimiento y habilidades) o los medios para comunicarse. (Véase la técnica *Poder*.)

Los INTERESES son las pérdidas y ganancias experimentadas con base en los resultados de una situación existente o una acción propuesta. Estas pérdidas o ganancias inciden en las varias formas de poder y el uso de los recursos. Cerciórese que los participantes no confunden esta idea de intereses con ‘tomarle interés a algo’ o con ‘estar interesado en algo’. (Véase la técnica *Intereses*.)

La LEGITIMIDAD es cuando los derechos y responsabilidades de un actor son reconocidos por otras partes a través de la ley o las costumbres locales, y el actor involucrado los ejerce con determinación. (Véase la técnica *Legitimidad*.)

Las RELACIONES SOCIALES abarcan los vínculos existentes de colaboración y conflicto (lo que incluye las membrecías de los grupos) que afectan a los actores en una situación determinada y que pueden utilizar para incidir en una situación o línea de acción.

Paso 6 Elabore un **cuadro** que enumere verticalmente las categorías de las pérdidas y ganancias en la primera columna y las categorías de los actores en la primera columna (véase el ejemplo). Las categorías de actores se ordenan según el peso que por lo general tienen el Poder, los Intereses y la Legitimidad en la historia social. **Coloque** la tarjeta de cada actor en la columna que corresponda a sus **intereses** (alto, medio o bajo/sin ganancias o pérdidas netas) y en la fila que corresponda a su **perfil de P.I.L.** Aplique cada letra a un actor sólo cuando el puntaje correspondiente sea ‘alto’ o ‘medio’.

No coloque tarjetas en las casillas que combinen atributos contradictorios (tales como actores ‘dominantes’ con intereses ‘bajos/sin intereses’). En el ejemplo, estas casillas se marcan con la letra ‘x’. Utilice letras en negrita (o cualquier otro código) para identificar a los actores que están participando directamente en el análisis.

Considere si también debe incluir o no a la comunidad de todos los actores como un grupo con su propio perfil de actor.

Paso 7 Converse acerca de la **historia de colaboración o conflicto** entre actores particulares y utilice un código visual (tales como líneas y colores en el ejemplo) para identificar estas relaciones sociales y su intensidad relativa. Incluya los nexos de cualquier tipo, aún si no están relacionados con la situación o la acción propuesta identificada en el Paso 1. Tenga presente que los actores pueden colaborar en algunas áreas y estar en conflicto en otras.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- ❑ Si las **diferencias de poder** representan un problema, busque formas de aumentar los recursos disponibles para los actores vulnerables o marginados (o para empoderarlos); haga partícipes a estos actores en las decisiones relativas a las acciones propuestas; fortalezca las organizaciones y las alianzas entre las organizaciones poderosas y las débiles; cree oportunidades para un liderazgo compartido y una participación más amplia, etc.
- ❑ Si los **intereses en conflicto** representan un problema, busque formas de modificar la situación o la acción propuesta para reducir pérdidas; desarrolle una visión común sobre los objetivos compartidos y explore intereses subyacentes; comparta un análisis detallado sobre los costos y los beneficios de la situación o la acción propuesta; cree nuevos incentivos o mecanismos para la redistribución de las ganancias, etc.
- ❑ Si un **bajo grado de legitimidad** representa un problema, busque formas de utilizar los sistemas jurídicos para demostrar los derechos y las responsabilidades; sustente la importancia de las normas locales; informe a las personas acerca de sus derechos y responsabilidades; aumente el grado de sensibilización pública; organice manifestaciones que expresan la determinación de los actores, etc.
- ❑ Todos los actores principales pueden beneficiarse de la situación o la acción propuesta (apareciendo, por consiguiente, en la parte derecha del cuadro), pero pueden tener una **historia de colaboración deficiente o limitada o un conflicto abierto**. De ser así, converse acerca de acciones y pasos que pueden tomarse para **mejorar las relaciones** al establecer coaliciones o reducir el conflicto mediante la búsqueda de la mediación de una tercera parte y la instauración de la confianza.
- ❑ Para **establecer la confianza** entre los actores, converse acerca de los indicadores de confianza y la forma de lograrla. Para facilitar el debate, los participantes pueden pensar en dos actores en los que confían y las razones por las que confían en ellos. Se puede hacer lo mismo con actores en los que los participantes no confían. Para un análisis más detallado de la confianza, utilice la *Dinámica de las Redes*.
- ❑ Algunos de los actores identificados en el Paso 1 no aparecerán en el cuadro si sus intereses son bajos o no tienen ninguno en juego, y tienen poco poder y legitimidad con respecto a la situación o la acción propuesta. En estos casos, deje al actor en cuestión fuera del análisis o busque formas de hacerlo partícipe.



CATEGORÍA DE LOS GRUPOS INVOLUCRADOS	PERDIDAS NETAS ALTAS	PERDIDAS NETAS Bajas	INTERESES NEUTRALES	GANANCIAS NETAS Bajas	GANANCIAS NETAS ALTAS
DOMINANTE P1L		✓		✓	C de U Cooper. Comunal Asoc. Económ.
FUERTE PT	Alcalde	✓	✓	✓	
INFLUYENTE PL			ONG		✓
INACTIVO P	✗			Conc. Munic.	✗
INTERESADO L	✗				✓
VULNERABLE IL		✗	✗	✗	Junta Vec. Cooper. Mijena Comite Civico
MARGINADO I		✗	✗	✗	Comite PARTICIP. social EN TON

Poder

Propósito Comprender y evaluar las fuentes y los niveles de poder que poseen los actores en cierta situación.

Paso 1 Defina la situación y converse acerca de las **fuentes de poder que pueden utilizar los actores** en tal situación. Solicite ejemplos de poder que sean relevantes para la situación y converse acerca de las definiciones de fuentes de poder que se presentan abajo. Clarifique los conceptos y, de ser necesario, modifíquelos mediante el uso de categorías sociales y términos de los propios actores.

Paso 2 Ordene las fuentes de poder con base en qué tan importantes son con relación al contexto identificado en el Paso 1 y colóquelas en orden en la Columna 1 de un cuadro. Después establezca el **puntaje máximo permitido para cada fuente de poder**. Este puntaje máximo posible proporciona un peso a las diferentes fuentes de poder en la situación identificada en el Paso 1. (Véase *Ponderación*.)

Fuentes de poder	Niveles de poder				
	Bajo 1	3	5	7	Alto 9
Riqueza	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	
Autoridad	Descripción	Descripción	<— Maximo		
Fuerza	Descripción	<— Maximo			
Información-Comunicación	Descripción	Descripción	Descripción	<— Maximo	

Paso 3 Coloque en la fila superior del cuadro una escala de calificación desde 1 hasta el más alto nivel posible de poder (9 en el caso del cuadro del ejemplo). Para más precisión, plantee qué significa cada **nivel de poder** para cada fuente y escriba (o dibuje) estas descripciones en las casillas correspondientes. Coloque el cuadro como referencia para los pasos que siguen.

Paso 4 Elabore un nuevo cuadro. En la fila superior, coloque las fuentes de poder y el puntaje máximo para cada fuente, según lo determinó en el Paso 3. En la primera columna, enumere a todos los actores involucrados en la situación identificada en el Paso 1. Señale en la lista a aquellos que están conduciendo el análisis. Considere si también debe o no incluir a **todos los actores como un grupo** con su propio perfil. Los **representantes** de un grupo también podrían definirse como un actor distinto a aquellos que representan.

Paso 5 Califique el **nivel de poder** que tiene cada actor por cada fuente de poder y anote los puntajes en las casillas correspondientes. Añada una **explicación** para cada puntaje en el cuadro o en un rotafolio.

Paso 6 **Sume los puntajes** de cada actor en una columna de resumen y señale el nivel general de poder como **porcentaje**. Para obtener este porcentaje, divida cada total anotado entre el total máximo posible.

Paso 7 Utilice los totales de los puntajes y los porcentajes para identificar a los actores que tienen niveles relativamente altos de poder, aquellos que tienen niveles medios de poder y aquellos que tienen poco o ningún poder. Anote esta conclusión de resumen en la columna final.

Paso 8 Revise el resultado y converse acerca de la forma en que la **distribución del poder** podría afectar la habilidad de los actores para influir en la situación identificada en el Paso 1. Si los cuadros se elaboran de forma separada por parte de diferentes personas o grupos de actores, compare los resultados y negocie una comprensión común de la distribución real e ideal de poder en la situación en cuestión.

Poder

FUENTES DE PODER

LA RIQUEZA ECONÓMICA incluye el acceso o el uso de los recursos naturales, la posesión de bienes materiales, propiedades en especie, equipo, ingreso y ahorros, capital financiero, etc.

LA AUTORIDAD POLÍTICA es un puesto, cargo o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales que ofrece a alguien la habilidad de alcanzar decisiones y aprobar o aplicar normas y reglamentos.

La habilidad de utilizar la **FUERZA** o la amenaza de la fuerza es el poder de ejercer la fuerza física y convencer a otros que puede causar daños corporales.

El acceso a la **INFORMACIÓN** y los **MEDIOS PAAR COMUNICARSE** abarcan el acceso y el control de los hechos, documentos, conocimiento, habilidades (conocimiento técnico especializado, experiencia) y los medios de comunicación (tales como la radio, la televisión, Internet, los periódicos, las publicaciones, las manifestaciones públicas, etc.) para lograr que otros conozcan su conocimiento o puntos de vista.

Los **nexos sociales** (afiliación grupal, alianzas, historias de colaboración) y la **legitimidad** (derechos y deberes reconocidos y la determinación de ejercerlos) son otras fuentes de poder. De ser necesario, utilice el *Análisis Social C.L.I.P.* o la *Legitimidad* para evaluarlos.

Actores	Riqueza max. 9	Autoridad max. 5	Fuerza max. 3	Información y Comunicación max. 7	Suma max. 24	Ordena- miento

UNA MAYOR REFLEXIÓN EN EL PODER

Paso 1 Solicite a las partes que piensen y que escriban en tarjetas separadas una o dos formas en las que cada una de ellas asume un **puesto más alto** en una situación particular, en comparación con otras partes. Después invite a las partes a pensar en lo que hacen para mantener los puestos más altos que desempeñan y que **desventajas** surgen a raíz de los mismos. Anote los resultados en las tarjetas que representen a los puestos correspondientes.

Paso 2 Solicite a las partes que piensen y que escriban en tarjetas separadas una o dos formas en las que cada una de ellas asume un **puesto más bajo en la misma situación**, en comparación con otras partes. Después invite a las partes a pensar en lo que hacen para mantener los puestos más bajos que desempeñan y qué **ventajas** surgen a raíz de los mismos. Anote los resultados en las tarjetas que representen a los puestos correspondientes.

Paso 3 Invite a las partes a que compartan lo que escribieron en sus tarjetas (si lo desean). Primero converse acerca de una serie de tarjetas (puestos más altos o más bajos) y después otra serie durante una segunda ronda del debate. Otra opción es solicitar a cada participante que forme un grupo con otros que tengan tarjetas similares. Cada grupo crea su propio perfil y lo presenta frente a los otros grupos.

Paso 4 Para obtener un **perfil general** del grupo, recoja las tarjetas y divídalas con base en los puestos más altos y más bajos. Cree una pila para cada serie de tarjetas que expresen la **misma idea** (tal como 'Soy experto(a) en mi campo' y 'Tengo un título universitario').

Después identifique (a) las cosas que **hacen las partes con frecuencia** para mantener sus puestos más altos y más bajos; (b) las **desventajas** que los participantes describen con frecuencia en cuanto a desempeñar un puesto más alto; y (c) las **ventajas** que describen con frecuencia en cuanto a desempeñar un puesto más bajo.

Intereses

Propósito Evaluar las ganancias o las pérdidas netas que podrían originarse para diferentes actores o para un solo actor involucrado(s) en una situación o acción propuesta.

Paso 1 Defina la situación o la acción propuesta e identifique a **todos los actores** involucrados. Todos los actores pueden hacer el ejercicio de forma separada, o bien, se puede centrar en uno de los grupos de actores. Considere si debe incluir o no a los **representantes** de un grupo como un actor aparte del grupo al que representan, o la **comunidad de todos los actores** como un grupo con su propio perfil (véase la *Identificación de los Actores* y el *Arco Iris de Actores*).

Categorías de pérdidas y ganancias	Indicadores	Escala (valores más altos y más bajos)	Pérdida o ganancia neta A	Probabilidad B	Valor general A x B
Seguridad alimentaria		-100 to +100	-40	90%	-36
Rendimiento monetario		-80 to +80	+50	50%	+25
Nexos sociales		-40 to +40	+30	40%	+12
Tiempo		-20 to +20	-20	80%	-16
Medio ambiente limpio		-20 to +20	+30	80%	+8
General			-260 to +260		

Paso 2 Elabore una lista de las **categorías principales de pérdidas y ganancias** que podrían surgir a raíz de la situación o la acción propuesta para cualquiera de los actores. Incluya en la lista pérdidas y ganancias de cualquier fuente valiosa de poder o recurso que sea relevante para la situación o la acción propuesta, tales como la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad de utilizar la fuerza, la información, los medios para comunicarse, la legitimidad y los nexos sociales (véanse las definiciones en el *Análisis Social C.L.I.P.* y en el *Poder*). Divida estos recursos en categorías más pequeñas, según sea necesario. Por ejemplo, divida la riqueza económica en reintegro monetario, seguridad alimentaria, niveles de consumo, posesiones (tales como tierra y equipo), etc. Añada otras cosas de valor, tales como el tiempo, un medio ambiente limpio, la seguridad física, etc., si los mismos tienen una relevancia directa con la situación o la acción propuesta.

Paso 3 Elabore un **cuadro** y coloque las categorías de pérdidas y ganancias en la Columna 1. En la Columna 2 escriba indicadores para cada categoría y la información necesaria para evaluar o medir la pérdida o la ganancia.

Intereses

- Paso 4** Establezca y anote en la Columna 3 los **valores más altos y más bajos posibles** permitidos para cada pérdida y ganancia. Los valores más altos y más bajos deben encontrarse entre +100 para las ganancias y -100 para las pérdidas. La variación en los valores muestra el peso y la importancia relativa de cada categoría de pérdidas y ganancias en la situación o la actividad propuesta identificada en el Paso 1 (véase la *Ponderación*). Por ejemplo, las pérdidas y las ganancias en cuanto a los nexos sociales podrían ser más importantes que las pérdidas y ganancias en términos de tiempo. Diferentes actores podrían desear establecer una escala diferente, según su perspectiva.
- Paso 5** **Sume las ganancias máximas posibles** permitidas cuando se evalúe la situación o la acción propuesta. Después, **sume las pérdidas máximas posibles**. Señale la escala general de ganancias y pérdidas máximas en la parte inferior de la Columna 3.
- Paso 6** Complete the remaining steps for each stakeholder or for a single stakeholder.
- Paso 7** Calcule la **pérdida o la ganancia para cada categoría** que podría surgir a raíz de la situación o la acción propuesta, mediante la gama de valores que estableció en el Paso 4. Anote el cálculo en la Columna A.
- Paso 8** Calcule **qué tan probable** es que se satisfagan las expectativas sobre las pérdidas y las ganancias en cada categoría. Esta es una medida del riesgo. Escoja la probabilidad de un porcentaje y anótelo en la Columna B.
- Paso 9** Para obtener un **valor ajustado al riesgo para las pérdidas y las ganancias** en cada categoría, multiplique A y B a lo largo de cada fila. Anote los resultados en la columna final.
- Paso 10** Para calcular la **pérdida o la ganancia neta** que podría surgir a raíz de la situación o la acción propuesta, sume el valor ajustado en la columna final. Compare el resultado con la escala general de las pérdidas y las ganancias máximas que se anotó en la parte inferior de la Columna 3.
- Paso 11** **Revise los resultados** y converse acerca del tipo y el nivel de pérdidas y ganancias que calcularon los actores involucrados y el impacto general de la situación o la acción propuesta en sus intereses. Si diferentes personas o grupos calculan sus propias pérdidas y ganancias, **compare** los resultados. Converse sobre la forma en que la distribución de intereses puede



Legitimidad

Propósito Adquirir una mejor comprensión de la legitimidad de los actores mediante el uso de tres factores 'D': derechos, deberes (o responsabilidades) y determinación. Utilice esta técnica para indagar la forma en que se distribuyen los factores 'D' y cómo esto incide en la habilidad de los actores para manejar la situación o la acción propuesta.

Paso 1 Defina la situación o la acción propuesta y enumere a todos los **actores** involucrados (véase la *Identificación de los Actores* y el *Arco Iris de Actores*). Señale en la lista a aquellos que están conduciendo el análisis. Considere si debe o no incluir a los representantes de un grupo como un actor distinto a los que representan y a la comunidad de todos los actores como un grupo con su propio perfil.

Actores	Derechos			Deberes			Puntaje general (A x B) x (C x D)
	Detalles (Puntaje A)	Determinación (Puntaje B)	(A x B)	Detalles (Puntaje C)	Determinación (Puntaje D)	(C x D)	

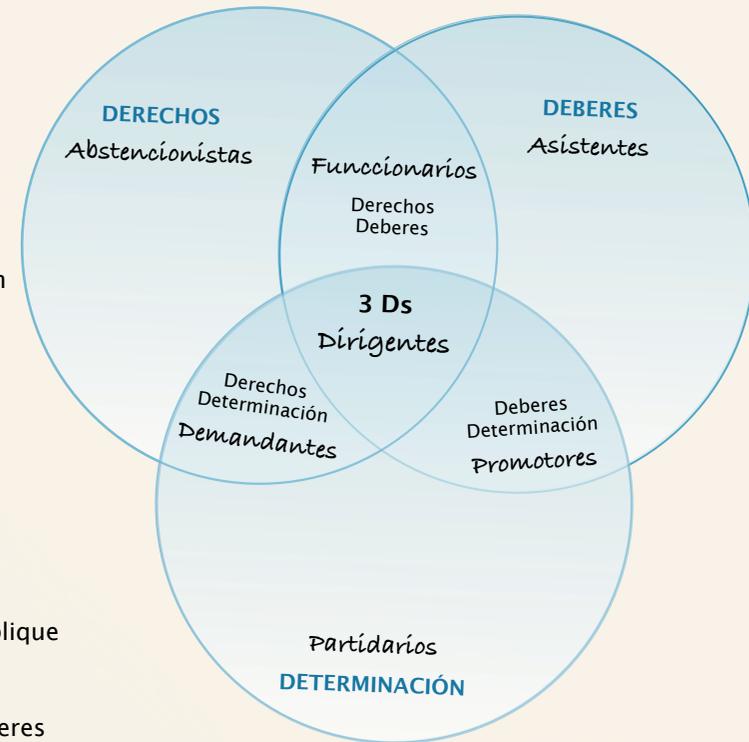
Paso 2 Converse sobre ejemplos de derechos y deberes de los actores con relación a la situación o la acción propuesta identificada en el Paso 1 y qué tan importantes son los mismos. También converse sobre ejemplos que muestren su determinación para ejercer estos derechos y deberes. De ser necesario, utilice otros términos para plantear estos conceptos. Si los factores de las tres 'D' no son igualmente importantes, establezca una **gama de valores** para cada factor que muestren su peso relativo (tal como 1 a 9 para los derechos, 1 a 6 para los deberes y 1 a 4 para la determinación; véase la *Ponderación*).

Paso 3 Elabore un cuadro con la lista de actores en la Columna 1. Anote los **derechos** de cada actor según se relacionen con la situación o la actividad propuesta en la Columna 2, mediante el uso de palabras claves. **Califique** la importancia de cada derecho mediante el uso de la gama de valores establecida en el Paso 2. Calcule la importancia promedio de los derechos de cada actor. Este es el **Puntaje A**. Si los derechos de un actor están en disputa, asigne un valor medio y anote la disputa.

Paso 4 Evalúe y califique la **determinación** de los actores **para ejercer sus derechos** mediante el uso de la gama de valores establecida en el Paso 2 y anote el puntaje en la Columna 3. Este es el Puntaje B.



- Paso 5** **Multiplique** el Puntaje A por el Puntaje B en cada fila para lograr una evaluación general sobre los derechos y la determinación de los actores y anote los resultados en la Columna 4.
- Paso 6** Anote en la Columna 5 los **deberes** de cada actor según se relacionen con la situación o la actividad propuesta, mediante el uso de palabras claves. **Califique** la importancia de cada deber mediante el uso de la gama de valores que estableció en el Paso 2. Calcule la importancia promedio de los deberes de cada actor. Este es el Puntaje C. Si los deberes de un actor están en disputa, asigne un valor medio y anote la disputa.
- Paso 7** Evalúe la **determinación de los actores para ejercer sus deberes** mediante el uso de la gama de valores que estableció en el Paso 2, y anote la calificación en la Columna 6. Este es el Puntaje D.
- Paso 8** **Multiplique** el Puntaje C por el Puntaje D en cada fila para lograr una evaluación general sobre las responsabilidades y la determinación de los actores y anote los resultados en la Columna 7.
- Paso 9** Para obtener un **Puntaje General** sobre la legitimidad de cada actor, multiplique las Columnas 4 (A x B) y 7 (C x D). Anote el resultado en la Columna 8.
- Paso 10** Identifique a los actores que tengan los niveles más altos de derechos, deberes y determinación. Sitúe a estos actores en el medio de un **Diagrama de Venn** con base en las tres Ds. Sitúe a los otros actores en el diagrama mediante el uso de información del cuadro. Converse acerca de los términos de las categorías de actores en el ejemplo y revíselos según sea necesario.
- Paso 11** **Revise** los resultados del cuadro y del Diagrama de Venn y converse sobre la forma en que la **distribución** de los derechos, los deberes y la determinación pueden afectar la habilidad de los actores para manejar la situación o la acción propuesta identificada en el Paso 1. Si diferentes personas o grupos de actores llevan a cabo sus propios análisis sobre la legitimidad, **compare** los resultados.



Posiciones e Intereses

Propósito Comparar las posiciones que asumen los actores ante una situación o acción propuesta con sus intereses subyacentes.

Paso 1 Defina el contexto y describa la **situación o la acción propuesta** en la que los puntos de vista y los intereses de los actores podrían diferir de manera significativa. Decida cuáles de los actores se incluirán y cuáles hará partícipes en el ejercicio y en los pasos siguientes (véase el *Análisis Social C.L.I.P.* o el *Arco Iris de Actores*).

Paso 2 Plantee y califique qué tanto los actores apoyan o no la situación o la acción propuesta que se describe en el Paso 1. Utilice valores que fluctúen entre -10 (firmemente opuesto) y +10 (decididamente a favor). Este es el Puntaje P (de posición). Este es un cálculo del **apoyo** de cada actor a la situación o la acción propuesta. Para más precisión, utilice **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.

Paso 3 Pregunte para cada actor: "¿Qué ganaría el actor si se adoptara su posición?" Elabore una lista de las **ganancias**, converse acerca de la importancia de éstas y cuáles son las más importantes.

Paso 4 Pregunte para cada actor: "¿Qué perdería el actor si se adoptara su posición?" Elabore una lista de las **pérdidas**, converse acerca de la importancia de éstas y cuáles son las más importantes.

Paso 5 Calcule las **ganancias netas** (o las pérdidas netas si la posición es altruista) que obtendría el actor si se adoptara su posición. Utilice valores entre -10 (pérdida alta) y +10 (ganancia alta). Este es el **Puntaje I** (de intereses). Para más precisión, utilice **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.



Actores	- 10 I : Pérdida neta alta P : Oposición fuerte	0 Bajo/Sin	+ 10 I : Ganancia neta alta P : Apoyo fuerte
Ganaderos		I ←	→ P
Campeños	P →		I
Asociación de mujeres	P →		I

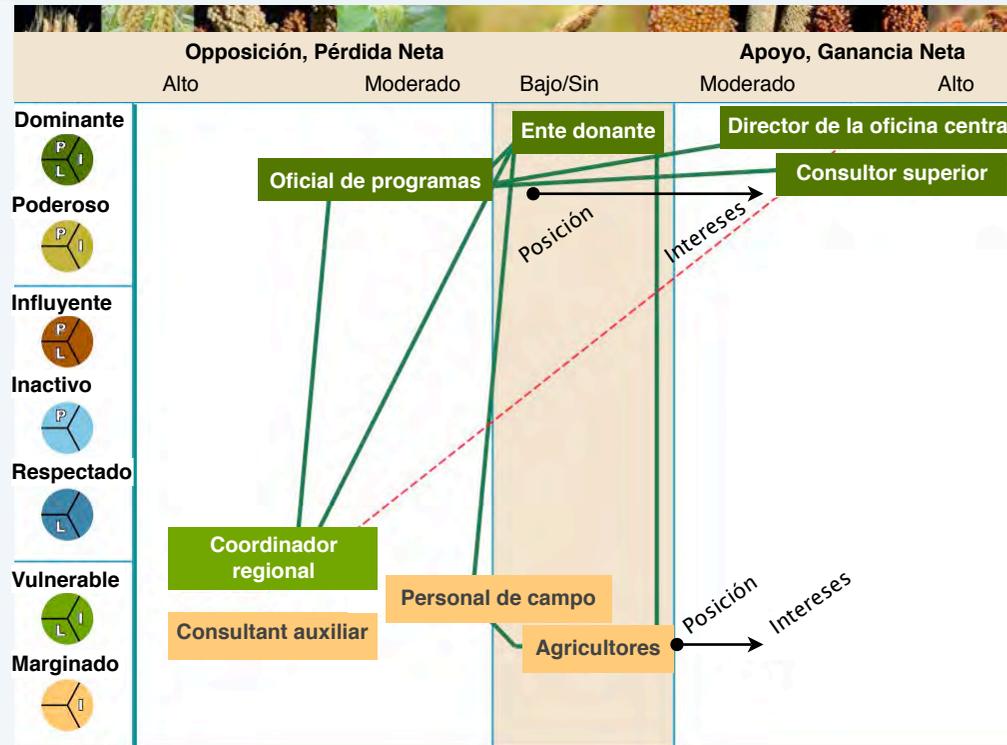
Paso 6 Elabore el **cuadro** que se muestra en el ejemplo y coloque los nombres de los actores en la Columna 1. En cada fila coloque las letras P e I en las casillas que reflejen los puntajes de las posiciones y los intereses. De ser relevante, utilice los resultados del *Análisis Social C.L.I.P.* para ordenar a los actores en la Columna 1 según la clasificación basada en los factores de poder, intereses y legitimidad. Otra opción es colocar los resultados de *Posiciones e Intereses* en el cuadro *C.L.I.P.* (véase el ejemplo).

Posiciones e Intereses

- Paso 7** Compare las ganancias o las pérdidas netas del actor (Puntaje I) con su nivel de apoyo a la situación actual o la acción propuesta (Puntaje P). Evalúe el **grado y el rumbo del cambio** que podría ocurrir para cada actor si las negociaciones se basaran en los intereses, en vez de las posiciones.
- Paso 8** Explore modificaciones de la situación o la acción propuesta que pudiera satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.

CONSEJOS PRÁCTICOS

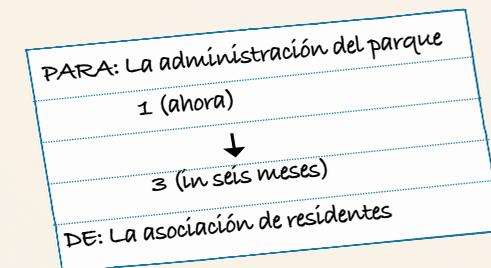
- ❑ Cerciórese de no confundir la idea de ‘actuar en interés propio’ con ‘tomarle interés a algo’. También clarifique la diferencia entre **intereses** y necesidades básicas.
- ❑ Cuando utilice una pregunta del ‘por qué’ para identificar los intereses de un actor (tal como ‘¿Por qué asumimos esta posición?’), tenga presente que los actores podrían adoptar posiciones que no reflejan sus propios intereses, según los definen. También, tenga presente que las personas podrían darle respuestas que se centran en sus **valores** y principios o en **factores externos**, no sólo en sus intereses. Si la respuesta se basa en declaraciones de derechos o principios (tal como ‘Vivimos aquí y este es nuestro bosque’), pregunte cuáles son los **intereses en juego** cuando se expresan derechos o principios. Continúe formulando este tipo de preguntas hasta que se aclaren los intereses subyacentes (tal como ‘Necesitamos leña para cocinar’). Formule la pregunta de diferentes formas, tales como ‘¿Cuáles son los beneficios para nosotros?’, ‘¿Qué ganaríamos si lo hiciéramos a nuestra manera?’, o ‘¿De qué forma resultaría afectado(a) si no lo hiciéramos a nuestra manera?’
- ❑ Los facilitadores **no** deben expresar comentarios positivos o negativos o **juicios de valor** cuando conversen acerca de las posiciones y los intereses de los actores.



Resumen de este ejemplo: El coordinador regional no está de acuerdo totalmente (línea roja) con el director de la oficina central, el cual decidió acatar el consejo del consultor superior y *transferir fondos y responsabilidades gerenciales* del coordinador regional al personal de campo y al oficial de programas. Si bien tienen las posibilidades de beneficiarse de esto, los agricultores asumen una posición neutral porque están desinformados sobre la decisión, y el oficial de programas se opone hasta cierto punto porque es sensible al importante papel que ha desempeñado el coordinador regional. (Las flechas representan los posibles giros de posiciones a intereses). Debido a una larga historia de colaboración (líneas verdes) entre la mayoría de las partes, todo indica que este es un problema que se puede resolver a través de la mediación.

Propósito Evaluar y negociar lo que los actores pueden esperar mutuamente.

- Paso 1** Enumere a todos los actores principales (**individuos o grupos**) que desean trabajar juntos para lograr objetivos en común. Considere si debe incluir o no a los representantes de un grupo como un actor distinto a los que representan y a la comunidad de todos los actores como un grupo con su propio perfil. Elabore un rotafolio para cada actor que pueda participar en el ejercicio y colóquelos alrededor del salón.
- Paso 2** Establezca una **escala de calificación** para los niveles de interacción entre los actores, del 0 al 3 o del 0 al 5. Otra opción sería utilizar frases sencillas u objetos mensurables (por ejemplo, calcomanías de colores o alto, medio o bajo) en vez de números para establecer una escala.
- Paso 3** Solicite a cada actor que cree una **tarjeta** para cada uno de los demás actores. Cada tarjeta debe señalar quién es y a quién se dirige.
- Paso 4** En cada tarjeta, califique el **nivel actual de interacción** con los otros actores (y la comunidad de todos los actores) y un **nivel deseado** de interacción. Los miembros dentro de un grupo de actores también pueden calificar los niveles actuales y deseados de interacción mutua. Anote las calificaciones en las tarjetas correspondientes. Defina un plazo para lograr el nivel de interacción deseado.
- Paso 5** Escriba al reverso de la tarjeta las **razones** que se dieron para los dos puntajes. También describa **lo que se puede hacer** para lograr el nivel de interacción deseado. Ello debe incluir **ofrecerse** a hacer algo para los otros actores, al igual que decir lo que desearían **recibir**.
- Paso 6** Haga una **copia** de cada tarjeta que ya se ha completado para utilizarlas en conversaciones posteriores. **Coloque** todas las tarjetas originales en el rotafolio del actor al cual se dirige esa tarjeta.
- Paso 7** Invite a cada actor a leer las tarjetas que recibieron de otros y a decidir con qué actor les gustaría reunirse inmediatamente para explorar expectativas mutuas y llegar a un acuerdo. Invite each stakeholder to **read the cards** they receive from others and decide which other stakeholder they would like to **meet** immediately to explore mutual expectations and reach agreements.



Feria de Negociaciones

- Paso 8** Establezca un límite de tiempo para celebrar una **feria de negociación** durante la que se pueda reunir cualquier actor con otros para conversar acerca de las expectativas mutuas y formas específicas de satisfacerlas. Cuando dos actores logren un acuerdo, lo pueden poner por escrito y firmarlo, haciendo la salvedad de que es necesario sostener más conversaciones u obtener más aprobaciones de otras partes.
- Paso 9** Si así lo desean, todos los actores pueden presentar sus acuerdos en una **sesión plenaria**. Considere concluir el ejercicio al invitar a todos los actores a ponerse de pie en un círculo grande y presentar sus **expectativas sobre la comunidad de todos los actores**, iniciando con la frase "Imaginen si..." y tomar un paso más hacia el centro del círculo después de cada manifestación.



CONSEJOS PRÁCTICOS

- Para facilitar una negociación activa de los acuerdos, sin una evaluación detallada sobre los niveles esperados de acuerdo, céntrese únicamente en las ofertas y las solicitudes que hagan cada una de las partes. Éstas pueden tratarse como "cartas" enviadas y recibidas que expresan formas bilaterales y multilaterales de colaboración en torno a actividades específicas.
- Si muchos actores en un contexto particular no necesitan interactuar entre así, céntrese en el nivel de interacción que existe entre uno o dos actores principales y todos los demás actores.
 - Utilice un poco de **humor** al solicitar a cada actor que describa al reverso de una tarjeta una oferta o una solicitud que sea muy exagerada o totalmente inesperada, y que los otros grupos intentarán detectar. Cada grupo también puede escoger un símbolo (planta, animal) para representarse a sí mismos.
 - Inste a las partes a **anunciar** los acuerdos o las conclusiones exitosas de sus conversaciones al aplaudir, felicitarse mutuamente, lanzar un globo al aire o hacer cualquier otro gesto de celebración.
 - Utilice *La Rueda Socrática* o un gráfico cartesiano (véase la *Dinámica de las Redes*) para mostrar los niveles actuales y deseados de interacción entre los actores.



Evaluación de las opciones





Escenario Ideal

Propósito Imaginar un escenario ideal que reconozca y se inspire en los logros anteriores y los puntos fuertes actuales, mediante el uso de una o más de las herramientas siguientes.

EL TAPIZ DEL IDEAL ESCENARIO

Defina un aspecto central de la visión e invite a los participantes a enumerar los elementos de su escenario ideal (véanse el *Listado Libre* y *Clasificación*). Cree de forma colectiva un tapiz hecho de dibujos de estos elementos en hojas individuales de papel o en una hoja grande de papel de envolver (tipo "kraft"). De ser posible, utilice papel de calidad y pasteles (que son crayones de colores que parecen y se sienten como tiza), lápices de colores intensos o tinta de color para que los participantes puedan disfrutar el proceso de los dibujos. 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 y combínelos en un tapiz de escenario ideal.

FALSO O VERDADERO

Defina un tema general e invite a los participantes a pensar en una historia verídica sobre algo grande que hayan logrado, y una historia falsa sobre algo que les gustaría lograr con relación al tema y que se basen en sus puntos fuertes existentes. Compartan las historias en pares o en grupos pequeños. Se debe narrar la historia falsa de la forma más convincente posible, mientras los demás intentan adivinar cuál es la que consideran que es la historia verdadera y cuál es la falsa.



EL CARRUSEL



Defina un aspecto central de la visión y divida a los participantes en grupos de cinco a ocho personas para llevar a cabo rondas de debates en grupos pequeños. Decida si cada grupo deberá desarrollar una manifestación completa de la visión/misión o centrarse en un aspecto diferente de esta manifestación. Solicite a cada participante que elabore un bosquejo sobre los aspectos principales de su visión o misión, y que escojan a un(a) vocero(a) del grupo y a una persona encargada de tomar notas que tenga las habilidades del caso. Establezca un

límite de tiempo para la elaboración del bosquejo. Cuando estén listos, el/la vocero(a) y el/la encargado(a) de tomar notas de cada grupo visitan otro grupo para que cada uno de los mismos puedan escuchar la presentación de un bosquejo, ofrecer sus comentarios (que apuntará la persona encargada de tomar notas) y tomar ideas prestadas para fomentar su propio razonamiento. Otra opción es que los participantes visiten a las personas encargadas de tomar notas y los relatores. Si el tiempo lo permite, pueden llevarse a cabo otras rondas de visitas a otros o a todos los grupos. Una vez que finalicen las visitas, invite a cada grupo a que se vuelva a reunir y que mejore su bosquejo inicial con base en los comentarios y las ideas que recibieron de los otros grupos. El ejercicio finaliza con una sesión plenaria en la que todos los grupos presentan sus manifestaciones de visión o misión, con énfasis en las ideas de otros grupos que ayudaron a mejorar su propio razonamiento. Tenga presente que este método para debates en grupos pequeños (que también forma parte del Café Mundial) permite una socialización eficaz y rondas para mejorar las ideas, al igual que una sesión plenaria más breve.

Escenario Ideal

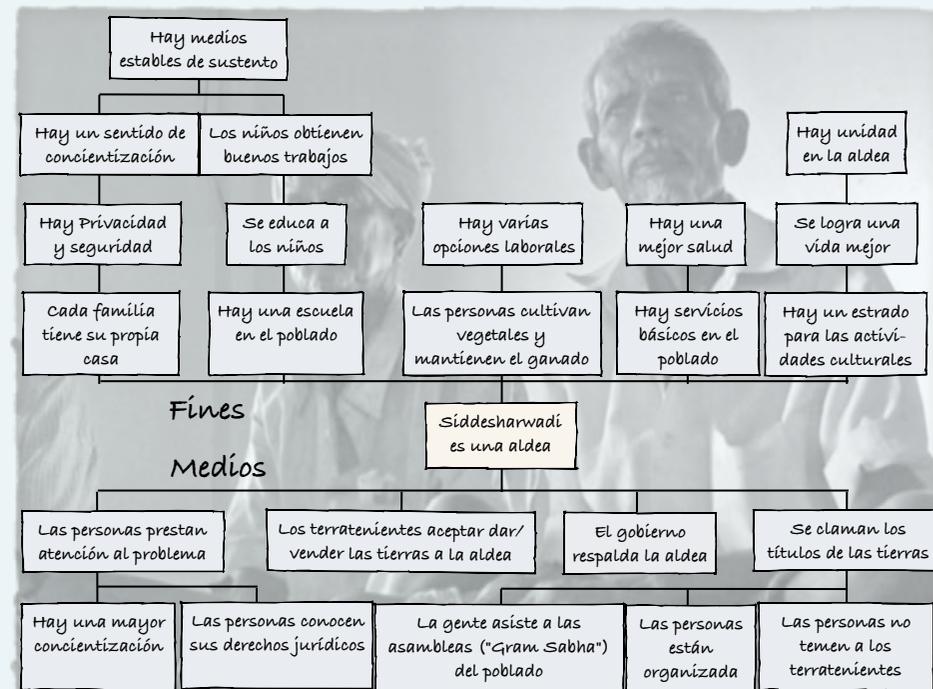
EL CÍRCULO DE LA VISIÓN

Defina un aspecto central específico de la visión e invite a los participantes a que se sienten en un círculo. Comience solicitando a los participantes que piensen calladamente en una situación ideal que sea relevante para el aspecto central establecido, lo que incluye las ganancias que podrían surgir, los puntos fuertes y los logros individuales o grupales que formarían parte de ello y los factores que permitirían que funcione. Después, invite a los participantes a cerrar los ojos y a ofrecer uno dos detalles acerca de su visión, iniciando con las palabras ‘Tengo un sueño’. Otros pueden unirse cuando se sientan listos, sin detenerse a objetar o evaluar sus propias ideas o las de los demás. Los participantes pueden incluir manifestaciones que ya hayan escuchado y añadir nuevos elementos a la visión hasta que la actividad aminore su ritmo de forma natural. El/la facilitador(a) puede formular preguntas sobre cómo sería la situación ideal y preguntar si alguien desea añadir algo antes de dar por terminada la actividad. Concluya con una breve conversación de lo que es emocionante sobre la visión del futuro, lo que parece que es posible y lo que fue sorprendente acerca de la visión que se compartió.

EL ÁRBOL DE LOS MEDIOS Y LOS FINES

Defina una situación y dibuje el **tronco de un árbol** que simbolice un objetivo central que comparta el grupo. Comience preguntando a los participantes ‘¿Qué sucedería si logramos este objetivo?’ e invítelos a escribir cada respuesta en una tarjeta mediante al uso de palabras claves u oraciones positivas cortas. Utilice el *Listado Libre y Clasificación* para consolidar las tarjetas en pilas y colóquelas arriba del tronco del árbol como si fueran **ramas y frutos**. Si las pilas se relacionan directamente entre sí, muestre esto al colocarlas arriba o debajo de cada una, arreglándolas como si fueran **ramificaciones principales y secundarias**. Utilice el mismo proceso para identificar los medios o las formas para lograr el objetivo, iniciando con la pregunta ‘¿Qué necesita hacer u obtener para lograr nuestro objetivo principal?’ Incluya todos los medios necesarios pero deje por fuera aquellos que los participantes piensen que generarán efectos indeseables. Colóquelos debajo del tronco del árbol y arrégelos como si fueran **raíces principales y secundarias** para mostrar su interrelación.

El *Árbol de los Medios y los Fines* es una imagen que refleja del *Árbol de Problemas*, el cual se centra en un problema central (el tronco) y sus causas (las raíces) y efectos (las ramas) de primer y segundo nivel. Si el grupo ya ha hecho un árbol de problemas, pueden reformular el problema central para que sea una manifestación positiva, como si ya se hubiera logrado, y transformar las causas y los efectos en medios y fines.

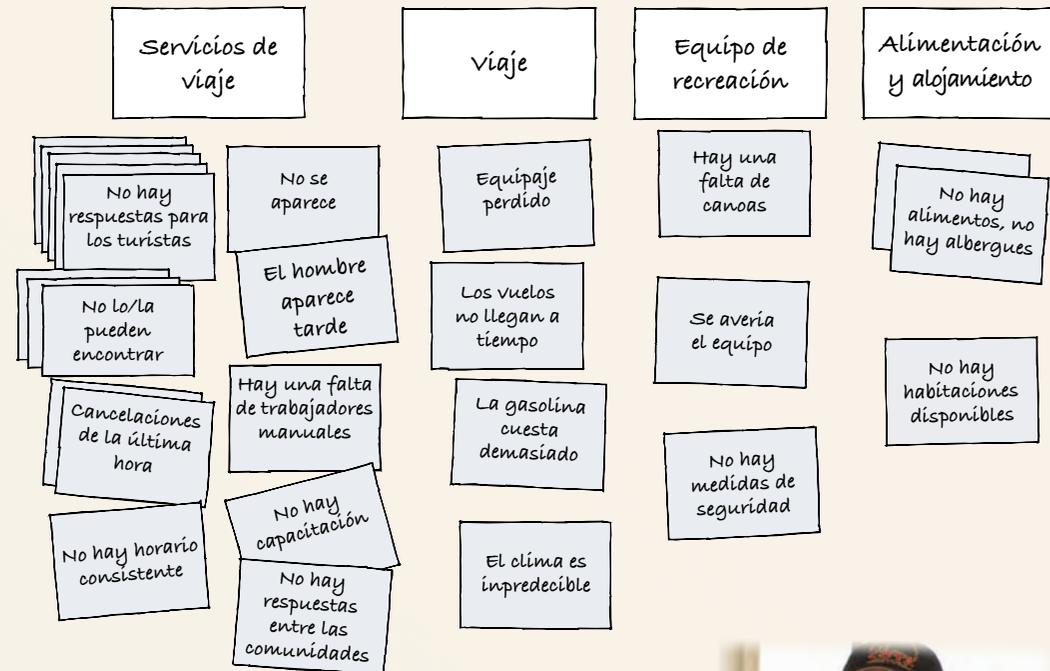


Propósito Identificar y superar hábitos, conductas, patrones establecidos, dudas, temores y otras barreras para lograr el éxito.

Paso 1 Defina un plan, actividad o proyecto y solicite a los participantes que piensen en una o dos cosas que ellos u otros actores podrían hacer para cerciorarse que falle totalmente. Anote cada una de estas **ideas de sabotaje** en una tarjeta separada. Exhorte al desarrollo de respuestas creativas y recuerde a todos los participantes que no están comprometidos con ninguna de las ideas de sabotaje que expresen.

Paso 2 **Comparta** las ideas de sabotaje. Utilice el *Listado Libre y Clasificación* para anotar las respuestas individuales en las tarjetas y organizarlas en categorías.

Paso 3 **Revise** los resultados y transforme las ideas de sabotaje en manifestaciones positivas, estrategias o factores para el éxito.



ADAPTACIÓN

Haga una distinción entre las ideas de sabotaje que obstaculizarán o destruirán con certeza toda posibilidad de éxito de aquellas que son simplemente irritantes o interrupciones que probablemente menoscaben el entusiasmo, la eficacia o el disfrute del plan, la actividad o el proyecto en cuestión.

COMBINACIÓN

El juego del teatro improvisado *Pero versus Y* puede servir de seguimiento del *Sabotaje* si uno de los comportamientos es demasiado crítico, o bien, para censurarse a sí mismos o a otros de forma prematura. Para comenzar, identifique un plan verdadero o una tarea ficticia, tal como la planificación de una fiesta o la salida de un grupo. Solicite a los participantes que contribuyan con una idea a la vez, empezando cada oración con “Sí, pero...” Después de unos cuantos minutos de planificación, solicite a un grupo diferente de participantes que planifique la misma tarea, empezando cada oración con “Sí, y...” Revise y contraste los planes y cómo la gente se siente con los planes que surgieron de los dos grupos.





Propósito Visualizar lo que se puede esperar si continúan las tendencias actuales y las acciones de los actores no las cambian.

Paso 1 Defina la **situación** y elabore una lista de los **factores positivos y negativos** que forman parte de la situación. Centre su atención en los factores más importantes.

Paso 2 Elabore un **cuadro** y coloque la lista de factores positivos y negativos en la Columna 1 (véase el ejemplo).

Paso 3 En la Columna 2 indique la importancia o el **peso** de cada factor, mediante el uso de una escala entre 1 (bajo) y 10 (alto). Utilice los signos de más (+) y menos (-) para diferenciar los factores positivos y negativos.

CUADRO DE TENDENCIAS

Elementos de la situación actual	A Peso - 10 a + 10	Causa(s) principal(es)	B Impacto en el futuro < 100% = más débil = 100% = estable > 100% = más fuerte	A x B Puntaje de las tendencias	Escenario de tendencias
Elementos positivos 1. 2.					
Elementos negativos 1. 2.					

Paso 4 Plantee la(s) causa(s) principal(es) de cada factor y tendencias actuales. Anote palabras claves para describir la(s) **causa(s) principal(es)** en la Columna 3.

Paso 5 En la Columna 4 señale si es probable que cada causa genere un **impacto más fuerte o más débil** en el transcurso del tiempo, asumiendo que nadie intenta cambiar las tendencias actuales. Utilice un valor menor al 100 por ciento para un impacto menor, del 100 por ciento para un impacto que permanecerá igual y de más del 100 por ciento para un impacto mayor. Determine el plazo para los cambios esperados. De ser necesario, planifique obtener más información para calcular impactos futuros.

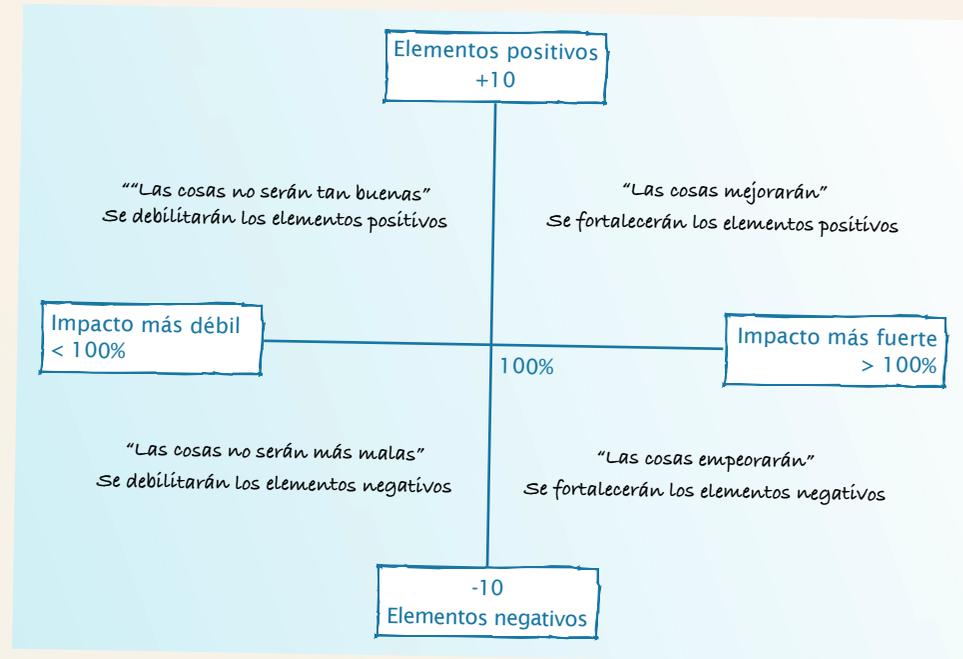
Paso 6 Calcule el **Puntaje de las Tendencias** en cada fila al multiplicar los Puntajes A (Columna 2) y B (Columna 4). Anote los resultados en la Columna 5. Entre más positivo sea el puntaje de las tendencias habrá más razones para ser optimistas. Entre más negativo sea el puntaje, habrá más razones para ser pesimista. Cuando existan varias causas para un favor, calcule el Puntaje Promedio de las Tendencias al sumar todos los Puntajes de las Tendencias para ese factor y al dividir el total entre la cantidad de causas.

Paso 7 **Revise** el resultado y **resuma** la situación que resultará de los factores positivos y negativos y los posibles impactos de sus causas en el futuro. Anote el resumen en la Columna 6.

Paso 8 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. En cada extremo de la línea vertical escriba un valor de +10 para los factores positivos y de -10 para los factores negativos. En cada extremo de la línea horizontal escriba < 100 por ciento para los impactos más débiles y > 100 por ciento para los impactos más fuertes (véase el diagrama).

Paso 9 En cada esquina del diagrama describa el **escenario** obtenido cuando se combinan las dos consideraciones (factores positivos y negativos, por un lado, y los impactos previstos, por otro lado).

Paso 10 Mediante el uso de los resultados del cuadro, **represente** gráficamente y escriba cada factor en el diagrama. **Converse** acerca de la forma en que están distribuidos. Preste especial atención a los factores que probablemente cambien mucho en el transcurso del tiempo (los puntajes extremos de los puntajes en el futuro).



CONSEJO PRÁCTICO

Distintos actores pueden asignar un peso diferente a los varios factores y los impactos en el futuro. Cuando son probables los puntos contrastantes de vista, hagan el ejercicio de tendencias de forma separada y después convérsenlos juntos.

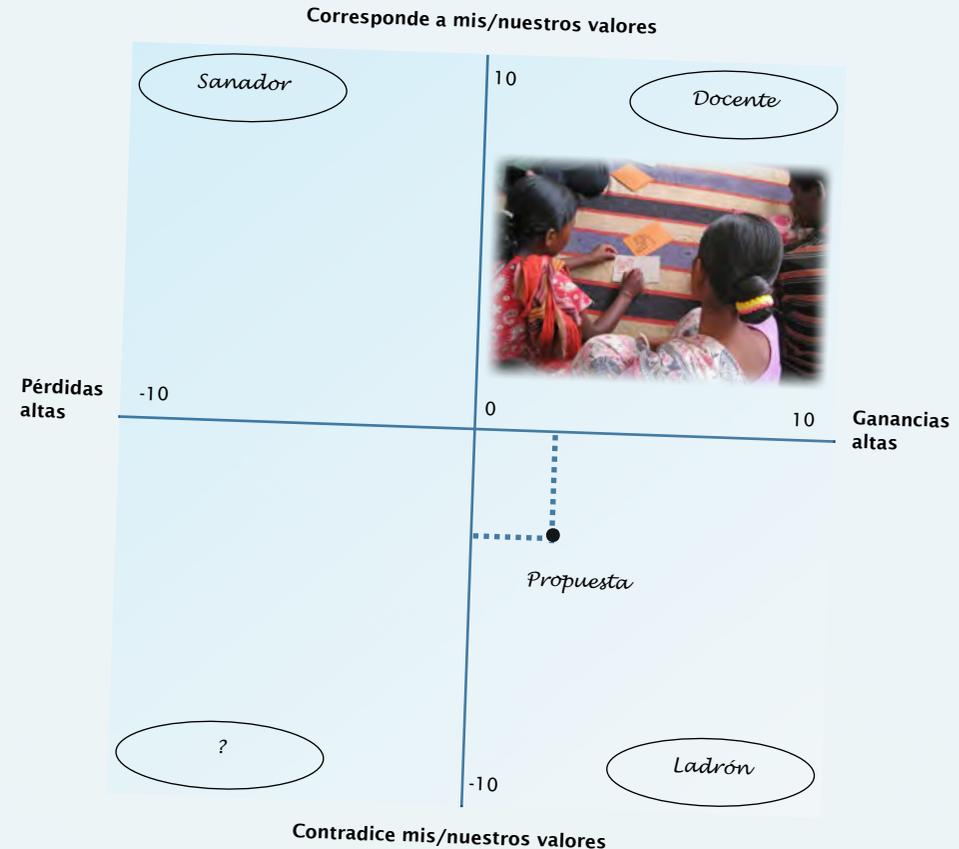
Propósito Comparar las posiciones que asumen o las acciones que toman los actores con sus intereses reales y los valores morales que poseen.

Paso 1 Defina la situación o la acción en la que se debe debatir las posiciones de los actores. Decida si los participantes deben expresar sus posiciones de forma individual o como subgrupos, y si debe hacerse de forma **abierta o anónima**.

Paso 2 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Escriba 0 donde se entrecruzan las líneas, y + 10 y - 10 en los extremos opuestos de cada línea.

Paso 3 Solicite a cada participante individual o subgrupo que **grafique** en la línea vertical el grado al que la situación o la acción **corresponde a los valores que poseen**. Utilice +10 para representar una situación o acción que coincida perfectamente con los valores, y -10 para representar una que fundamentalmente contradiga sus valores.

Paso 4 Solicite a cada participante individual o subgrupo que **grafique** en la línea horizontal el grado al que la situación o la acción respalda sus intereses (financieros, profesionales, políticos, etc.). Estas son las **ganancias o las pérdidas netas**, previstas u observadas, que se originan a raíz de la situación o la acción. Utilice +10 para representar una acción o proyecto que genere ganancias netas, y -10 para representar pérdidas netas altas.



Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.)

Paso 5 Marque el lugar donde se cruzan los valores de las dos líneas. Ello representa la **posición** de cada persona o subgrupo.

Paso 6 Converse acerca de los resultados y explore la forma de **mejorar o modificar** la situación o la acción para que coincida de mejor forma con los valores o los intereses de los actores.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Rotule las cuatro esquinas del diagrama con el nombre de una profesión bien conocida, un personaje histórico o alguna forma de vida (animal, planta, espíritu) que represente de mejor forma la posición obtenida a partir de la combinación de los puntajes extremos de cada esquina.

ADAPTACIÓN

La opción del diagrama anónimo en el suelo.
Cree una versión a larga escala del diagrama en el suelo mediante el uso de cinta adhesiva o cuerdas. Solicite a cada participante que elabore el mismo diagrama en una tarjeta y que marque su posición utilizando sus calificaciones para los dos factores (valores e intereses). Después solicíteles que intercambien sus diagramas con otros participantes varias veces para que no se puedan identificar sus orígenes. Concluya la actividad al invitar a todos los participantes a ponerse de pie en el diagrama del suelo en el lugar marcado en el diagrama que ahora está en sus manos. Así se puede sostener una conversación sobre la distribución de posiciones de manera anónima.

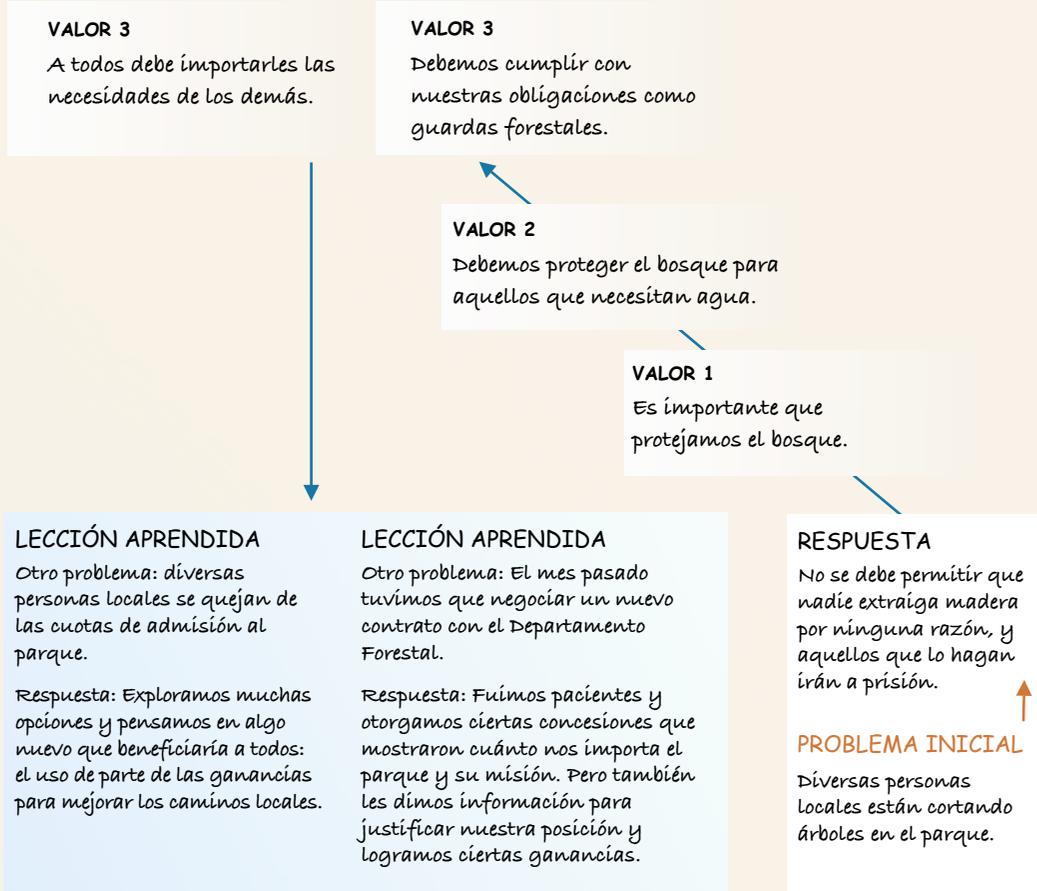


Propósito Abordar de mejor forma un problema al tener presente los valores morales que se poseen y al aplicar las lecciones aprendidas de diversas acciones exitosas que son congruentes con esos valores.

Paso 1 Identifique el **problema** que considera que es difícil de resolver. Describa la **respuesta** o la **posición** que ha adoptado para manejar la situación y con la que **no está totalmente satisfecho(a)**. Anote el problema y la respuesta que usted dio en una tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves o una oración corta. Añada cualquier detalle importante al reverso de la tarjeta.



Paso 2 Identifique **por qué** no está satisfecho(a) con la respuesta o la posición identificada en el Paso 1 y anote la respuesta en otra tarjeta. Si la razón es una manifestación negativa, busque términos positivos para describir **el principio o el valor detrás de la razón**. Coloque la tarjeta de este valor inmediatamente arriba de la primera tarjeta.



Imaginen si hiciéramos lo mismo...

Lecciones y Valores

- Paso 3** Plantee por qué el valor identificado en el Paso 2 es importante. Formule la pregunta de forma diferente, tal como “¿Por qué es importante esto?” o “¿Qué sucederá si todos aplicamos este valor?” Anote el **nuevo principio o valor** en su propia tarjeta y colóquela encima de las otras.
- Paso 4** **Repita este proceso hasta que se logre llegar al valor central** y colóquelo en la parte superior. Si hay dos valores centrales que sean relevantes para el problema, coloque ambos en la parte superior.
- Paso 5** Identifique al menos **una situación en la que el valor central se aplicó con confianza y resultados positivos**. Describa lo que se hizo en tal situación. Si la descripción es ambigua, utilice la técnica de la *Escala Descendente* para que cobre más sentido y sea más detallada. Por ejemplo, pregunte “¿Podemos dar un ejemplo de esto?”, o “¿Cómo podemos saber que esta respuesta fue respetuosa?”.
- Paso 6** Regrese a la situación identificada en el Paso 1 e **imagine** una respuesta o posición mediante el uso de las lecciones aprendidas sobre la forma en que los valores centrales pueden guiar las acciones hacia la consecución de resultados positivos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Si le parece que un valor es demasiado concreto o **trillado**, utilice la técnica de la *Escala Ascendente* para que cobre más sentido (véase la *Escucha Activa*). Pregunte ‘¿Por qué creemos que este (nombre del valor) es tan importante?’, ‘¿Por qué este (nombre del valor) es esencial en la vida?’, o ‘¿Qué sucede cuando las personas tienen este (nombre del valor)?’ Estas preguntas pueden ayudarle a identificar un valor más alto que exprese las creencias fundamentales de los participantes. Éstos reconocerán los valores que se sitúan en una posición más alta en la escala cuando expresen cosas que sientan profundamente y que son fundamentales para la imagen que tienen de sí mismos. Por lo general, los participantes consideran estos valores como autoevidentes, esenciales en la vida y pertinentes para todos.
- Cuando utilice una pregunta de ‘**por qué**’ para identificar valores (tal como ‘¿Por qué asumimos esta posición?’), los participantes podrían expresar respuestas que expliquen qué es lo que ocasiona algo o cuáles son sus intereses. Responda nuevamente con la pregunta de ‘por qué’, formulada de forma diferente, hasta que se identifiquen los valores.
- Los facilitadores que no sean actores de la situación no deben hacer comentarios o **expresar su criterio** sobre los valores de los actores.



Desacuerdos y Malentendidos

Propósito Ordenar los objetivos de los actores según su importancia y revisar los desacuerdos o malentendidos que éstos podrían tener con relación a estos objetivos.

Paso 1 Defina la **situación** y solicite a los participantes que enumeren los **objetivos** relevantes que tengan. Éstos pueden ser propósitos, actividades o los valores morales que poseen los actores. Defina estos objetivos tan claramente como sea posible, mediante el uso de palabras claves o una fotografía o dibujo que describa el objetivo. Haga dos series de tarjetas con un objetivo en cada tarjeta.

Paso 2 Divida a los participantes en **dos grupos** con base en ciertas diferencias significativas relevantes para la situación (tales como hombres y mujeres, planificadores y ejecutores, ricos y pobres, etc.). Solicite a cada grupo que se reúna por separado (quizás en otro salón) y que **ordenen** los objetivos según su importancia, desde el primero hasta el último (véase el *Ordenamiento*). Se debe asignar como número 1 al objetivo más importante y se deben escribir todos los puntajes al reverso de las tarjetas.

Comparación entre la prioridades de los hombres y de la mujeres en Mehi, Bengala Occidental

Opciones	Ordenamientos			Predicciones			
	de los hombres	de los mujeres	Desacuerdo	según las mujeres	Malentendido de las mujeres	según los hombres	Malentendido de los hombres
Cultivos mixtos	2	3	1	3	1	5	2
Pesquerías	1	4	3	2	1	2	2
Banco de granos	4	2	2	4	0	3	1
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

Paso 3 Una vez que finalice el ordenamiento, solicite a cada grupo que ordene los mismos objetivos según crean que el otro grupo los hubiera ordenado. Esto generará dos ordenamientos, uno de sus propias prioridades y otro del **ordenamiento que piensan que hará el otro grupo**. Escriba la segunda serie de objetivos y puntajes en una serie diferente de tarjetas.



Paso 4 Reúnanse como un solo grupo para **comparar** los ordenamientos. Esto puede hacerse al mostrar el orden utilizando las tarjetas. Primero busque similitudes y diferencias en las **prioridades reales** y plantee las implicaciones. Después examine la **comprensión** de cada grupo sobre las prioridades de los otros grupos y plantee las implicaciones. Los miembros de cada grupo podrían desear conversar acerca de estos temas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos, especialmente si lo que está en juego es considerable.

Los niveles de desacuerdo combinados con los niveles de malentendidos generan **seis escenarios posibles** (véase el cuadro). Identifique el escenario que mejor refleje los hallazgos del ejercicio.

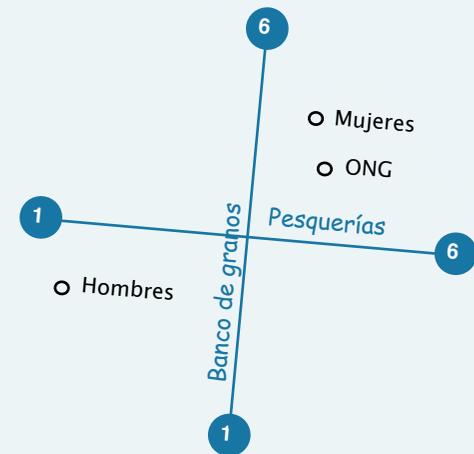
Para medir los **niveles de desacuerdo y los de malentendidos** entre los ordenamientos y las prioridades de dos grupos, elabore un cuadro similar al del ejemplo. Para evaluar los niveles de **desacuerdo**, sume las diferencias

entre los ordenamientos de los mismos objetivos por parte de los dos grupos. Posteriormente, divida esta cantidad entre la diferencia máxima que pudieron haber generado las dos listas ordenadas. Si los valores varían entre 1 y 6, entonces la diferencia máxima es de 6 menos 1, 5 menos 2, 4 menos 3, 3 menos 4, 5 menos 2 y 6 menos 1, para una diferencia total de 18. Multiplique el resultado por 100 y ello le dará el nivel porcentual de desacuerdo. Para evaluar los niveles de **malentendido**, utilice los mismos cálculos al comparar los ordenamientos reales de cada grupo con los ordenamientos atribuidos a los mismos por el otro grupo.

ESCENARIO	Entendimiento		Malentendido
Acuerdo	Escenario 1 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben	Escenario 2 Las partes están de acuerdo pero una no lo sabe	Escenario 3 Las partes están de acuerdo pero no lo saben
	Escenario 4 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben	Escenario 5 Las partes están en desacuerdo pero una no lo sabe	Escenario 6 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Utilice **términos positivos** para describir cada uno de los objetivos. Ello ayuda a centrar el debate en las prioridades en competencia y los valores subyacentes de estas prioridades.
- Para mostrar el orden de prioridades de una forma física, solicite a los miembros de cada grupo que se distribuyan tarjetas entre sí y que formen **dos filas** frente a frente, con tarjetas en sus manos, según el orden de las prioridades de los grupos. Converse acerca de las diferencias y después solicite a una de las filas que se reorganice según lo que crean que el otro grupo hubiera ordenado los objetivos. Converse acerca de los malentendidos de este grupo y después reorganícelos nuevamente para referirse a los malentendidos del otro grupo.
- Para comparar los ordenamientos de **más de dos grupos**, identifique los **dos objetivos** en los que parezca que los actores están en **mayor desacuerdo**. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Utilice la línea vertical para representar un objetivo y la horizontal para representar el otro. Escriba los números más bajos y más altos del ordenamiento en los extremos opuestos de cada línea. Coloque el nombre de cada grupo en el punto en el que se entrecruzan los ordenamientos del grupo en cuanto a los dos objetivos.



Niveles de Apoyo

Para aclarar lo que tiene importancia

Propósito Determinar si hay suficiente apoyo o no por parte de los actores para proceder con una propuesta o línea de acción, antes de tomar alguna decisión definitiva o de llevar a cabo alguna votación final.

Paso 1 Identifique o describa una **propuesta o línea de acción** que esté bajo consideración. Elabore un título o dibujo descriptivo, o identifique un objeto que represente la propuesta o la línea de acción.

Paso 2 Establezca una **escala de acuerdos** para evaluar el nivel de apoyo. La escala debe consistir en unas **nueve manifestaciones** que vayan desde las respuestas más negativas hasta las más positivas frente a la propuesta o la línea de acción. Utilice frases y expresiones locales que sean significativas para los actores involucrados.

Paso 3 Converse sobre si los participantes deben expresar su nivel de apoyo en un plano individual, como subgrupos o como un solo grupo. También converse sobre si los participantes deben expresar su nivel de apoyo de forma **abierta** o **anónima**.

Paso 4 Solicite a cada participante, subgrupo o a todo el grupo que escoja el **nivel de apoyo** que mejor represente su respuesta frente a la propuesta o la línea de acción y que señalen su respuesta en la escala de acuerdo.

Paso 5 Revise la distribución de las marcas en la escala de acuerdo. Converse sobre si hay o no suficiente apoyo de los actores para proceder con la propuesta o la línea de acción, y sobre las inquietudes o preocupaciones reflejadas en las respuestas. Si el nivel de apoyo no es tan alto como lo desea o lo necesita el grupo, o si los actores principales rechazan la propuesta, los participantes podrían desear **modificar** la propuesta o el curso de acción para que la misma pueda abordar las preocupaciones y logre obtener el apoyo suficiente para tener éxito.



CONSEJOS PRÁCTICOS

Cuando se refiera a la distribución de las marcas en la escala de acuerdos, invite a los participantes a **expresar sus preocupaciones** de forma directa o utilice la **dramatización** para que surjan de forma anónima las preocupaciones que pudieran tener los participantes. Preste especial atención a los bajos niveles de apoyo que podrían provenir de los actores principales.

FUENTE Adaptado de S. Kaner et al. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers, 1996.

Propósito Escoger entre varias opciones mediante el uso de dos criterios: el impacto asociado a cada opción y qué tan factible es cada opción a la luz de las condiciones favorables (fortalezas, oportunidades) y desfavorables (debilidades, amenazas).

Paso 1 Defina la situación y elabore una lista de las **opciones** que se están considerando. Cada opción debe ser **concreta** y distinta y estar claramente definida. Dibuje o escriba cada opción en su propia **tarjeta**, con ciertos detalles sobre esa opción al reverso de la tarjeta o en un rotafolio.

Paso 2 Evalúe e indique en cada tarjeta si la opción generará un **impacto** alto (Impacto ++), moderado (Impacto +) o bajo (Impacto -) en la situación.

Paso 3 Evalúe y señale en cada tarjeta si la opción es altamente (Factible ++), moderadamente (Factible +) o muy poco **factible** (Factible -). Cuando converse acerca de la factibilidad, tome en cuenta las condiciones favorables (fortalezas, oportunidades) y desfavorables (debilidades, amenazas) relacionadas con la opción (véase el *Campo de Fuerzas*).

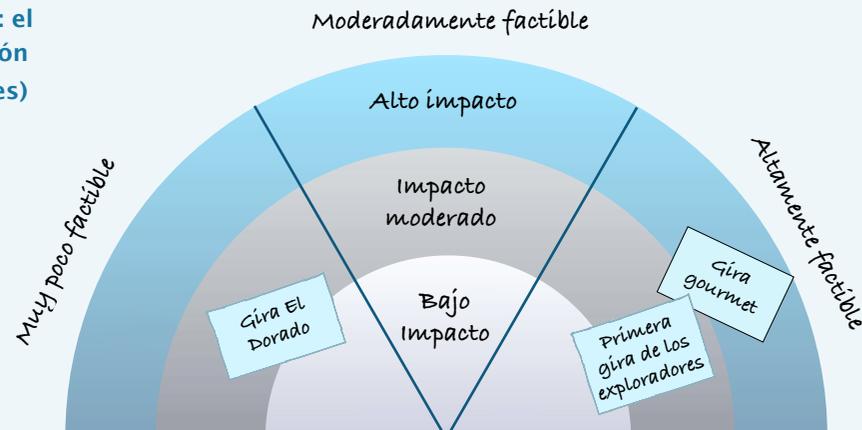
Paso 4 Elabore el **diagrama de un arco iris** con tres bandas en un rotafolio o con cinta adhesiva en el suelo. En la banda más pequeña, **coloque** las tarjetas de las opciones con un bajo impacto (Impacto -). En la banda del medio coloque las tarjetas que muestran opciones con un impacto moderado (Impacto +) y en la banda grande aquellas con un alto impacto (Impacto ++).

Paso 5 Divida las bandas del arco iris en **tres partes iguales**: una parte a la izquierda, una en el medio y otra a la derecha. **Traslade** las tarjetas con opciones altamente factibles (Factible ++) a la derecha del diagrama y las que son muy poco factibles (Factible -) a la izquierda. Deje las opciones moderadamente factibles (Factible +) en el medio.

Paso 6 Converse acerca del dibujo que se origine y sobre las **prioridades** con base en el nivel de impacto y de factibilidad de cada opción. También converse acerca de diversas formas de **mejorar o combinar** las opciones para que sean más factibles o generen un mayor impacto.

CONSEJO PRÁCTICO

La figura del nautilo también puede utilizarse para visualizar el impacto y la factibilidad de acciones en marcha o propuestas (véase el *Potencial de Acción*).



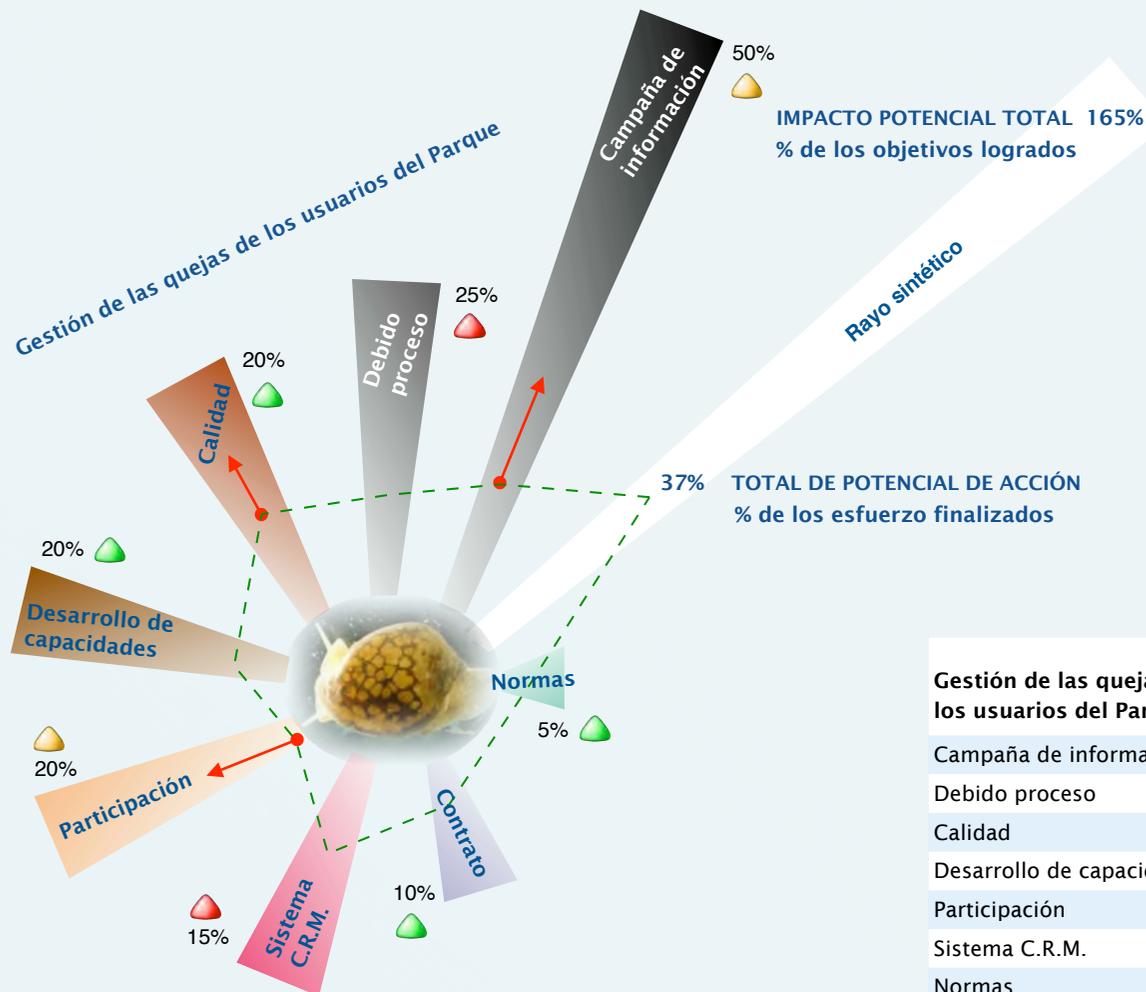
Potencial de Acción

Propósito Comparar acciones estratégicas basadas en su posible impacto y el esfuerzo que ya se ha efectuado y que se requiere para cada acción.

- Paso 1** Defina la **situación** (proyecto, problema) y cree una lista de las **acciones** actuales o propuestas que se compararán para propósitos de planificación. Escriba en un rotafolio pormenores relevantes sobre cada acción.
- Paso 2** De forma individual o como grupo, califique el impacto potencial de cada acción — el grado (nivel porcentual) al que cada acción puede resolver el problema o lograr los objetivos del proyecto. Para obtener un mayor grado de precisión, utilice **indicadores** para definir el significado de los niveles de porcentaje en la escala. **Anote** las razones que se dieron para cada **Impacto Potencial** en las tarjetas o en un rotafolio. Si la calificación se asigna como grupo, converse acerca de cada calificación hasta que los participantes se pongan de acuerdo por consenso o por mayoría de votos. Como alternativa, calcule las calificaciones promedio para cada acción. (Cerciórese de revisar detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para la aplicación adecuada del *Potencial de Acción*.)
- Paso 3** Cree un **cuadro** (véase el ejemplo). Anote los impactos potenciales en la Columna A, en orden descendente. Enumere las acciones correspondientes en la columna de la izquierda.
- Paso 4** Cree un **gráfico** en un papel o en un rotafolio con el uso de rayos (o listones en el suelo) para representar las diferentes acciones que se están planteando. Ajuste la **longitud** de cada rayo para reflejar su impacto potencial y organícelos en **orden ascendente**. **Rotule** cada rayo con una tarjeta de títulos, un dibujo o un objeto que represente la acción. También se puede identificar una metáfora relevante para representar el propósito del ejercicio (véase el caracol *Physa gyrina latchfordi* en el ejemplo de la gestión del parque).
- Paso 5** Calcule el nivel real de esfuerzo que ya se ha efectuado en cada acción como parte (un porcentaje) del esfuerzo total necesario para materializar su pleno potencial. Anote cada una de las calificaciones del **Esfuerzo real** en la columna B del cuadro. **Marque** cada calificación en el rayo correspondiente, entre el centro (0 por ciento de nivel de esfuerzo) y el otro extremo del rayo (representando el 100 por ciento del esfuerzo necesario para materializar su pleno potencial). Dibuje **líneas rectas entre las marcas** para crear una figura que defina el perfil del esfuerzo real para cada acción.
- Paso 6** **Sume** todas las calificaciones del impacto potencial. Añada otro rayo al gráfico, el más largo, y anote el **Impacto Potencial Total** en el extremo de este **rayo sintético** (véase el ejemplo). Tenga presente que el impacto potencial total puede superar el 100 por ciento y podría ser más de lo que se necesita.
- Paso 7** Multiplique las calificaciones de cada fila de la Columna A por la B y anote los resultados en la última columna (A X B). Sume estas calificaciones del **Potencial de Acción** (en el que el esfuerzo efectuado en cada acción se pondera con su impacto potencial) y anote el total en la parte inferior de la última columna. Marque este **Potencial Total de Acción** en el rayo sintético.
- Paso 8** Revise los resultados y el razonamiento detrás del proceso de calificación y **converse** sobre las prioridades basadas en los puntajes. También converse sobre formas de modificar las acciones para generar un mayor impacto, el nivel de esfuerzo necesario, etc.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice **códigos visuales** (colores, números, símbolos gráficos, etc.) para añadir más información sobre cada acción, tal como su factibilidad (véase el ejemplo) o el orden el que se deben hacer. Si se deben llevar a cabo las acciones **en cierto orden**, se debe evaluar el nivel de esfuerzo requerido para cada acción, bajo el supuesto de que ya se han finalizado las acciones anteriores.

Potencial de Acción



Resumen de este ejemplo: El personal del Parque Nacional decide reevaluar las varias estratégicas que usan o que podrían utilizar para responder de forma más efectiva a las sugerencias y a las quejas de los usuarios del parque. Destacan tres estrategias como prioridades (véanse las flechas rojas en el gráfico). El equipo considera que la *participación* efectiva de los actores en la solución de los problemas y el establecimiento de normas de *calidad* en la aplicación de los servicios que suministra el parque resolverían el problema en un 40 por ciento. Si bien todavía debe diseñarse el proceso de participación de los actores, ya han iniciado las labores que implica la definición de las normas de calidad (en un 20 por ciento) y es algo más fácil de lograr (🟢). Asimismo, una *campana de información* pública sobre lo que ofrece el Parque (y los servicios que no están disponibles) podría generar un impacto considerable, con lo cual se reduciría el problema en otro 50 por ciento. Sin embargo, todavía falta efectuar el 80 por ciento del trabajo de esta campaña y ello podría ser un poco desafiante (🟡).

	A	B	A X B	
Gestión de las quejas de los usuarios del Parque	Impacto potencial	Esfuerzo finalizado	Potencial de acción	Factibilidad
Campaña de información	50%	20%	10.0%	🟡
Debido proceso	25%	30%	7.5%	🔴
Calidad	20%	30%	6.0%	🟢
Desarrollo de capacidades	20%	10%	2.0%	🟢
Participación	20%	0%	0%	🟡
Sistema C.R.M.	15%	40%	6.0%	🔴
Normas	10%	20%	2.0%	🟢
Contrato	5%	70%	3.5%	🟢
Total	165%	37.0%		

Resultados y Riesgos

Propósito Evaluar diferentes opciones con base en los resultados positivos y negativos esperados de cada una, el valor asignado a resultados específicos y la probabilidad de que éstos puedan lograrse.

Paso 1 Defina una situación y elabore una lista de las **opciones** que se están considerando. Las opciones deben ser concretas y distintas de alguna manera, al igual que relevantes para la situación.

Paso 2 Elabore un **cuadro**. Enumere las opciones en la Columna 1. El mínimo que necesita es una elección entre dos opciones (tales como 'hacer' o 'no hacer').

Paso 3 Converse acerca del/de los **resultado(s) negativo(s)** que podría(n) estar asociado(s) a cada opción. Anote estos resultados en la Columna 2 mediante el uso de palabras claves.

Paso 4 Asigne un valor a cada resultado negativo, entre -1 y-10. El puntaje de -10 (o 10 objetos, tales como piedritas negras) señalan lo peor que podría suceder. Este es el **Puntaje A**. Después, calcule qué tan probable es que suceda cada resultado negativo (la probabilidad expresada en porcentajes), con base en el conocimiento actual de la situación. Este porcentaje es el **Puntaje B**. Para ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de los números y los porcentajes en cada escala. Anote el Puntaje A y el Puntaje B de cada opción en la Columna 3.

Paso 5 Multiplique el Puntaje A por el B (si está utilizando piedritas para el Puntaje A, reduzca la cantidad a una proporción igual al porcentaje de la probabilidad). Ello origina un **puntaje total** para cada resultado negativo. Anote los puntajes en la Columna 4.

Paso 6 Converse acerca del/de los **resultado(s) positivo(s)** que podría(n) estar asociado(s) a cada opción. Anote estos resultados en la Columna 5 mediante el uso de palabras claves.

Paso 7 Asigne un valor a cada resultado positivo, entre 0 y 10. El puntaje de +10 (o de 10 objetos, tales como piedritas blancas) señalan lo mejor que podría suceder. Este es el **Puntaje C**. Calcule qué tan probable es que suceda cada resultado positivo (la probabilidad expresada en porcentajes), con base en el conocimiento actual de la situación. Para ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de los números y los porcentajes en cada escala. Anote el Puntaje C y el Puntaje D de cada opción en la Columna 6.

Paso 8 Multiplique el Puntaje C por el D (si está utilizando piedritas para el Puntaje C, reduzca la cantidad a una proporción igual que el porcentaje de la probabilidad). Ello origina un **puntaje total** para cada resultado positivo. Anote los puntajes en la Columna 7.

Paso 9 En la Columna 8, **sume** los puntajes que anotó en las Columnas 4 y 7. Revise el resultado y decida cuál es la mejor opción. Entre más alto sea el número, mayor será la razón de tomar esa línea de acción.



Resultados y Riesgos

CUADRO DE RESULTADOS Y DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

Opciones	POSIBILIDADES NEGATIVAS			POSIBILIDADES POSITIVAS			Puntaje total
	Resultado negativo	A. Valor B. Probabilidad (%)	Puntaje negativo A x B	Resultado positivo	C. Valor D. Probabilidad (%)	Puntaje positivo C x D	
Ignorar la carta	El árbol está dañado y se seca. Los vecinos son enemigos.	10 40%	- 4.0	El árbol dañado sobrevive.	10 30%	3.0	- 1.0
Acudir al corte	Se pierde la fruta y la batalla es costosa. Los vecinos son enemigos.	- 8 70%	- 5.6	Ganar la batalla.	8 50%	4.6	-1.6
Firmar el acuerdo	Perder la fruta.	- 8 100%	- 8.0	Los vecinos son amigos.	10 90%	9.0	+ 1.0



Resumen de este ejemplo: Su familia recibió una carta de su vecino. En la misma él exige el derecho a recibir el 50 por ciento de todos los mangos que caen del árbol que la abuela de usted plantó en los límites de la granja familiar hace ya unos 60 años. Usted cuenta con una semana para firmar el acuerdo, ya que si no acepta, su vecino amenaza con cortar todas las ramas que están colgando en la parte de su propiedad y posiblemente desenterrar todas las raíces que están al lado de su terreno. Usted sabe que si lo hace, ello probablemente mataría al árbol. Ahora deberá decidir cómo dar respuesta a su carta. Está tomando en consideración tres opciones: firmar la carta, ignorarla o acudir a la corte esperando que el juez rechace las exigencias del vecino. Fuente: Adaptado de Means, Katherine y Cynthia Josayma, con Erik Nielsen y Vitoon Viriyasakultorn, Community-Based Forest Resource Conflict Management: A Training Package, Volumen 1, Sección 4.4, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y Volumen 2, Actividad 32, FAO, Roma 2002, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>.

Propósito Elaborar un plan para monitorear los factores de riesgo y ajustar las actividades, según corresponda.

Paso 1 Defina un plan, proyecto o programa y elabore una lista de los **factores principales** que podrían generar un alto impacto y que sean difíciles de predecir.

Paso 2 Revise la lista y escoja los **dos factores** que podrían generar el impacto más alto y que sean los más difíciles de predecir. De ser necesario, utilice el *Ordenamiento*.

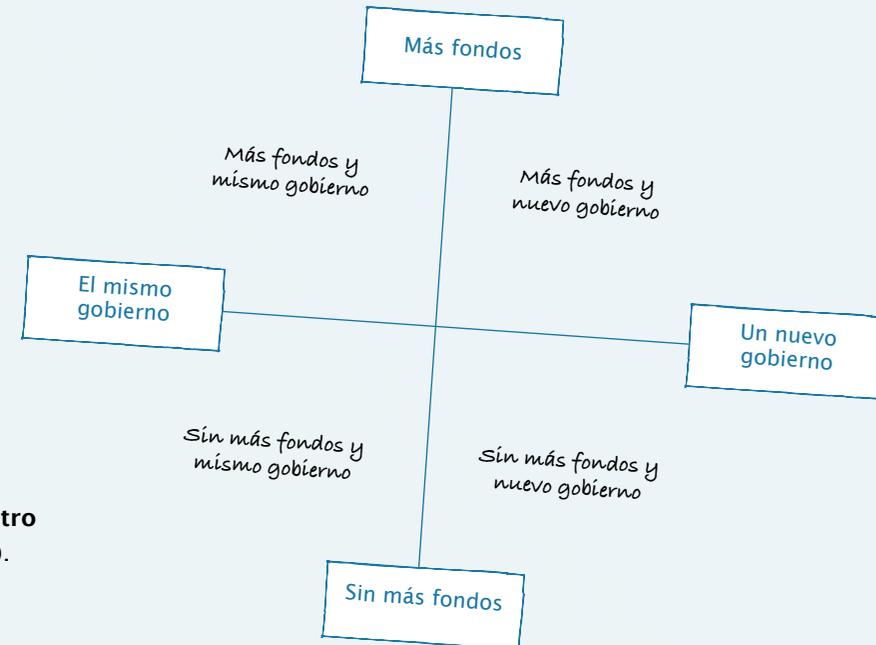
Paso 3 Elabore un diagrama al trazar una línea horizontal que se cruce con una línea vertical de igual longitud. En la línea horizontal rotule los **dos resultados opuestos para uno de los factores** (tal como 'Sin más fondos' versus 'Más fondos').

Paso 4 En la línea vertical, rotule los **dos resultados opuestos para el otro factor** (tal como 'Un nuevo gobierno' versus 'El mismo gobierno').

Paso 5 En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **escenario** obtenido cuando se combinan los resultados posibles.

Paso 6 Converse acerca del **impacto** previsto de cada escenario y anótelos mediante el uso de palabras claves en cada esquina del diagrama.

Paso 7 Revise el resultado e identifique qué **tipo de información** se necesita para rastrear los dos factores y los impactos previstos, *cuándo* y *cómo* puede obtenerse, y *quién* se encargará de hacerlo. En el transcurso del tiempo, ajuste los planes más amplios a la luz de la información recopilada (véase el *Gerente de Procesos* y el *Diseño de Procesos*).



Ruta Crítica

Propósito Planificar la ruta más corta para finalizar un proyecto, al distinguir entre las tareas que deben concluirse en una secuencia dada y aquellas que pueden llevarse a cabo de forma paralela con otras tareas.

Paso 1 fina un **plan de acción** y elabore una lista de **actividades** que formen parte de ese plan. Las actividades deben ser concretas y distintas entre sí. Escriba unas cuantas palabras claves para cada actividad en su propia tarjeta y describa brevemente la actividad al reverso de su tarjeta.

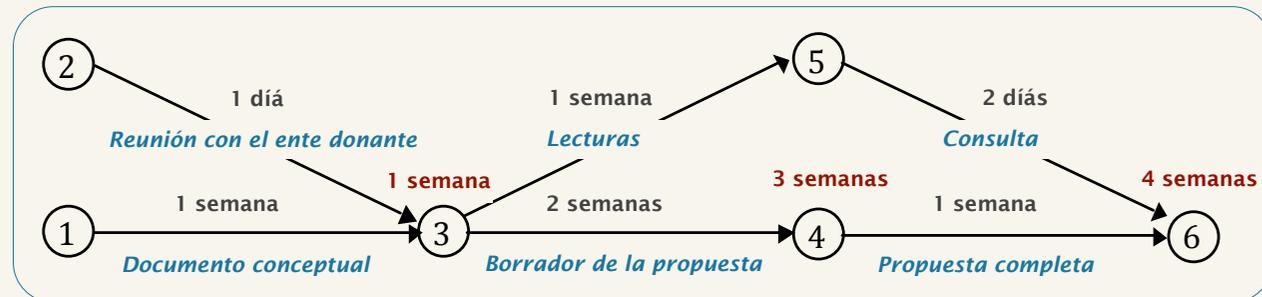
Paso 2 Para cada actividad, determine la **fecha más temprana** en la que podría empezar y calcule el **plazo de tiempo** que requerirá. Anote la información en la tarjeta de la actividad.

Paso 3 Identifique las actividades que deben completarse de forma **secuencial**, antes de iniciar otras tareas. Distíngalas de las tareas que se pueden llevar a cabo en cualquier momento, como **tareas paralelas**. Organice todas las tarjetas de las actividades, según el orden que necesitaría el menor período de tiempo, teniendo en cuenta tanto las actividades paralelas como las secuenciales.

Paso 4 Elabore un **diagrama de la ruta crítica** con base en las tarjetas organizadas y mediante el uso de un código para la información relevante. Por ejemplo, utilice **círculos** numerados para mostrar el principio y el fin de cada actividad. Trace **flechas** (de izquierda a derecha) entre los círculos para mostrar la actividad que debe finalizarse antes que otra pueda empezar. Escriba arriba de cada flecha el período de **tiempo** necesario para finalizar la actividad. Arriba de cada círculo lleve la cuenta del tiempo acumulativo que se necesitará para finalizar el proyecto.



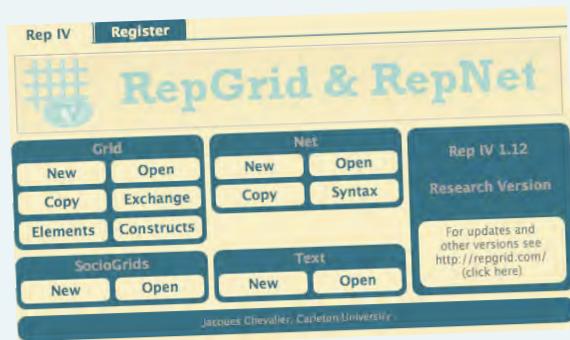
En este diagrama, la **ruta crítica** supone tres etapas secuenciales que deben finalizarse a tiempo si se desea concluir la propuesta en cuatro semanas: el documento conceptual (1 a 3), el borrador de la propuesta (3 a 4) y la propuesta completa (4 a 6).



Paso 5 Revise el resultado y **ajuste la cantidad de tiempo** dedicado a las diferentes etapas del plan de acción. Se puede concluir los planes en períodos más cortos de tiempo al invertir más recursos (humanos o financieros) en algunas etapas o reducir el alcance de algunas actividades. Otra opción para gestionar planes sensibles en términos de tiempo es posponer actividades que no formen parte de la ruta crítica.

Análisis Sistémico





Análisis del Ámbito

Purpose Describir la forma en que los actores perciben un ámbito o un área temática, y desarrollar nuevas oportunidades de aprendizaje con base en esta comprensión.

PRINCIPIOS

La teoría de la realidad humana que subyace en el *Análisis del Ámbito* es una adaptación social de la Psicología de los Constructos Personales, una teoría muy bien conocida en el campo de la psicología y las ciencias cognitivas que George Kelly desarrolló en la década de 1950. El supuesto fundamental es que las personas comprenden un **ámbito** al dividirlo en partes y al establecer una descripción del todo con base en las comparaciones (o los grados de similitud y de diferencia) entre las partes. Por ejemplo, para tener el conocimiento de ‘comida sabrosa’ no sólo es necesario un sentido de lo que tienen en común las ‘comidas sabrosas’, sino también palabras e ideas que describan lo opuesto. En la Psicología de los Constructos Personales, las partes de un ámbito se denominan **elementos** y las características contrastantes se denominan **constructos**. La adaptación social que se presenta a continuación se basa en esta perspectiva al mostrar la forma en que los grupos de actores crean y organizan elementos y sus características contrastantes para un ámbito o área temática. El método descubre formas en que las personas dan sentido a la realidad en un contexto particular y ayuda a desarrollar oportunidades para la solución de problemas y el aprendizaje.



El *Análisis del Ámbito* se puede aplicar a cualquier tema, incluidas las cosas de la naturaleza (*Ámbito Ecológico*), actividades (*Ámbito de las Actividades*), problemas (*Ámbito del Problema*), perfiles de los actores (*Ámbito Social*) y opciones para la acción (*Ámbito de las Opciones*). A continuación se presentan instrucciones detalladas para el uso de la herramienta, las cuales se pueden adaptar para estas aplicaciones específicas (véanse los ejemplos de abajo). La recopilación y el análisis de información se pueden hacer de forma manual, según se describe más abajo, o mediante el uso del programa de cómputo RepGrid (<http://regrid.com>).

- Paso 1** Defina el ámbito o el **área temática** e identifique al menos **6 elementos pero no más de 12** que pertenezcan a ese ámbito. Los mismos deben ser **concretos** y distintos, y estar claramente definidos. Si los elementos son **ambiguos**, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para que sean más específicos y que cobren más sentido. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?” o “¿Puede dar un ejemplo de esto?”. Otra opción es utilizar la **descripción y la narración de historias** para explorar el tema, y después utilizar esta información para identificar los elementos. Escriba o dibuje cada elemento en su propia tarjeta con una breve descripción al reverso de la misma.
- Paso 2** Decida la escala de calificación que utilizará, entre el 1 y el 5 o entre el 1 y el 7 (véanse los *Consejos Prácticos para el Puntaje*). Elabore un cuadro en el suelo o en la pared con el término “**Características**” en la parte superior de la Columna 1.
- Paso 3** De ser necesario, plantee o proporcione una **característica clave** que los participantes deseen explicar a la luz de la exploración de una solución para un problema del ámbito. Escriba la característica clave en una tarjeta mediante el uso de una o dos palabras claves y asígnele un puntaje de 1. Después, identifique el **opuesto** de la característica clave y asígnele un puntaje de 5 (o de 7). Coloque la tarjeta que muestra estas dos características opuestas y sus puntajes correspondientes en la segunda fila de la primera columna. (Este y los dos pasos siguientes son opcionales.)

Análisis del Ámbito

- Paso 4** **Califique todos los elementos** mediante el uso de la característica clave y su opuesto y una escala de calificación (por ejemplo, del 1 al 5). Converse acerca del puntaje de cada elemento hasta que los participantes logren un acuerdo. Anote cada puntaje en su propia tarjeta y escriba la razón que se dio para cada puntaje al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Coloque la tarjeta de cada puntaje en la fila de la característica clave, debajo del elemento correspondiente.
- Paso 5** Para facilitar la interpretación del cuadro, **reorganice** todos los elementos en un orden basado en las calificaciones asignadas para la característica clave.
- Paso 6** Para instar a los participantes a que expresen otras características, escoja al azar las tarjetas de **tres elementos** de la fila superior. Identifique dos (un par) que sean iguales de cierta forma relevante y diferentes del tercero. Identifique qué es lo que tienen en común estos elementos y que también es *relevante para el tema*. Escriba la característica en una nueva tarjeta y asígnele un puntaje de 1. Después, identifique lo opuesto o el contraste que hace que el **tercer elemento sea diferente del par**. Escriba la característica opuesta o contrastante en la misma tarjeta y asígnele un puntaje de 5 (o de 7). Entre los ejemplos de las características opuestas se encuentran: un buen dirigente - un dirigente ineficaz; confiable - no confiable; seguro - riesgoso, etc. Coloque la tarjeta que muestra estas dos características opuestas o contrastantes y sus puntajes correspondientes en la tercera fila de la primera columna.
- Paso 7** Repita el proceso descrito en el Paso 6 para identificar **otras series de características opuestas o contrastantes** y añada una **nueva fila** por cada serie.
- Paso 8** **Califique todos los elementos** mediante el uso de cada característica y su opuesto y la escala de calificación que estableció en el Paso 2. Converse acerca del puntaje de cada elemento hasta que los participantes lleguen a un acuerdo. Anote cada puntaje en su propia tarjeta y escriba la razón que se dio para cada puntaje al reverso de su tarjeta o un rotafolio. Coloque cada tarjeta de puntajes en su fila, debajo del elemento correspondiente.

Características	Conflicto A	Conflicto B	Conflicto C	Conflicto D	Conflicto E	Conflicto F
Raro (1)	1	1	2	3	5	5
Frecuente (5)						
Legal (1)	4	5	3	2	1	2
Personal (5)						
Intereses (1)	1	3	2	4	5	4
Valores (5)						

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- Paso 9** Para **interpretar** los resultados, comience con una **revisión del proceso**, lo que incluye la manera en que los participantes interactuaron y tomaron decisiones en cada paso. También revise la **esencia** del ejercicio, lo que incluye en tema que escogieron los participantes, los elementos y las características identificadas y el tipo de información o conocimiento que se utilizó para calificar los elementos. Resuma los puntos principales en un rotafolio.

Análisis del Ámbito

- Paso 10** Revisa los **puntajes de las columnas** que describen los elementos. Busque características obvias, tales como si los puntajes tienden a situarse en el medio o más cerca de los puntos extremos. También busque los elementos que tengan **puntajes similares** para la mayoría de las características, lo que incluye la característica clave. Resuma las características que comparten y trace líneas que conecten los elementos con puntajes similares en las columnas para mostrar que forman parte del mismo grupo (conglomerado o "clúster") o familia de elementos.
- Paso 11** Revise los **puntajes de las filas** que describen las características. Busque características obvias, tales como los puntajes que varían muy poco y otros que varían mucho, o características que sean más significativas en comparación con otras. También busque **características concordantes**. Existe concordancia entre dos o más características cuando los puntajes de las filas son **similares** o muestran una **relación inversa** entre sí. Resuma las concordancias y trace líneas que conecten las características con puntajes similares (o inversos) en las filas. Las características que concuerden con la **característica clave** (identificada en el Paso 3) pueden ayudar a explicar aspectos importantes del área temática.



REFORMULACIÓN DEL ANÁLISIS

- Paso 12** Modifique, borre o añada lo que sea necesario a la lista de elementos, características y puntajes en cualquier momento durante el proceso. Busque una **característica adicional** y su opuesto si dos elementos que son similares deben distinguirse entre sí de una forma más tajante. Para hacerlo, busque una diferencia significativa entre los dos elementos. Utilice esta diferencia para crear una nueva característica y su opuesto y califique todos los elementos con base en esta característica.
- Busque un **elemento adicional** si dos características que concuerdan estrechamente deben distinguirse entre sí de una forma más tajante. Para hacerlo, busque un nuevo elemento dentro del ámbito que reúna las características que concuerdan *muy pocas* veces. Coloque el nuevo elemento en una nueva columna y califíquelo por cada característica y su opuesto.
- Paso 13** Revise y resuma los comentarios más importantes sobre el ámbito o el tema que se expresaron durante el ejercicio. Después, identifique la **oportunidad de aprendizaje** (véase *Oportunidades de Aprendizaje* más abajo) y elabore una estrategia para guiarse por esta comprensión. Cerciórese de revisar **detalladamente** los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para lograr la aplicación adecuada del *Análisis del Ámbito*.

CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE LOS ELEMENTOS

- **Proporcione** o **negocie** algunos o todos los elementos o inste a los participantes a que los **expresen**, dependiendo del propósito del ejercicio y del papel del/de la facilitador(a).
- La lista de elementos puede incluir un **elemento ideal** o **problemático** que se pueda comparar con otros.

Análisis del Ámbito

CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE LOS CARACTERÍSTICOS (CONSTRUCTOS)

- ❑ **Proporcione** o **negocie** cualquier característica y su opuesto o inste a los participantes a que las **expresen**, dependiendo del propósito del ejercicio y del papel del/de la facilitador(a).
- ❑ Cuando use características para describir los elementos, no interprete las descripciones como una manifestación de hechos que son correctos o equivocados. Las manifestaciones sobre los elementos deben ser **ciertas** sólo en el sentido de reflejar verdaderamente los puntos de vista de los participantes y su **comprensión** sobre la realidad.
- ❑ Las características deben ser relevantes para el área temática, **centradas** y **claras**. Por lo general, las mismas deben consistir en **sustantivos**, acciones o verbos concretos que terminen en ‘-ando’, ‘-iendo’ y ‘-yendo’ (gerundio), en vez de términos, cualidades o ideas abstractas.
- ❑ Las características y sus opuestos pueden incluir respuestas o **acciones** concretas que se tomen con relación a cada elemento (véase el *Ámbito del Problema*).
- ❑ Si las características son **ambiguas** o suenan trilladas, utilice la técnica de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa*, para que cobren más sentido y sean más detalladas. Pregunte ‘¿Qué quiere decir con esto?’, ‘¿Puede dar un ejemplo de esto?’, ‘¿Cómo podemos decir esto?’, o ‘¿De qué forma esto es cierto?’
- ❑ No utilice **frases negativas**, tal como ‘no es legal’, para describir lo opuesto o lo que contrasta con una característica tal como ‘es legal.’ Las frases negativas tienden a ser ambiguas y a no tener mucho significado. Los opuestos o los contrastes que se articulan de forma más precisa describirán los puntos de vista de los actores sobre el ámbito de una forma más significativa.
- ❑ De ser necesario, algunas de las características podrían suponer **un solo extremo** o punto de referencia con base a los que se califican todos los elementos. Por ejemplo, ‘costo’, ‘importancia’, ‘prioridad’, ‘factibilidad’ podrían pasar de bajo a alto (véase el *Ámbito de las Opciones*).
- ❑ Si los participantes **no pueden identificar** lo que tienen en común los dos elementos o lo que hace que el tercero sea diferente del par, formule la pregunta de otra forma, aplique la técnica de la *Escala Descendente* (véase la *Escucha Activa*), escoja otros tres elementos al azar o escoja dos tarjetas en vez de tres.
- ❑ Usted puede utilizar otras herramientas para estimular las respuestas e identificar características y sus opuestos, sin tener que comparar elementos escogidos al azar. Un procedimiento sencillo es la formulación de una pregunta que lo **englobe todo**: ‘¿Puede pensar en alguna característica nueva y diferente y en su opuesto?’ Otra opción es el procedimiento del **contexto total**: revise todos los elementos y busque dos que tengan una característica en común, y después el elemento que sea el más diferente de éstos y de qué forma. Aplique este procedimiento para identificar una o más características y su opuesto. Otra opción es utilizar la **descripción y la narración de historias** para explorar el tema (por ejemplo, al describir ejemplos de éxitos y fracasos), y después utilizar esta información para identificar los elementos y sus características organizadas en opuestos.

- 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 tres elementos al azar y que identifiquen una característica relevante y su opuesto. Recopile estas nuevas características y sus opuestos, plantee y clarifique su significado y agrupe las que sean iguales (véanse los consejos prácticos del *Ámbito Social*).
- No utilice una característica junto con su opuesto más de una vez. Sin embargo, una característica particular se puede utilizar más de una vez si forma un par con una característica opuesta diferente (tal como 'legal' a diferencia de 'personal' en un caso y después 'legal' a diferencia de 'político' en el otro).
- Se pueden agrupar las características en **categorías** adecuadas según las proporcione el/la facilitador(a) o las crean y las definan los participantes (véase el *Listado Libre y Clasificación*). También se pueden ordenar según su **importancia**. Ello ayudará a la interpretación del cuadro al final del ejercicio.

Característica	1	2	3	4	5	Característica
Buen(a) organizador(a)				Juan S.		Buen(a) oyente

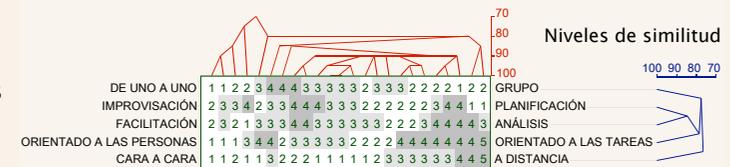
		Personal				
		Personal, Intereses	5	Personal, Valores		
				x Conflicto B		
Intereses	1	x Conflicto C	3		5	Valores
				x Conflictos D, F		
				x Conflicto E		
		Legal, Intereses	1	Legal, Valores		
		Legal				

CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE LA CALIFICACIÓN

- Si la característica y su opuesto **no son pertinentes** para un elemento, no incluya un puntaje. Si una característica no es pertinente para muchos elementos, intente reformularla o déjala fuera del análisis.
- Si los puntajes de una característica y su opuesto son **casi iguales** en todos los elementos, redefina la característica o déjala fuera del análisis.
- Se puede efectuar la calificación de los elementos **sin centrar la atención en el cuadro**. Para hacerlo, coloque una tarjeta que represente una característica y a cierta distancia de otra tarjeta que represente su opuesto o su contraste. Después tome la tarjeta de cada elemento o un objeto que lo represente y solicite a los participantes que sitúen al elemento en algún punto a lo largo del continuo entre las tarjetas de las dos características. Convierta este punto en una calificación y lleve la cuenta de los puntajes por separado en un cuadro o directamente en RepGrid. Repita este ejercicio para cada característica y su opuesto.

CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE LA INTERPRETACIÓN

- Cuando compare los elementos, céntrese en las características y en las relaciones de las filas que sean más importantes o interesantes. No suponga que todas las relaciones son significativas. Eso sería **interpretar demasiado** los resultados.
- Tal como se planteó en el Paso 5, utilice las calificaciones de la característica clave (identificada en el Paso 3) para **reorganizar** todas las tarjetas de los elementos (fila 1) y las tarjetas de los puntajes (fila 2), desde el puntaje más bajo al más alto. El cuadro reorganizado ayudará a explicar la característica clave.
- **Agrupe** los elementos similares al mover las columnas y colocarlas de lado a lado (utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las columnas). Haga lo mismo con las características concordantes, al mover las filas y colocarlas una encima de otra.
- Cuando encuentre un alto grado de concordancia entre los puntajes de las filas y las series de características y sus opuestos, converse sobre si una serie de filas es un **ejemplo** o más bien el **efecto** de la otra serie de filas, o si tiene el mismo **significado** o la misma **causa** que la otra serie.
- Para centrarse solamente en **dos características y sus opuestos**, elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Si su escala es del 1 al 5, escriba 1 y 5 en los extremos opuestos tanto de la línea horizontal como de la vertical; señale lo que significan estos puntajes. Escriba tres en el punto en que se entrecruzan las líneas. Para cada elemento, sitúe el puntaje de una característica y su opuesto en la línea horizontal, y luego el puntaje de la otra característica y su opuesto en la línea vertical. Conecte los puntajes de las dos líneas y escriba el nombre del elemento en el punto en que se entrecruzan. Entre más se acerquen los elementos al diagrama, más similares serán.
- Para ayudar a los actores a participar de forma activa en el análisis, prepare y distribuya copias de las tarjetas de los elementos entre los participantes. Después solicíteles que identifiquen **otros elementos** con puntajes de filas idénticos o muy similares a los de ellos. Preste especial atención a las similitudes en la característica clave y otras que sean importantes para el ámbito. Después, los **grupos que se formen en torno a elementos similares** pueden elaborar y presentar una breve descripción de lo que los elementos *tienen en común*. Posteriormente, todos los participantes pueden conversar acerca de las *diferencias* observadas entre los grupos (véanse los consejos prácticos del *Ámbito Social*).

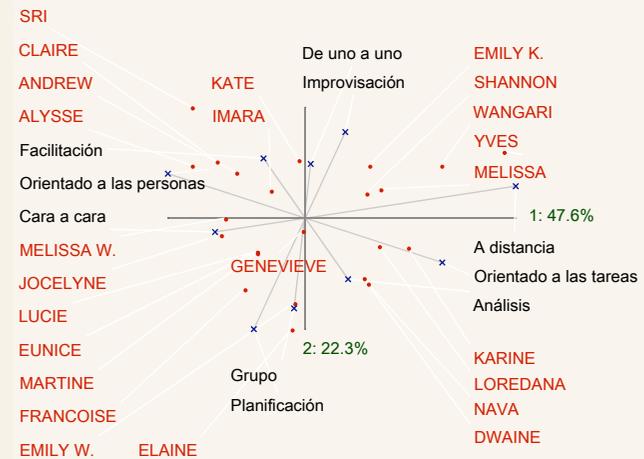


ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS



Perfiles de las destrezas para la investigación colaborativa

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES



Análisis del Ámbito

CONSEJOS PRÁCTICOS SOBRE LAS MATEMÁTICAS

- El programa de cómputo RepGrid (<http://repgrid.com/>) hace los cálculos descritos a continuación. El comando "Focus" crea un análisis grupal (también denominado **análisis de conglomerados**). Los elementos que presentan las calificaciones más similares se colocan lado a lado. Las características que concuerdan mucho también se sitúan lado a lado, con las relaciones inversas transformadas en relaciones positivas. Un diagrama con líneas fuera del cuadro que se cruzan en varios puntos indican los niveles de similitud entre los elementos y entre las características.
- El comando "PrinGrid" crea un gráfico con cálculos basados en el **análisis de los componentes principales**. El gráfico es una representación bidimensional de relaciones multidimensionales entre los elementos y las características. Los puntos muestran la ubicación de cada elemento con relación a todos los otros y las características representadas por líneas rectas. Entre más corta sea la línea de la característica, menos variarán las calificaciones de la misma. Las relaciones más estrechas entre los elementos (puntos), entre las características (líneas) y entre los elementos y las características se muestran por su distancia mutua. La línea horizontal principal (componente principal 1) y la línea vertical (componente principal 2) son variables de resumen para estas relaciones multidimensionales. El porcentaje al final de cada línea indica el grado al que cada componente explica estas relaciones multidimensionales (véanse los ejemplos).
- Using the table created in Step 7 as an example, the sum of differences (SD) between the recorded scores for elements E and F is 2 and the total maximum difference is 12, or $[(5 - 1) \times 3]$. This results in a difference of 16.7% $(2/12 \times 100)$. Looking at it another way, the two elements are similar at a level of 83.3%.
- Para calcular manualmente el **nivel de diferencia entre dos elementos de las columnas**, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma fila (deje por fuera las filas que tengan casillas vacías). Después, calcule la diferencia máxima total para todos los puntajes (esto es PM, el puntaje máximo, menos 1, multiplicado por C, la cantidad de características de la fila que obtuvieron calificaciones). El nivel de diferencia entre dos elementos es SD dividida entre la diferencia máxima total de todos los puntajes multiplicada por 100. Para convertir este nivel de diferencia en un puntaje de similitud porcentual, réstelo de 100. En otras palabras: $[100 - (SD \times 100)] / [(PM-1) \times C]$. Tomando como ejemplo el cuadro que se elaboró en el Paso 7, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para los elementos E y F es 2, mientras que la diferencia máxima total es 12, o $[(5 - 1) \times 3]$. Esto origina una diferencia del 16,7 por ciento $(2/12 \times 100)$. Visto de otra forma, los dos elementos son similares a un nivel del 83,3 por ciento.
- Para calcular manualmente el **nivel de diferencias entre las dos características de las filas**, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma columna (deje por fuera las columnas que tengan casillas vacías). Después, calcule la diferencia máxima total para todos los puntajes (esto es PM, el puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de elementos que obtuvieron calificaciones). El nivel de diferencia entre dos características es SD dividida entre la diferencia total máxima de todos los puntajes multiplicada por 100. Para convertir este nivel de diferencia en un puntaje de similitud porcentual, réstelo de 100. En otras palabras: $[100 - (SD \times 100)] / [(PM-1) \times E]$. Tomando como ejemplo el cuadro que se elaboró en el Paso 7, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para las últimas dos filas es 14, mientras que la diferencia máxima total es 24, o bien $[(5 - 1) \times 6]$. Esto origina una diferencia del 58,3 por ciento $(14/24 \times 100)$. Visto de otra forma, los dos elementos son similares a un nivel del 41,7 por ciento.
- Si el nivel de similitud entre las dos series de puntajes de las filas es muy bajo, ello indica una **relación inversa**, lo cual significa que si los participantes escogen una característica a un extremo del continuo de una fila, entonces tienden a escoger la característica en el extremo opuesto de la otra fila. Cuando esto suceda, transforme la relación inversa en una positiva al invertir todos los puntajes en una fila (de 2 a 4 o de 5 a 1, en una escala del 1 al 5, por ejemplo). Las relaciones positivas son más fáciles de interpretar. Por ejemplo, al invertir los puntajes de la última fila en el cuadro que se presentó anteriormente, el nivel de similitud entre las dos últimas filas es de 83,3 por ciento.

Análisis del Ámbito

OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

El *Análisis del Ámbito* le ayuda a identificar **oportunidades de aprendizaje** con base en una comprensión de las relaciones multidimensionales entre los elementos y las características dentro del ámbito o del área temática. Las oportunidades pueden suponer un aprendizaje estructural, un aprendizaje comunicativo, un aprendizaje temporal o un aprendizaje adaptativo. La comprensión de la naturaleza de la oportunidad del aprendizaje ayuda con el desarrollo de una estrategia para la toma de acciones.

APRENDIZAJE ESTRUCTURAL

Convergencia

Hay convergencia en el sistema cuando los puntajes de las filas muestran un alto grado de concordancia. En este caso, puede reagrupar la mayoría de las características en dos categorías que sean opuestas entre sí, con los elementos ubicados en algún punto a lo largo del continuo desde una serie de opuestos a otra. Si la convergencia en el sistema es limitante, busque nuevos elementos que combinen las características de formas novedosas. Preste especial atención a las formas novedosas de combinar los elementos con la característica clave identificada en el Paso 3 (véase el ejemplo del *Ámbito de las Actividades*).

Polarización

Existe polarización en el sistema cuando un grupo de elementos tenga una serie de puntajes en las columnas y el otro grupo de elementos sea opuesto en todo aspecto. En este caso, la mayoría de los elementos pueden reagruparse en dos categorías que sean opuestas entre sí. Si la polarización en el sistema es limitante, busque nuevos elementos que combinen las características de formas novedosas. Preste especial atención a las formas novedosas de combinar los elementos con la característica relevante identificada en el Paso 3.

Dispersión

Habrán dispersión en el sistema cuando muy pocos elementos o características guarden un alto grado de concordancia. Ello señala que cada elemento es completamente diferente y que no hay un patrón dentro del sistema. Si la dispersión en el sistema es limitante, busque otros elementos o características que podrían faltar y que sean necesarios para introducir algún tipo de patrón significativo en el sistema (véase el ejemplo del *Ámbito Social*).

Vaguedad

Existe vaguedad en el sistema cuando los puntajes de los elementos no varían mucho. Si esto es un factor limitante, busque la causa probable. Algunas de las posibilidades son: los participantes tienen puntos de vista muy diferentes sobre los elementos y negociaron las diferencias al asignar puntajes promedios; los participantes hacen énfasis en las conexiones y en las similitudes entre los elementos, y no en las diferencias; los participantes tienen un conocimiento limitado sobre el ámbito o el área temática; o los elementos escogidos son demasiado generales.



Análisis del Ámbito

APRENDIZAJE COMUNICATIVO

Desacuerdo

Existe desacuerdo cuando los participantes asignan puntajes muy diferentes a los mismos elementos mediante el uso de las mismas características. Para medir los niveles de acuerdo y de desacuerdo entre dos cuadros o series de puntajes, sume las diferencias entre los puntajes de las mismas casillas y divida esta cantidad entre la diferencia máxima total entre todas las casillas (esto es PM, el puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de elementos que obtuvieron calificaciones). Si el desacuerdo representa una limitación, identifique el/los área(s) temática(s) de éste y las causas probables. Continúe el debate sobre las causas hasta que los puntajes reflejen una evaluación en común de la situación.



Para *comparar muchas características y cuadros* que representen los puntos de vista de diferentes participantes o grupos, reordene de arriba hacia abajo las características de las filas de cada cuadro. *Las de arriba deben concordar con las calificaciones de la característica clave* que se identificó en el Paso 3. Estas características concordantes claves representan lo que cada actor o grupo tiene presente cuando piensa sobre los aspectos importantes del tema en cuestión. Después, busque características concordantes claves con las que los participantes estén de acuerdo o en desacuerdo a lo largo de la muestra. Si los cuadros contienen muchas características, éstas se pueden agrupar en categorías (véase los consejos prácticos sobre las características), reordenadas de arriba hacia abajo dentro de cada categoría, y después evaluadas para identificar acuerdos y desacuerdos concordantes claves a lo largo de la muestra dentro de cada categoría. El programa de cómputo RepGrid también comparará los cuadros que contengan algunos o todos los mismos elementos y características. Los niveles de acuerdo pueden combinarse con los niveles de comprensión (véase más abajo) para generar seis escenarios posibles, los cuales se describen en *Desacuerdos y Malentendidos*.

Malentendido

Existe un malentendido cuando una de las partes con un perfil particular (tales como los hombres) no puede predecir la forma en que otra parte con un perfil diferente (tales como las mujeres) calificará ciertos elementos. Para medir los niveles de malentendido, cada parte deberá intentar adivinar la forma en que la otra calificará los mismos elementos mediante el uso de la(s) misma(s) característica(s). Después, sume las diferencias entre los puntajes originales y los puntajes que predijo cada grupo para el otro. Divida esta cantidad entre la diferencia máxima total para todas las casillas (este es el puntaje máximo menos 1, multiplicado por la cantidad de elementos). Si un malentendido representa una limitación, identifique el/los área(s) principal(es) y las causas probables de ese malentendido. Compare y converse acerca de los puntajes hasta que se establezca una mejor comprensión sobre los puntos mutuos de vista. Los niveles de comprensión se pueden combinar con los niveles de acuerdo (véase arriba) para generar seis escenarios posibles que se describen en *Desacuerdos y Malentendidos*.

Confusión

Existe confusión entre los actores cuando las partes utilizan diferentes elementos o características para describir el mismo ámbito o tema. Si la confusión es una limitación, busque elementos en común o características compartidas para crear alguna base para la comprensión y el acuerdo mutuo.

APRENDIZAJE TEMPORAL

Inestabilidad

Existe inestabilidad en el análisis cuando la forma en que la gente percibe un ámbito o tema y caracteriza sus elementos cambia rápida o frecuentemente en el transcurso del tiempo, sin ninguna justificación clara. Si la inestabilidad es limitante, identifique los factores que podrían explicar esto. Busque elementos o características que sean más significativas, o dedique más tiempo para conversar sobre las calificaciones o para recopilar la información necesaria para finalizar el ejercicio.

Resistencia al cambio

Existe resistencia al cambio cuando los actores tienen presente las oportunidades específicas de aprendizaje que se describieron anteriormente y aún así prefieren mantener sin cambios los puntos de vista que expresaron en su análisis. Si la resistencia al cambio es limitante, identifique los factores que podrían explicar esto o dedique más tiempo a debatir el tema, los elementos y sus características. Tenga presente que por lo general es más difícil cambiar los elementos y sus características (que reflejan cómo piensan los actores) en comparación con las calificaciones de los elementos (que reflejan lo que los actores piensan acerca de los elementos y sus características).

APRENDIZAJE ADAPTATIVO

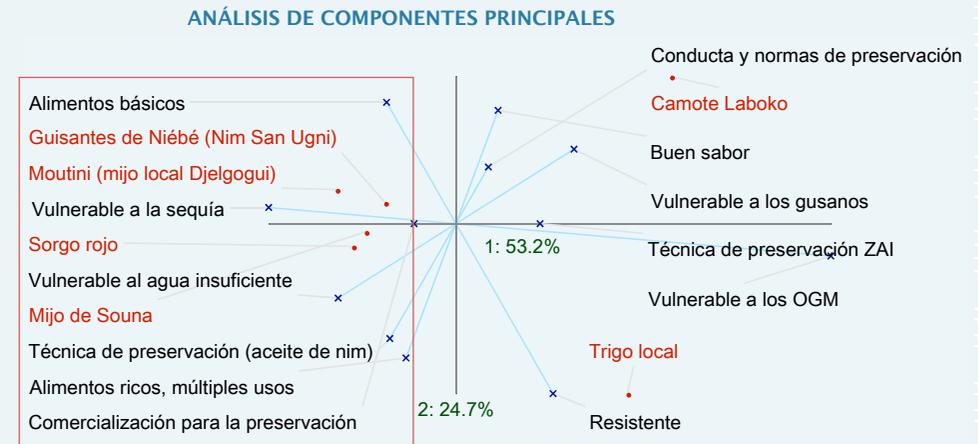
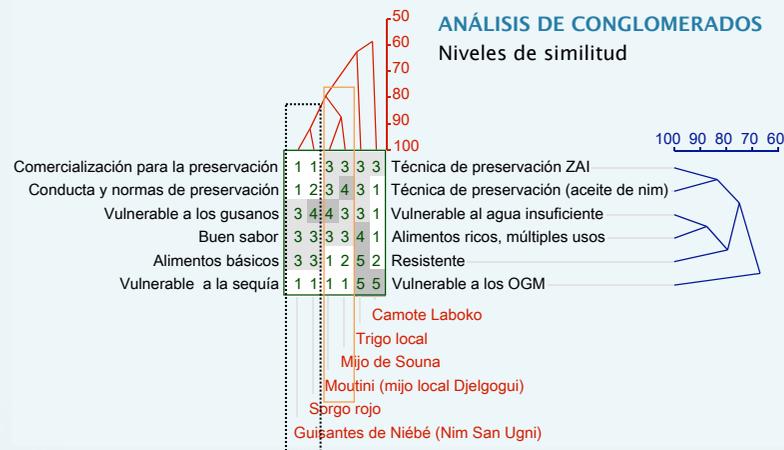
Incapacidad para predecir

Existe una incapacidad para predecir cuando la experiencia y los acontecimientos reales no confirman las características ni las calificaciones asignadas a los elementos en el análisis. Para evaluar el valor predictivo del análisis, escoja las características claves y sus opuestos y después identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en su escala de calificación. Recopile información confiable sobre estos indicadores con relación a cada elemento para ver si las características son relevantes y si se confirman las calificaciones. Si la incapacidad para predecir es limitante, cambie las calificaciones o busque características que tengan mejores valores predictivos.



Ámbito Ecológico

El *Ámbito Ecológico* examina la forma en que los actores perciben los elementos existentes en la naturaleza mediante el uso de términos y características que los propios participantes escogen y negocian. Se puede utilizar la herramienta para clasificar cosas en la naturaleza (tales como variedades de arroz o tipos de suelo), o bien, procesos ecológicos (tales como indicadores del cambio climático). La comprensión del ámbito puede ayudar a los actores a innovar, resolver problemas o someter a prueba los puntos de vista en comparación con la experiencia u otras fuentes de conocimiento.



Resumen de este ejemplo: En marzo del 2009, COPAGEN llevó a cabo en Dakar, Senegal, un coloquio para África Occidental sobre estrategias para preservar y promover variedades campesinas de plantas alimenticias, en parte como respuesta a la propagación de organismos genéticamente modificados (OGM) en África. Los participantes sometieron a prueba el *Ámbito Ecológico* para observar la forma en que la técnica podía ayudarles a desarrollar un enfoque estratégico y metodológico para promover el conocimiento local sobre las semillas campesinas (diferente al uso convencional de cuestionarios y entrevistas). Para iniciar el análisis, los participantes identificaron seis plantas alimenticias **estratégicas** y **vulnerables** cultivadas en sus respectivos países. También identificaron una serie de características y sus opuestos que reflejaron tres asuntos básicos: de qué forma son *estratégicas* las plantas, qué hace que sean *vulnerables* y qué tipo de *acción* se está tomando para preservarlas. Los resultados, representados en dos gráficos, revelan que cuatro de las seis plantas que escogieron los participantes son estratégicas porque producen alimentos ricos y sabrosos, se tienen múltiples usos y son vulnerables a las sequías. Las acciones para preservar a dos de las mismas (los denominados guisantes de Niébé y el sorgo rojo) abarcan medidas de comercialización y normas consuetudinarias sobre la conducta de los agricultores. Las otras dos (mijo de Souna y de Moutini) se preservan más que todo a través de medidas técnicas. En cambio, las variedades restantes (camote de Laboko y trigo local) son especialmente vulnerables a que las contaminen los OGM. Estas tendencias, representadas en el Gráfico de los Componentes Principales, dan razón de aproximadamente el 77 por ciento de la variación dentro del sistema observado (véanse los porcentajes en el eje horizontal y el vertical). Con base en este análisis, los participantes decidieron explorar otras acciones para preservar las plantas que son vulnerables a las sequías.



Ámbito de las Actividades

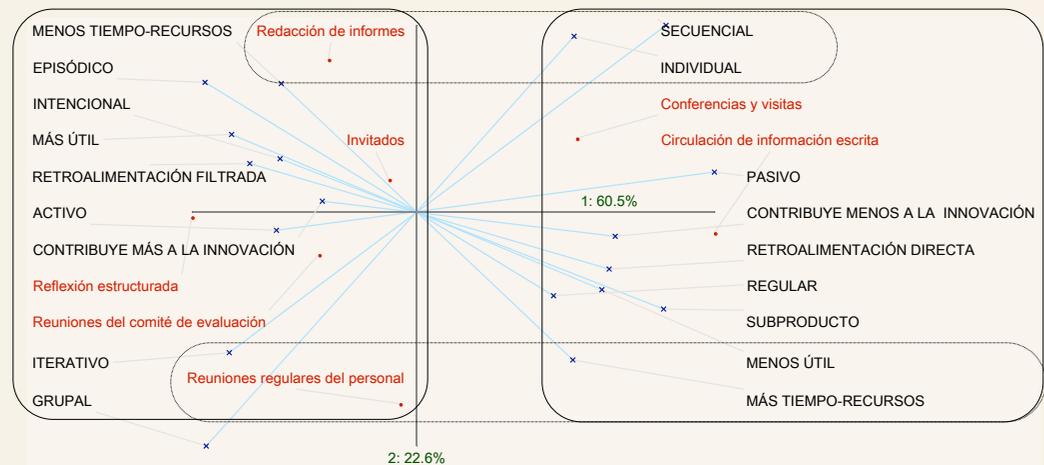
Caracterización de los elementos

El *Ámbito de las Actividades* examina la forma en que la gente percibe las actividades o las acciones existentes mediante el uso de términos y características que escogen y negocian los participantes. La herramienta puede utilizarse para identificar diferentes tipos de acciones o actividades y explorar niveles afines de dificultad, formas de conocimiento, beneficios, las destrezas o los valores implicados, etc. Una comprensión del ámbito de las actividades puede ayudar a los actores a innovar, resolver problemas o someter a prueba puntos de vista frente a la experiencia u otras fuentes de conocimiento.

Resumen de este ejemplo: En esta organización, la mayoría de las actividades de socialización del conocimiento (SC) se clasifican en dos categorías. Por una parte, la SC que los participantes consideran que es **más útil** para su trabajo (a la izquierda) incluye 'Reflexiones estructuradas' (que ocupa la primera posición), 'Redacción de informes' e 'Invitados' (ambas ocupan la segunda posición), al igual que 'Reuniones del comité de evaluación' (en tercer lugar). Estas actividades tienden a planificarse ('Intencional') y se llevan a cabo episódicamente. Las mismas suponen una activa socialización de información y comentarios filtrados sobre los proyectos existentes. Con la excepción de 'Redacción de informes', las actividades más útiles de SC suponen un trabajo en equipo en tiempo real. Por otro lado, en realidad se dedican más tiempo y recursos a actividades **menos útiles** de SC (a la derecha), que se llevan a cabo con regularidad y no se planifican (subproductos). Entre estas actividades se incluye la 'Circulación de información escrita' (que ocupa el quinto lugar, la actividad menos útil), al igual que informes escritos o verbales sobre 'Conferencias y visitas' y 'Reuniones regulares del personal' (ambas en cuarto lugar). Con excepción de las 'Reuniones regulares del personal', estas actividades suponen una socialización pasiva del conocimiento, se llevan a cabo de forma individual, no en tiempo real (secuencialmente) y contribuyen menos a la innovación. Estas tendencias, representadas en el Gráfico de los Componentes Principales, dan razón de aproximadamente el 83 por ciento de la variación dentro del sistema observado (véanse los porcentajes en el eje horizontal y el vertical). Con base en este análisis, los participantes piensan asignar más tiempo a las actividades de SC más útiles y llevar a cabo las menos útiles de una manera diferente.

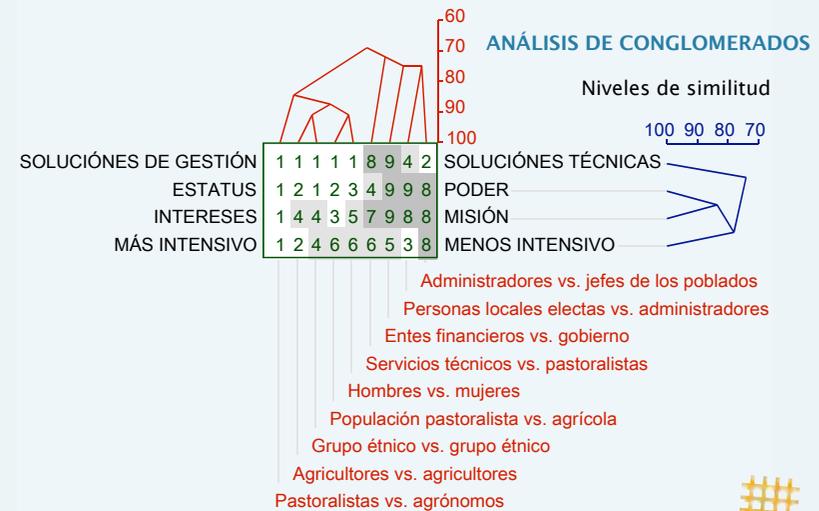


ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

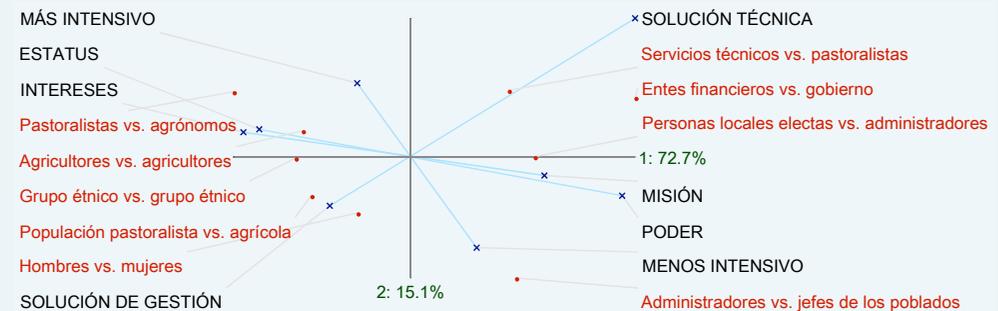


El *Ámbito del Problema* examina la forma en que los actores perciben los problemas existentes mediante el uso de términos y características que los propios participantes escogen y negocian. La herramienta se puede utilizar para identificar diferentes tipos de problemas, niveles de dificultad, respuestas adoptadas en el pasado, etc. La comprensión del problema puede ayudar a los actores a innovar, buscar soluciones adecuadas o someter a prueba puntos de vista frente a la experiencia y otras fuentes de conocimiento.

Resumen de este ejemplo: Unos 25 representantes de los países africanos francoparlantes que trabajan en asuntos relativos a la gestión de los recursos naturales (GRN) identificaron los tipos más frecuentes de conflictos en torno a la GRN que suceden en sus respectivos países, tales como los que surgen entre pastoralistas y agrónomos, funcionarios locales electos y administradores, hombres y mujeres, etc. Estos representantes también identificaron características contrastantes para describir esos conflictos. Se calificó cada tipo de conflicto frente a cada una de las características y sus opuestos, mediante el uso de una escala del 1 al 9. El análisis mostró que los conflictos entre los agrónomos y los pastoralistas son los más intensos. Los choques entre los grupos étnicos también son intensos, pero en menor grado. Generalmente, los mismos suponen conflictos de estatus e intereses y se abordan mediante soluciones de gestión. En cambio, las tensiones entre los entes financieros y los gobiernos, y entre los servicios técnicos y los pastoralistas son mucho menos intensos, suponen conflictos de poder y 'misión' y se abordan mediante soluciones técnicas. Las tendencias representadas en el Gráfico de los Componentes Principales dan cuenta de aproximadamente el 88 por ciento de la variación dentro del sistema observado (véanse los porcentajes en el eje horizontal y en el vertical). Los debates se centraron en formas de introducir soluciones de gestión en los conflictos menos intensos y soluciones técnicas en los más intensos, como complemento de las estrategias actuales.



ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES



Ámbito de las Opciones

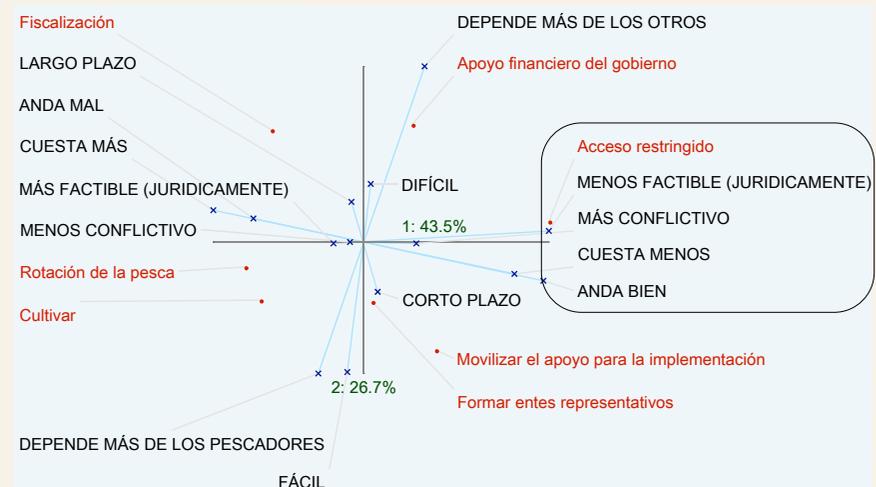
El *Ámbito de las Opciones* examina la forma en que los actores perciben diferentes acciones *propuestas* (opciones) mediante el uso de términos y criterios que los propios participantes escogen y negocian. Se puede utilizar la herramienta para identificar diferentes tipos de opciones, evaluarlas con base a criterios específicos, establecer prioridades y prestar apoyo a la toma de decisiones. La comprensión del ámbito de las opciones puede ayudar a los actores a innovar, resolver problemas o someter a prueba puntos de vista frente a la experiencia u otras fuentes de conocimiento.



Resumen de este ejemplo: Unos 2000 pescadores artesanales explotan los mariscos en la zona de pesca común de Ancud, en la zona costera central de Chile. El Fondo de Investigación Pesquera invitó a 57 pescadores, funcionarios y científicos a participar en una reunión de dos días, con el fin de conversar sobre mejores estrategias de manejo de la pesca en la zona. Los participantes identificaron siete acciones posibles junto con siete criterios que podrían utilizarse para evaluar las acciones propuestas. Se aplicó a cada criterio una escala del 1 al 7. Los participantes mencionaron que el acceso restringido a los recursos pesqueros podría no ser costoso pero necesitará tiempo, es menos factible jurídicamente y generará cierto grado de conflicto, al menos al principio. El establecimiento de mejores medidas de aplicación y cumplimiento ('fiscalización'), a pesar que es jurídicamente factible, no está marchando bien y representa un enfoque costoso y a más largo plazo que depende más de otros actores. En cuanto al apoyo financiero de fondos gubernamentales, ello es y continuará siendo difícil y también es algo que depende de otros. En general, la movilización de apoyo para la aplicación de mejores prácticas de manejo y la instauración de órganos representativos recibieron las calificaciones más favorables. Estas tendencias, representadas en el Gráfico de los Componentes Principales, dan cuenta de aproximadamente el 70 por ciento de la variación dentro del sistema observado (véanse los porcentajes en el eje horizontal y el vertical).



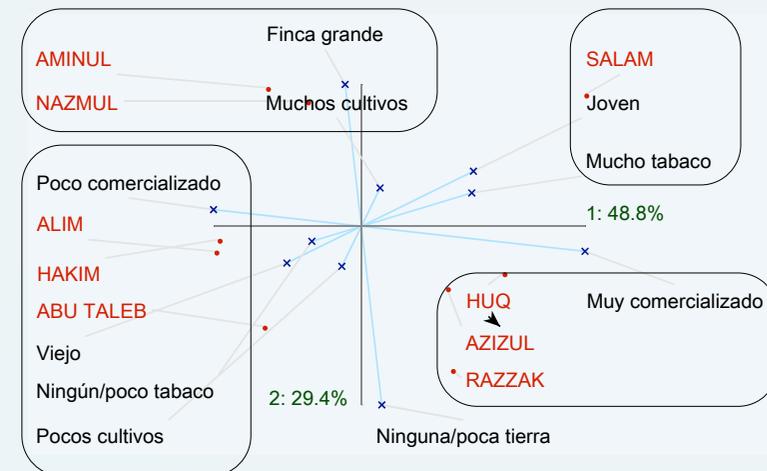
ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES



El *Ámbito Social* examina la forma en que los actores se perciben a sí mismos y a otros mediante el uso de términos y características que los propios participantes escogen y negocian. Se puede utilizar la herramienta para identificar diferentes grupos o categorías de actores con base en los tipos y los niveles de intereses que tienen en un proyecto o programa; las formas y los niveles de organización o de poder que pueden aplicar a una situación; los grados y las formas en que otros confían en ellos o los perciben como legítimos; las acciones que toman o las posiciones que asumen en un conflicto; o la información, las destrezas, los valores o los estilos de liderazgo que pueden aplicar a una situación. La comprensión del ámbito social puede ayudar a los actores a innovar, resolver problemas o someter a prueba puntos de vista frente a la experiencia u otras fuentes de conocimiento.

Resumen de este ejemplo: Los agricultores cultivan tabaco en unas 80,000 acres de terrenos agrícolas en Bangladesh, principalmente bajo contratos directos de la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana. Si bien el tabaco es un cultivo comercial para los agricultores, su producción ocasiona una amplia gama de problemas ambientales, sociales y de salud en las comunidades agrícolas. La organización no gubernamental denominada UBINIG en Bangladesh está trabajando con agricultores dedicados al cultivo de tabaco que han expresado su deseo de alejarse del mismo para practicar otro tipo de agricultura. Debido a que no puede trabajar con todos los hogares al mismo tiempo, el proyecto tuvo que formar subgrupos que pudieran evaluar alternativas para el tabaco. Se utilizó el *Ámbito Social* para diseñar estrategias que reflejaran diferentes perfiles de los agricultores. El ejercicio reveló que los agricultores formaban hogares con uno de los cuatro perfiles siguientes: jóvenes agricultores de tabaco; agricultores de mayor edad con pequeñas zonas para la producción de tabaco y cultivos alimenticios; comerciantes de tabaco con una producción propia limitada del mismo; y agricultores mayores con muchas tierras y con la flexibilidad de evitar el cultivo de tabaco. El ejercicio también sugirió que la participación en el comercio de tabaco también reviste especial importancia para los agricultores que son propietarios pobres (tal como Razzak, Azizul y Huq), lo cual les asigna un perfil distinto que debe tomarse en cuenta cuando se evalúan alternativas diferentes a la producción del tabaco. Estas tendencias, representadas en el Gráfico de los Componentes Principales, dan cuenta de aproximadamente el 78 por ciento de la variación dentro del sistema observado (véanse los porcentajes en el eje horizontal y en el vertical). Se elaboró un plan para monitorear el impacto de las alternativas distintas al tabaco en los medios de sustento de los hogares con estos cuatro perfiles distintos.

Características	Aminul	Hakim	Razzak	Azizul	Nazmul	Alim	Abu Taleb	Huq	Salam
Ningún/poco tabaco (1)	1	2	2	2	2	2	3	3	6
Mucho tabaco (5)									
Ninguna/poca tierra (1)	6	4	1	2	6	4	2	3	6
Finca grande (5)									
Pocos cultivos (1)	5	3	4	4	5	2	2	4	3
Muchos cultivos (5)									
Poco comercializado (1)	1	1	5	4	2	1	1	6	6
Muy comercializado (5)									
Joven (1)	3	6	4	2	4	6	5	4	2
Viejo (5)									



ADAPTACIÓN

También se puede facilitar el *Ámbito Social* sin el uso de un cuadro y, por consiguiente, centrar la atención en el debate y en la participación activa de los actores en la descripción de similitudes y diferencias significativas entre éstos. Para lograr esto:

Paso 1 Divida a todos los participantes en grupos de tres personas al azar. Solicite a cada grupo de tres que identifique a dos personas en el grupo (un par) que sean iguales de alguna forma que sea relevante para el ámbito o el tema, y diferentes del tercero. Busque una característica que comparta el par y después la característica que hace que el tercero sea diferente.

Paso 2 Elabore una lista de las distinciones entre las **características y sus opuestos** que se obtuvieron de todos los grupos. Plantee y clarifique el significado de cada distinción. Agrupe las distinciones que sean las mismas. Reduzca la lista a entre 4 y 6 distinciones que tengan mayor importancia para el ámbito o el área temática. Para ayudar a interpretar los resultados del análisis, ordene los pares de características según su importancia (véanse los *Consejos prácticos sobre las características*).

Paso 3 Cada participante **se califica** a sí mismo(a) según cada característica y su opuesto, del 1 al 5. Vele por que los participantes cuenten con una comprensión en común de lo que significan los números de la escala para cada característica y su opuesto, o desarrolle indicadores. Cada actor puede anotar sus propias calificaciones en una tarjeta que muestre las mismas características, en el mismo orden y con el mismo formato (véase el ejemplo de una tarjeta).

Paso 4 Solicite a cada participante que busque a otros que tengan tarjetas con muchos puntajes de las filas que sean **idénticos o similares** (sólo un punto de diferencia en la mayoría de las filas) a los de ellos. Preste especial atención a las similitudes en las filas que describan las características más importantes. Inste a todos los participantes a comparar sus tarjetas con otros hasta que se formen grupos o 'familias' con perfiles similares.

Paso 5 Los **grupos formados** en torno a tarjetas similares pueden preparar y presentar a los demás una breve descripción de las *características* que tienen *en común* los miembros del grupo. Cuando un grupo presente su perfil, los otros grupos pueden **acercarse** si consideran que son similares de formas significativas o **distanciarse** si las diferencias son más importantes que las similitudes. Al final del ejercicio, los participantes deben conversar acerca de las diferencias principales observadas entre los grupos y planificar estrategias que se basen en los perfiles que sean diferentes pero complementarios a la vez.

Tarjeta de actor: Juan S.						
Característica	1	2	3	4	5	Característica
Buen oyente				x		Buen orador
Organizado			x			Creativo
Eficiente		x				Comprometido
Unificador				x		Visionario
Experimentado				x		Aventurero



Dinámica del Sistema

Propósito Identificar puntos de acceso al sistema con base en una evaluación sobre la forma en que interactúan los elementos en el sistema para crear conductas y situaciones específicas.

PRINCIPIOS

Un sistema es una serie de partes que interactúan, son interdependientes y forman un todo integral. Se puede entender mejor cada una de las partes en el contexto de sus relaciones con otras partes y el sistema en su conjunto, en vez de hacerlo de una forma aislada. La *Dinámica del Sistema* ayuda a comprender la forma en que los actores definen y comprenden: 1) las diferencias entre las partes de un sistema; 2) la forma en que interactúan las partes entre sí y se relacionan con el todo; y 3) oportunidades para desafiar y mejorar tanto las partes como el todo.

Los esfuerzos para pensar y actuar ‘holísticamente’ dependen en primer lugar de la forma en que los actores dividen y definen las partes del todo. Las partes de los sistemas y sus relaciones no pueden comprenderse mediante categorías universales que sean pertinentes a todos los entornos posibles. Siempre se expresan con un significado y matices locales.

El método que se presenta a continuación es una adaptación de la matriz de insumos-productos que se utiliza en el campo de la economía para describir la interacción de los sectores en una economía. A continuación se presentan instrucciones detalladas para el uso de la herramienta, la cual puede adaptarse y aplicarse a cualquier tema, tales como los sistemas en la naturaleza (la *Dinámica Ecológica*), actividades (*Dinámica de las Actividades*), problemas (*Dinámica Causal*), Destrezas (*Dinámica de las Destrezas*), conductas de los actores (*Dinámica de las Redes*), valores (*Dinámica de los Valores*) y sistemas sociales que abarquen la interacción de los actores, los problemas y las acciones (*Dinámica Social*) (véanse los ejemplos de abajo).

Paso 1 Defina el **área temática** e identifique los **elementos** o los componentes más importantes del sistema (véase el *Listado Libre y Clasificación*). Estos deben ser **concretos** y distintos y estar descritos de forma clara. Si los elementos son **ambiguos**, utilice el método de la *Escala Descendente* en la *Escucha Activa* para lograr que sean más específicos y cobren más significado. Pregunte ‘¿Qué quiere decir con esto?’ o ‘¿Puede dar un ejemplo de esto?’. Otra opción es utilizar la **descripción y la narración de historias** para explorar el tema y después utilizar esta información para identificar los elementos. Escriba o dibuje cada elemento en su propia tarjeta, con detalles al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Cuando utilice una matriz estándar (véase los consejos prácticos para las alternativas, más abajo), haga una copia de las tarjetas de cada elemento.

Paso 2 Elabore un **cuadro** en el suelo o en la pared. Coloque una serie de tarjetas de elementos en la fila superior y otra serie (mostrando los mismos elementos en el mismo orden) en la primera columna.

Paso 3 Determine la **escala de calificación** para señalar el nivel de contribución de cada elemento a los demás (por ejemplo, desde 0 para ninguna contribución hasta 10 para una contribución crucial).

Elementos	A	B	C	D	Contribución Total
A	x				
B		x			
C			x		
D				x	
Dependencia Total					

Dinámica del Sistema

Paso 4 Utilice la escala que se estableció en el Paso 3 para **calificar el nivel de contribución actual** de cada elemento a los demás. Formule la pregunta '¿A qué nivel contribuye este (nombre el elemento de la columna) a ese (nombre el elemento de la fila)?' Clarifique la pregunta y adáptela al tema (véanse las aplicaciones específicas en la *Dinámica del Sistema*). Como en todos los ejercicios de calificación, se puede asignar el mismo puntaje a dos o varios elementos.

Proceda con el ejercicio de calificación una **columna** tras la otra. Comience calificando el grado al que el elemento B contribuye al elemento que encabeza la Columna A. Con ello se velará por que la dirección de la contribución sea clara y congruente. Si los participantes invierten la pregunta y señalan la forma en que A contribuye a B, anote el puntaje en la casilla adecuada y regrese a las preguntas relativas a las columnas.

Anote cada puntaje en su propia tarjeta y escriba la **razón** que se dio para cada uno al reverso de su tarjeta o en un rotafolio. Coloque las **tarjetas de puntajes** en las filas y en las columnas adecuadas del cuadro. Deje vacías todas las casillas que combinen un elemento con sí mismo (A contribuye a A), a menos que el elemento interactúe con sí mismo (tal como lo hacen los miembros dentro de un grupo de actores, por ejemplo).



Paso 5 Una vez que el **cuadro ya esté completo**, sume todos los puntajes en cada fila y escriba **Contribución Total** en la parte superior de una nueva columna a la derecha. Anote todos los puntajes totales en esta nueva columna, en las filas adecuadas. La columna muestra la contribución total de cada elemento de la fila a los otros elementos. (Se utiliza un término diferente para esta columna en la *Dinámica Ecológica*, la *Dinámica Causal* y la *Dinámica de las Redes*).

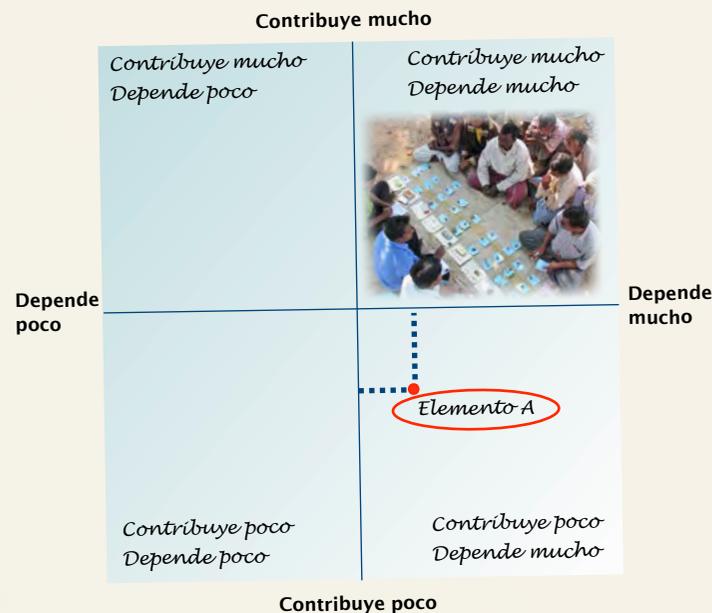
Paso 6 Sume todos los puntajes en cada columna y escriba **Dependencia Total** al principio de una nueva fila abajo. Anote todos los puntajes totales en esta nueva fila. Ellos indican la dependencia total del elemento de la columna con respecto a todos los otros elementos. (Se utiliza un término diferente para esta columna en la *Dinámica Ecológica*, la *Dinámica Causal* y la *Dinámica de las Redes*).

Paso 7 Calcule la **interacción dinámica** entre todos los elementos al sumar todos los puntajes de las contribuciones (o los puntajes de dependencia) y dividir el resultado por el puntaje máximo total que podría obtenerse si todas las casillas de la fila (o de la columna) recibieran la calificación más alta posible. Anote la cifra porcentual resultante en la parte inferior de la última columna.

Paso 8 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Escriba o dibuje un símbolo que represente el tema (identificado en el Paso 1) encima del diagrama. Escriba en los extremos opuestos de la línea vertical y la horizontal el puntaje mínimo (por lo general 0) y el puntaje máximo posible que podría obtenerse si todas las casillas de la fila o de la columna recibieran la calificación más alta posible (por ejemplo, el puntaje máximo total que se puede obtener con cuatro elementos que interactúan, mediante el uso de una escala del 0 al 10, es 30). Coloque el número que representa el puntaje medio (la suma de los puntajes máximos de una fila dividida entre dos) donde se entrecruzan las líneas. La **línea vertical** señala la Contribución Total de un elemento (su total de la fila), mientras que la **horizontal** indica su Dependencia Total (o el total de la columna).

Dinámica del Sistema

- Paso 9** **Etiquete** las cuatro esquinas del diagrama con el resultado obtenido al combinar los posibles resultados de cada eje: los elementos que contribuyen y dependen más (parte superior derecha); aquellos que contribuyen más y dependen menos (parte superior izquierda); aquellos que contribuyen menos y dependen más (parte inferior derecha); y aquellos que contribuyen y dependen menos (parte inferior izquierda). Para facilitar el análisis, busque un concepto o un símbolo que represente cada esquina del diagrama. Los elementos que contribuyen y dependen menos podrían ser importantes, aún si interactúan poco con otros elementos en el sistema.
- Paso 10** Para **situar cada elemento** en el diagrama, marque el punto en que se ubica el puntaje de la contribución total del mismo en la línea vertical y su puntaje de dependencia total en la línea horizontal. Trace una línea desde cada punto y coloque el nombre del elemento en el punto en que se entrecruzan las líneas.
- Paso 11** Incluya en el diagrama **otra información** que podría ser útil para el análisis, tal como el nivel general de control que tienen los actores en cada elemento del sistema, el tiempo y el nivel de esfuerzo que se necesitaría para materializarlo o el orden el que los actores planifican actuar sobre ciertos elementos. Utilice un **código** (tales como letras mayúsculas, números, colores o círculos) para identificar elementos con esas características (véanse los ejemplos de abajo).

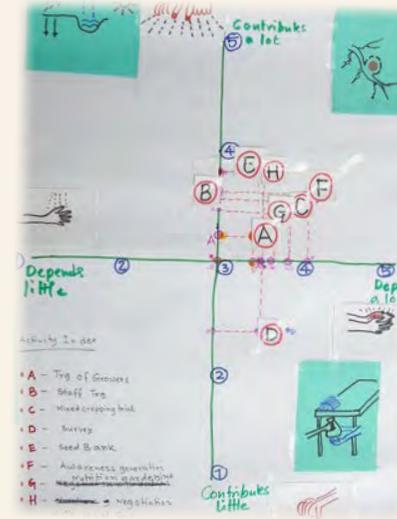


Los **puntajes que contradicen** las tendencias principales del diagrama también pueden ser importantes e incidir en la interpretación de los resultados; por ejemplo, podría ser que un elemento que contribuye poco a otros elementos puede contribuir mucho a un elemento importante. Para identificar estos puntajes contradictorios, compare cada casilla que aparece en el cuadro de calificación con el puntaje promedio de las filas para observar si ambos puntajes se encuentran en el mismo punto inferior o superior del punto medio de la escala (por ejemplo, 5 en una escala del 0 al 10). Si el puntaje de una casilla *no* está en el mismo lado que el puntaje promedio de la fila, compare el puntaje con el puntaje promedio de la columna para determinar si ambos puntajes se sitúan en el mismo lado inferior o superior del punto medio de la escala. Si el puntaje de la casilla *no* se encuentra en el mismo lado una vez más, dibuje un círculo alrededor del mismo. Una vez que se identifiquen estos puntajes contradictorios, dibuje flechas en el diagrama para indicar las relaciones que **contradican las tendencias principales** del sistema. Use **flechas continuas** para los puntajes que están arriba del punto medio de la escala. Estos indican los elementos de la parte inferior que contribuyen de forma significativa a algunos elementos ubicados a la izquierda del diagrama (véase el ejemplo de la *Dinámica de las Destrezas*). Utilice **flechas discontinuas** para los puntajes debajo del punto medio. Estos indican elementos de la parte superior que no contribuyen de forma significativa a algunos elementos ubicadas a la derecha del diagrama (véase el ejemplo en la *Dinámica Causal*).

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Paso 12 Converse acerca del nivel general de la **interacción dinámica** de los elementos calculados en el Paso 7 y revise la ubicación de los elementos en el diagrama, a la luz de tres escenarios posibles: integración, jerarquía o dispersión.

- Existe **integración** en el sistema cuando muchos elementos están ubicados en la sección superior derecha del diagrama. Por lo general, ello refleja un puntaje alto para la interacción dinámica (más del 60 por ciento, según se calcula en el Paso 7). En un sistema integrado, el aumento o la reducción del grado de contribución de un elemento en la sección superior derecha podría, en cambio, incidir en el nivel de contribución de todos los demás elementos en la misma sección. El resultado es un efecto en cadena que influye en la interacción dinámica de todos los elementos, lo que incluye el elemento que recibe la atención inicial (véase el ejemplo en la *Dinámica Causal*).
- Existe **jerarquía** en el sistema cuando el diagrama consiste en su mayor parte en elementos de la parte superior izquierda y de la parte inferior derecha. Por lo general, ello refleja un puntaje medio para la interacción dinámica (entre el 40 y el 60 por ciento, según se calcula en el Paso 7). En un sistema jerárquico, la atención a los elementos en la sección superior izquierda ejercerá automáticamente influencia en los elementos de la parte inferior derecha (véase el ejemplo en la *Dinámica Social*).
- Existe **dispersión** en el sistema cuando el diagrama consiste en su mayor parte en elementos de la sección inferior izquierda del diagrama. Por lo general, ello refleja un puntaje bajo para la interacción dinámica (por debajo del 40 por ciento, según se calcula en el Paso 7). Los elementos de esta sección podrían ser importantes, aún si interactúan poco con otros elementos en el sistema. En un sistema disperso, los elementos interactúan poco y sólo pueden modificarse a través de acciones directas (véase la *Dinámica de las Actividades*).



Paso 13 **Resuma** el escenario o la combinación de escenarios que mejor describan los resultados del diagrama. Converse acerca de la forma en que los participantes llegaron a las decisiones que tomaron en cada paso, los elementos incluidos y eliminados del análisis, el tipo de información o de conocimiento que se utilizó para calificar los elementos, las contradicciones identificadas y la información adicional que se añadió en el Paso 11. De ser necesario, modifique uno o varios elementos, a la luz del debate, y recalcule la interacción general de todos los elementos (véase el Paso 7). Una vez finalizado, utilice este análisis para analizar los puntos de acceso, reformular prioridades o modificar algunos elementos para que **interactúen** de forma diferente con los demás elementos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Cerciórese de **revisar** detalladamente los consejos prácticos para el *Listado Libre y Clasificación*, al igual que para el *Ordenamiento* y la *Calificación*. Estos son esenciales para la aplicación adecuada de la *Dinámica del Sistema*.
- Los **elementos** utilizados en la *Dinámica del Sistema* pueden ser reales o propuestos.
- Si algunos elementos generan un impacto **negativo** en otros, utilice una **escala** que tenga puntajes negativos (por ejemplo, de -10 a 10; véase la *Dinámica Ecológica*). Los puntajes negativos reflejan conflictos en el sistema.
- Para centrarse en el debate sobre las calificaciones, en vez del cuadro, utilice un **rotafolio para representar cada elemento de las columnas**. En cada papel de rotafolio coloque las tarjetas de calificaciones que señalen las contribuciones de otros elementos al del rotafolio. Una vez que termine con los rotafolios, recopile los puntajes en un cuadro y proceda directamente al diagrama del Paso 8. **Otra opción** es hacer sólo una serie de tarjetas de elementos y colocarlas en una columna a la vista de todos los participantes. Cuando converse acerca de los elementos, mueva la tarjeta superior hacia un lado y empiece preguntando hasta qué punto las tarjetas restantes de la columna contribuyen al elemento que se colocó a un lado. Continúe con esta línea de preguntas a lo largo de la columna, siempre refiriéndose a la tarjeta del elemento que se ha aislado. Una vez que se han calificado las relaciones y se han registrado en un cuadro, regrese la tarjeta de arriba a la columna y saque la siguiente tarjeta de un elemento. Después, se puede conversar acerca de todas las tarjetas restantes en la columna como elementos que contribuyen a la tarjeta que se aisló. Continúe hasta que se hayan evaluado y anotado todas las interacciones. Una vez que se recopilen los puntajes en un cuadro, revise el proceso y pase al diagrama del Paso 8. Este procedimiento se presta para un **estilo conversacional** de facilitación, centrándose en la calificación de los elementos, en vez de en la elaboración de un cuadro. También resulta más fácil utilizar objetos que tarjetas de elementos, y trabajar en un lugar más pequeño.
- Para comparar los niveles actuales de interacción entre los elementos con los niveles que los actores aspiran lograr en el futuro, divida cada casilla del cuadro elaborado en el Paso 2 en dos partes y coloque un puntaje en cada una: el primero para describir la contribución **real** de un elemento a otro, y el segundo para describir la contribución **ideal** que debe efectuar.



Elementos	A	B	C	D	Contribución Total
A	x				
B		x			
C					
D				x	
Dependencia Total					



Dinámica Ecológica

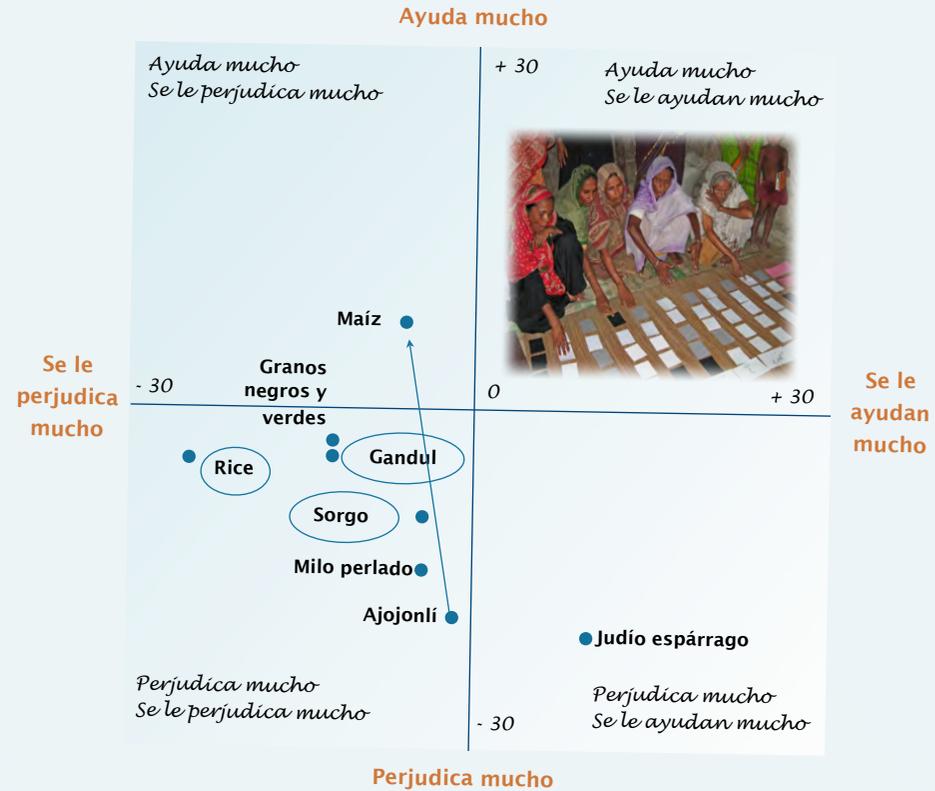
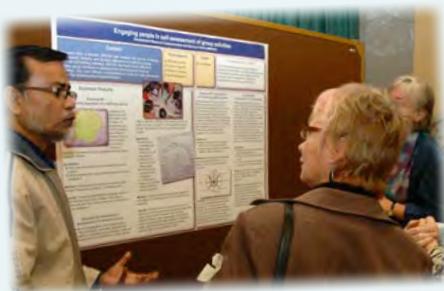
La *Dinámica Ecológica* ayuda a describir la forma en que interactúan mutuamente los componentes de un sistema. Se puede utilizar la herramienta para ayudar el análisis sistémico con respecto a las cosas de la naturaleza (tales como las especies y las variedades de plantas) o procesos ecológicos (tales como la degradación del suelo o la dinámica de la contaminación). La comprensión del sistema puede ayudar a los actores a decidir dónde deben centrar su atención y cuáles son las relaciones que deben cambiar.

Elementos	Arroz	Maíz	Sorgo	Judía espárrago	Milo perlado	Grano negro	Ajojonlí	Gandul	Grano verde	Contribución Total
Arroz	x	0	0	0	0	-3	0	0	-3	-6
Maíz	-2	x	0	5	2	0	3	0	0	8
Sorgo	-3	0	x	5	0	-4	0	-4	-4	-10
Judía espárrago	-5	-3	0	x	0	-3	-4	-2	-3	-20
Mijo perlado	-4	-5	0	5	x	-3	0	-4	-3	-14
Grano negro	-3	0	0	0	0	x	0	0	0	-3
Ajojonlí	-5	2	-3	-5	-5	0	x	-1	0	-17
Gandul	-5	0	-2	4	-2	0	0	x	0	-5
Grano verde	0	0	0	-3	0	0	0	0	x	-3
Dependencia Total	-27	-6	-5	11	-5	-13	-1	-11	-13	-70

La *Dinámica Ecológica* empieza definiendo un **sistema ecológico** y enumerando los **componentes** del mismo. La escala de calificación puede incluir valores tanto positivos como negativos (por ejemplo, de - 10 a + 10). La herramienta se centra en el grado al que un componente ofrece beneficios o perjudica a los demás componentes del sistema, al igual que el grado al que cada uno de éstos recibe ayuda o resulta perjudicado por los demás. Ello se puede considerar como relaciones de cooperación (cada componente deriva un beneficio) o relaciones de explotación o competencia (cada componente se beneficia a expensas de otro). Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué punto beneficia o perjudica este componente (nombre el componente de la fila) a ese otro (nombre el componente de la columna)?’ Cuando ambas situaciones sean pertinentes, calcule el efecto neto. La matriz resultante genera un índice de la **ayuda/daños** a los demás componentes (eje vertical) y un índice de ayuda/daños procedentes de otros componentes (eje horizontal). Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar instrucciones detalladas.



Resumen de este ejemplo: En este sistema mixto de cultivos de India, los más importantes (encerrados en círculos) son el arroz, el gandul y el sorgo. El análisis muestra la forma en que algunos cultivos interactúan de formas positivas. Por ejemplo, por lo general el maíz incide en otros cultivos de manera positiva y también recibe una influencia positiva del cultivo de ajonjolí. También, el crecimiento de vainas de judía espárrago se beneficia considerablemente al subir por los tallos del maíz, el sorgo, el mijo y el gandul (véase la flecha). Sin embargo, en general, el diagrama señala que la mayoría de los cultivos inciden en otros de formas un poco negativas. Los agricultores reducen estas relaciones de explotación al ajustar la cantidad que cosechan de cada cultivo. Por ejemplo, ellos podrían aumentar la proporción de arroz en el campo, mientras reducen la de mijo perlado. Ellos también asumen que diversos factores ambientales impredecibles ocasionarán que algunos cultivos produzcan poco o se arruinen. Cuando ello sucede, también se elimina la competencia, lo cual permite que los cultivos restantes produzcan mejor. (Fuente: Colin Lundy, 2006. Growing Seed Knowledge: Shifting Cultivation and Agricultural Biodiversity among Adivasi Communities in India. Tesis de Maestría en Antropología, Universidad de Carleton, Ottawa).



Dinámica Causal

La *Dinámica Causal* le ayuda a abordar la forma en que interactúan los factores relativos a un problema central. Se puede utilizar la herramienta para apoyar el análisis sistémico con respecto a la forma de actuar en torno a un problema mediante factores particulares del sistema (puntos de acceso).

La *Dinámica Causal* se centra en las relaciones de **causa** y **efecto**, más que en las relaciones de **contribución** y **dependencia** que se exploran en la mayoría de las otras aplicaciones de la *Dinámica del Sistema*. La herramienta empieza definiendo un **problema central** y enumerando los **factores involucrados**. Incluya el problema central en la matriz de calificación si el mismo interactúa con otros factores de manera directa. No incluya el problema central en la matriz si los factores son manifestaciones o ejemplos del mismo.

Cuando esté calificando, formule la pregunta '¿Hasta qué grado este (nombre el elemento de la fila) causa ese (nombre el elemento de la columna)?' o '¿A qué nivel este (nombre el elemento de la fila) produce ese (nombre el elemento de la columna) como consecuencia?' La matriz resultante genera un índice de causas al final de cada fila en el cuadro (eje vertical del diagrama) y un índice de efectos en la parte inferior de cada columna (eje horizontal del diagrama). Etiquete o rotule las cuatro esquinas del diagrama con el resultado obtenido al combinar los resultados posibles en cada eje: factores que son **puras causas** de otros factores (esquina superior izquierda del diagrama), factores que son **puros efectos** de otros factores (esquina inferior derecha), factores que son tanto **causas como efectos** (esquina superior derecha) y factores que son **independientes** entre sí (esquina inferior izquierda). Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar instrucciones detalladas.

VERSIÓN AVANZADA

Peso Real y Aparente

Podría ser necesario abordar de forma **directa** algunos factores en la propia raíz de un problema central, aún si los mismos interactúan mutuamente. Para identificarlos, distinga entre el peso real y el peso aparente de cada factor.

- Después de definir el problema central e identificar los factores involucrados (Paso 1), calcule qué tan importante es cada factor con relación al problema central. Este es el **peso aparente** de cada factor y refleja un razonamiento inicial sobre el peso de los mismos en un contexto determinado. Calcule el peso aparente mediante el uso de una **escala de calificación** del 1 al 10 y anote el resultado en la casilla correspondiente en la fila superior del cuadro y la suma en la última casilla. Los factores con pesos aparentes de menos de 3 son causas muy débiles del problema central y no se deben incluir en el análisis.
- Complete los Pasos 4 al 8 y después revise nuevamente el peso de cada factor. Calcule qué tan importante sería el factor *si se eliminaran o no existieran los demás*. Este es el **peso real** de cada factor y refleja una evaluación del *peso de cada factor de forma aislada de los otros factores incluidos en el análisis*. Utilice la misma escala de calificación, velando por que el peso real sea **menor o igual** al peso aparente de cada factor. Anote el puntaje junto al peso aparente en la casilla correspondiente de la fila superior del cuadro y la suma en la última casilla.
- Complete otros pasos, incluido un diagrama con los resultados (Pasos 8 al 11). Revise el peso aparente y real de cada factor y ajuste el **tamaño del punto** asignado a cada uno. Utilice puntos más grandes cuando el **peso real de un factor sea igual o se aproxime mucho a su peso aparente**, ya que ello señala que *continuará siendo significativo, aún si se eliminan los otros factores*. Preste especial atención a esos factores cuando interprete los resultados. Los factores que no pierdan mucho de su peso real cuando se aborden otros factores son causas **persistentes** y podría ser necesario prestarles más atención que lo que se había pensado inicialmente.

Dinámica Causal

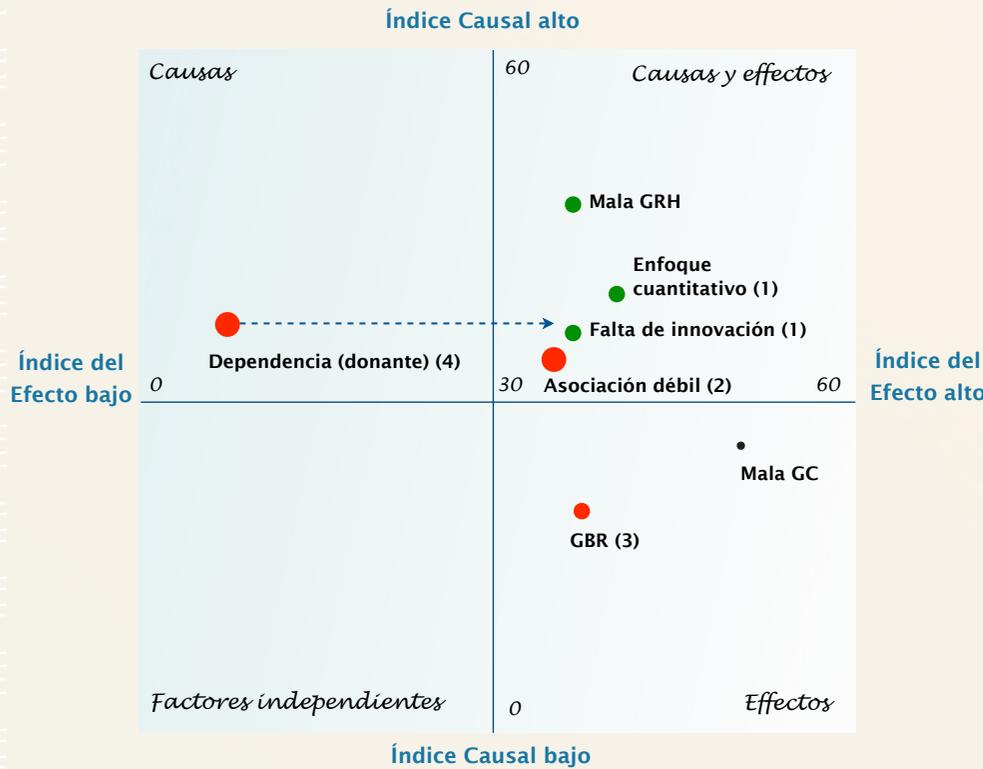
Factores	Mala GC*	Falta de innovación	Enfoque cuantitativo	GBR*	Asociación débil	Mala GRH*	Dependencia (donantes)	Índice Causal**
Peso: aparente, real	10, 2	7, 4	7, 4	6, 4	7, 6	8, 3	6, 5	51, 28
Mala GC*	x	0	8	8	8	2	2	28/60
Falta de innovación	10	x	6	8	4	4	2	34/60
Enfoque cuantitativo	10	10	x	4	4	10	0	38/60
GBR*	8	2	2	x	4	4	0	20/60
Asociación débil	8	8	8	0	x	8	0	32/60
Mala GRH*	8	10	10	4	8	x	6	46/60
Dependencia (donantes)	6	4	6	10	4	6	x	36/60
Índice del Efecto**	50/60	34/60	40/60	34/60	32/60	34/60	10/60	234/420

* GBR = Gestión Basada en los Resultados. GC = Gestión de Conocimiento. GRH = Gestión de Recursos Humanos.

** El Índice Causal y el Índice del Efecto corresponden a la contribución total (factor) a otros factores y su dependencia en ellos, respectivamente.

Resumen de este ejemplo (véase el gráfico de la página 145): Esta organización cree que la forma en que gestiona el conocimiento no es tan útil como debería serlo para sus miembros. Mediante el uso de la técnica de *Dinámica Causal* (y una escala de calificación del 0 al 10), los participantes deciden fijar su atención en los factores claves de la parte superior derecha del diagrama que sean tanto causas y efectos del problema. Los participantes descubren que su gestión no estratégica de los recursos humanos (mala estrategia de gestión de los recursos humanos) es uno de los principales factores contribuyentes. Debido a que tienen cierto control (marcado en verde) en este factor, deciden liberar algunos recursos y utilizarlos para innovar en el campo de la gestión del conocimiento (GC). Ellos pueden lograr innovaciones, a pesar del enfoque de contabilidad de los entes donantes para la GC y el énfasis excesivo de la organización en las cuentas periódicas de resultados mensurables, factores en los cuales ellos tienen poco control (marcados en rojo). Una vez que se toman estas acciones iniciales (enumeradas con un 1 en el paréntesis), la organización explorará mejores formas para hacer partícipe a sus socios en actividades relativas a la GC, un objetivo que necesitará 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 actuar directamente sobre estos factores o mediante las causas que no se identificaron en este análisis.





Nivel de Integración de los Factores

El Paso 7 de la *Dinámica del Sistema* supone el cálculo de la **interacción dinámica** entre todos los elementos. En la versión avanzada de la *Dinámica Causal*, este cálculo podría recibir la influencia de factores persistentes (factores con un peso real similar a su peso aparente). 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**. Esta Reducción del Peso Real Total resulta del Peso Aparente Total (la suma de todos los pesos aparentes anotados en la última columna) menos el Peso Real Total (el total de todos los pesos reales anotados en la última columna), dividido entre el Peso Aparente Total. En pocas palabras: $NIF = \text{Porcentaje del Índice Total Causal} \times (\text{Peso Aparente Total} - \text{Peso Real Total}) / \text{Peso Real Aparente}$. En el ejemplo, el porcentaje del Índice Causal Total es de 55,7 por ciento, o 234/420. La Reducción del Peso Real es de 45,1 por ciento, o $(51 - 28)/51$. Por lo tanto, el Nivel de Interacción de los Factores es de aproximadamente el 25 por ciento, o $55,7 \text{ por ciento} \times 45,1 \text{ por ciento}$, un NIF moderado. Esta medida ayuda a guiar la interpretación a la luz de los tres escenarios posibles descritos bajo la *Dinámica del Sistema*: integración, jerarquía y dispersión.

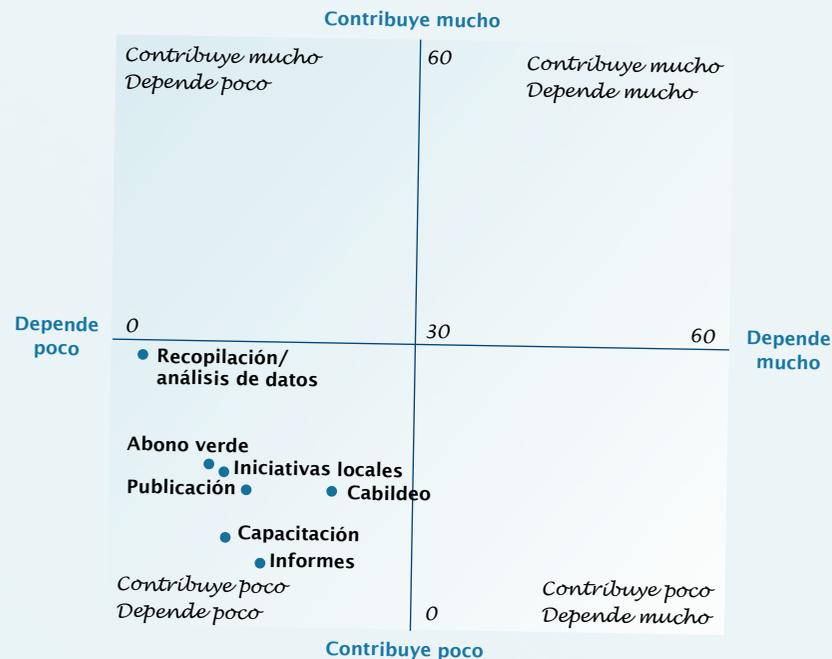
Leyenda: El tamaño de cada punto indica el peso real del factor. El color **verde** significa que los participantes tienen cierto control en el factor; el color **rojo** indica que hay poco o ningún control. Los **números** en paréntesis reflejan el orden el que los participantes planifican tomar acciones para cada factor. Las flechas **discontinuas** indican una relación causal débil (contradiciendo las tendencias principales del diagrama).



Dinámica de las Actividades

La *Dinámica de las Actividades* ayuda a describir la forma en que las actividades de un proyecto o programa interactúan mutuamente. Se puede utilizar la herramienta para apoyar el análisis sistémico con respecto a la forma de aumentar las sinergias entre las actividades y mejorar la eficacia y la eficiencia general del sistema.

ACTIVIDADES	INVESTIGACIÓN			ACCIÓN			CAPACITACIÓN	Contribución Total
	Recopilación/ análisis de datos	Publicación	Informes	Abono verde	Iniciativas locales	Cabildeo		
Recopilación/análisis de datos	x	8	6	1	3	8	3	29/60
Publicación	0	x	2	1	1	6	0	10/60
Informes	0	2	x	0	0	2	0	4/60
Abono verde	2	3	5	x	2	3	1	16/60
Iniciativas locales	1	2	4	2	x	4	2	15/60
Cabildeo	0	0	0	2	4	x	7	13/60
Capacitación	0	0	0	6	3	0	x	9/60
Dependencia Total	3/60	15/60	17/60	12/60	13/60	23/60	13/60	96/420



La *Dinámica de las Actividades* comienza definiendo una **serie de acciones**, un **proyecto** o un **programa**, y enumerando las **actividades incluidas**. La herramienta se centra en el grado al que una actividad contribuye o depende de las demás. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué punto contribuye esta actividad (nombre la actividad de la fila) a esa otra (nombre la actividad de la columna)?’ La matriz resultante genera un **índice de contribuciones** a otras actividades (eje vertical) y un **índice de dependencia** en otras actividades (eje horizontal). Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar instrucciones detalladas.

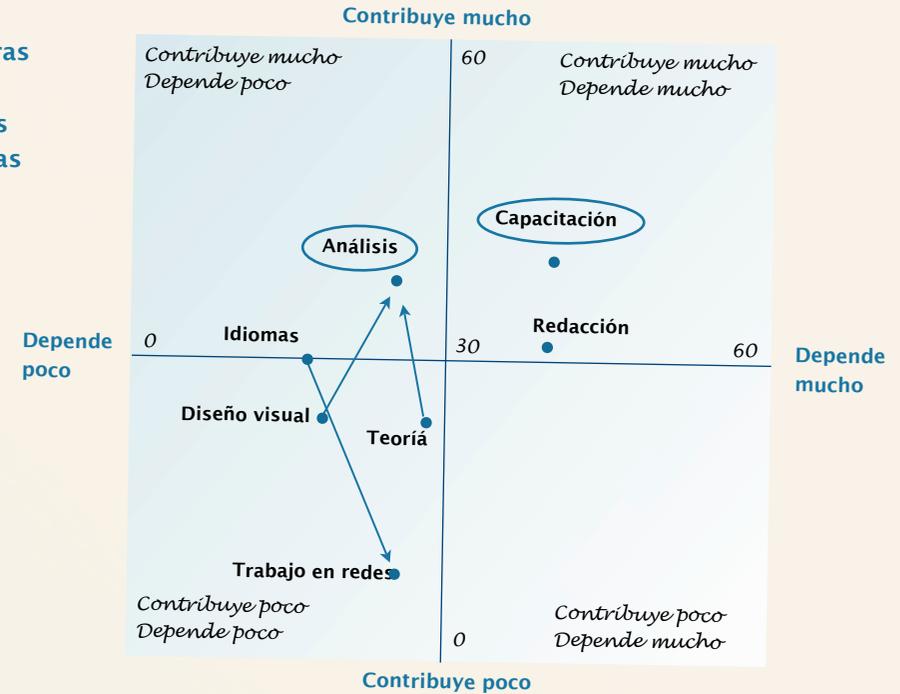
Resumen de este ejemplo: Este proyecto abarca en su mayor parte la investigación y la acción, con cierta capacitación. En general, la interacción entre las actividades correspondiente es muy débil; cada actividad efectúa una contribución limitada a las demás. La recopilación y el análisis de datos son las actividades que contribuyen más, mientras que el cabildeo es la actividad que más depende de las otras. Se podrían incrementar las sinergias si se cambia la forma en que se llevan a cabo estas actividades.

Dinámica de las Destrezas

La *Dinámica de las Destrezas* ayuda a evaluar la forma en que cada una, aplicada a una serie de actividades, proyecto o programa, contribuye a otras destrezas y, al mismo tiempo, depende de éstas. Se puede utilizar la herramienta para apoyar el análisis sistémico con respecto a las destrezas necesarias en una situación y a la forma de movilizar y establecer sinergias entre las destrezas de los diferentes actores en el sistema.

La *Dinámica de las Destrezas* comienza definiendo una **serie de actividades, un proyecto o un programa**, y enumerando las destrezas a aplicar. La herramienta se centra en el grado al que una destreza contribuye o depende de las demás. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué punto contribuye esta destreza (nombre la destreza de la fila) a esa otra (nombre la destreza de la columna)?’ La matriz resultante genera un índice de **contribuciones** a otras destrezas (eje vertical) y un índice de **dependencia** en otras destrezas (eje horizontal). Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar instrucciones detalladas.

Resumen de este ejemplo: La capacitación y el análisis (encerrados en círculos) son las destrezas con los niveles más altos de satisfacción. Ambas destrezas, conjuntamente con la redacción, contribuyen a la mayoría de las demás. Las destrezas relativas a la teoría y el diseño visual son útiles cuando se conduce un análisis, y los idiomas son útiles cuando para el establecimiento de redes y contactos (véanse las flechas en el gráfico). En cambio, las destrezas relativas al establecimiento de redes y contactos contribuyen poco a otras destrezas en el sistema.



Destrezas	Análisis	Capacitación	Idiomas	Trabajo en redes	Diseño visual	Teoría	Redacción	Contribución Total
Análisis	x	8	2	0	7	9	8	34/60
Capacitación	5	x	4	8	5	6	9	37/60
Idiomas	1	9	x	9	1	2	8	30/60
Trabajo en redes	0	4	3	x	0	0	0	7/60
Diseño visual	6	9	0	0	x	4	6	25/60
Teoría	7	5	0	2	4	x	7	25/60
Redacción	7	6	7	3	1	7	x	31/60
Dependencia Total	26/60	41/60	16/60	22/60	18/60	28/60	38/60	189/420 (45%)

Dinámica de las Redes

La *Dinámica de las Redes* le ayuda a evaluar la red de influencia, confianza o información que existe entre los actores involucrados en una situación o proyecto particular.

La *Dinámica de las Redes* comienza definiendo una **situación o proyecto** y enumerando a los **actores involucrados**. La herramienta se centra en **una red a la vez** (influencia, confianza o información) y evalúa el grado al que un actor establece nexos con otros actores. Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar las instrucciones detalladas.

- Una **red de influencia** (o poder) es una serie de conexiones en las cuales los actores utilizan su prestigio, riqueza, conocimiento o posición para incidir en las decisiones de otros actores. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué grado influye este actor (nombre el actor de la fila) en aquel otro (nombre el actor de a columna)?’ La matriz resultante genera un **índice de influencias** en otros (eje vertical) y un índice de **influencias de otros** (eje horizontal).

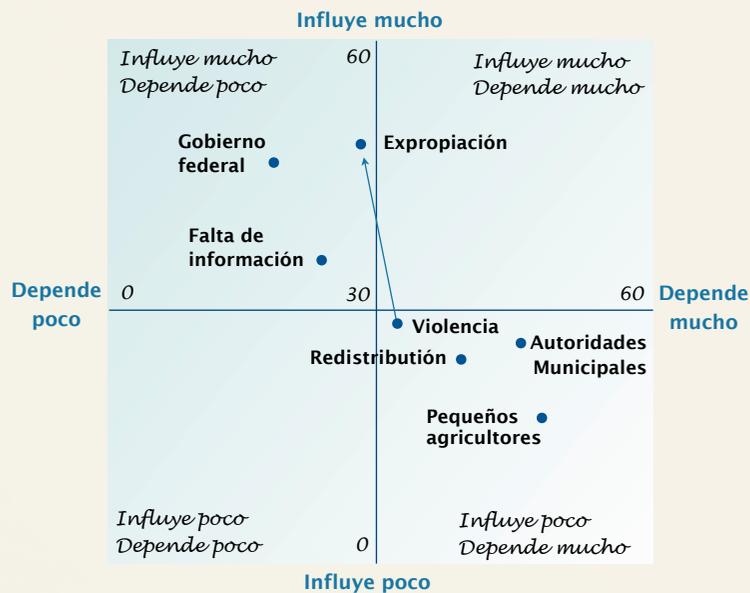
Actores	Pequeños ganaderos	Autoridades municipales	Asociación ganadera	Agricultores	Iglesia Católica	ONG	Docentes	Confianza de otros
Pequeños ganaderos	x	2	1	2	7	5	5	22/42
Autoridades municipales	3	x	6	1	4	0	2	16/42
Asociación ganadera	4	7	x	3	2	0	3	19/42
Agricultores	2	0	2	x	6	4	4	18/42
Iglesia Católica	6	5	5	7	x	5	7	35/42
ONG	5	0	0	3	3	x	2	13/42
Docentes	5	4	4	7	6	5	x	31/42
Confianza en otros	25/42	18/42	18/42	23/42	28/42	19/42	23/42	154/294 (52.4%)

- Una **red de confianza** es una serie de conexiones en las cuales los actores muestran confianza en otros y cuentan con que les brinden apoyo, se comporten adecuadamente y hagan lo que se espera de ellos. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué punto confía este actor (nombre el actor de la fila) en ese otro (nombre el actor de la columna)?’ La matriz resultante genera un **índice de confianza en otros** (eje vertical) y un **índice de confianza depositada por otros** (eje horizontal).
- Una **red de información** es una serie de conexiones en las cuales los actores transmiten conocimiento o puntos de vista a otros. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué punto ofrece información este actor (nombre el actor de la fila) a ese otro (nombre el actor de la columna)?’ La matriz resultante genera un **índice de información para otros** (eje vertical) y un **índice de información proveniente de otros** (eje horizontal).

Dinámica Social

La *Dinámica Social*, también conocida como *Sinfonía*, ayuda a evaluar las formas en las que los actores principales, los problemas principales y las acciones significativas influyen entre sí en una situación particular.

Factores	Expropiación (tierras bajas)	Redistribución (planicies)	Falta de información	Violencia	Pequeños agricultores	Autoridades municipales	Gobierno federal	Contribución Total
Expropiación (tierras bajas)	x	8	7	8	7	9	10	49/60
Redistribución (planicies)	2	x	4	2	9	7	1	25/60
Falta de información	6	5	x	5	8	8	2	34/60
Violencia	7	2	2	x	8	8	2	29/60
Pequeños agricultores	2	8	1	4	x	4	2	21/60
Autoridades municipales	2	7	3	4	7	x	4	27/60
Gobierno federal	8	7	8	8	8	8	x	47/60
Dependencia Total	27/60	37/60	25/60	31/60	47/60	44/60	21/60	232/420 (55%)



La *Dinámica Social* comienza definiendo una situación y enumerando a los **actores principales, los problemas y las acciones** que se incluyen. La herramienta se centra en el grado al que un elemento en la situación interactúa con los demás. Cuando esté calificando, formule la pregunta ‘¿Hasta qué grado afecta o influye este (nombre el elemento de la fila) en ese otro (nombre el elemento de la columna)?’ La matriz resultante genera un índice de las **influencias en otros elementos** (eje vertical) y un índice de las **dependencias en otros elementos** (eje horizontal). Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar las instrucciones detalladas.

Resumen de este ejemplo: El *gobierno federal* está ofreciendo apoyo de forma activa a los planes actuales de *expropiar* la mitad las tierras bajas comunales. Ello ha conducido al surgimiento de actos de *violencia*, los cuales podrían afectar la imagen pública del gobierno federal y el poder de expropiar las tierras (véase la flecha continua en el diagrama). La violencia es el resultado final de una amenaza al sistema de tenencia de tierras comunales, pero esta respuesta (conjuntamente con mayor *información* sobre el derecho a las tierras comunales) podría obligar al gobierno federal a presionar a las *autoridades municipales* para que respalden la propuesta de los *pequeños agricultores* de *redistribuir* las planicies comunales restantes, esta vez como parcelas individuales.

La **Dinámica de los Valores** ayuda a evaluar la forma en que los valores, los principios morales o las reglas de conducta ética que adoptan los actores cuando toman una posición o una acción con respecto a un problema esencial interactúan mutuamente. La herramienta puede utilizarse para describir y reflexionar en la integración de los valores de apoyo (un medio para actuar) y los valores que expresen un objetivo final.

La **Dinámica de los Valores** comienza identificando un **problema esencial o una serie de acciones** y enumerando los **valores** a los que los actores hacen referencia y aplican con relación al problema o las acciones. La herramienta se centra en el grado al que un valor apoya o recibe apoyo de otros valores que aplican los actores con relación al problema o las acciones. Cuando esté calificando, formule la pregunta '¿Hasta qué punto la aplicación de este valor (nombre el valor de la fila) brinda apoyo a la aplicación de ese otro (nombre el valor de la columna)?' La matriz resultante genera un índice de **apoyo a otros valores** (eje vertical) y un índice de **apoyo recibido por otros valores** (eje horizontal).

El sistema de valores que se origina del análisis se puede interpretar a la luz de tres escenarios posibles: la integración, la jerarquía y la fragmentación. En un sistema **integrado** de valores, éstos se apoyan mutuamente y sirven como reglas de conducta ética y objetivos finales al mismo tiempo (sección superior derecha). En un sistema **jerárquico** de valores, las reglas de conducta ética de la parte superior izquierda brindan apoyo a los objetivos finales de la parte inferior derecha. En un sistema **fragmentado** de valores, los principios morales y las reglas de conducta ética interactúan poco y se aplican al problema esencial de forma independiente. Véase la *Dinámica del Sistema* para consultar instrucciones más detalladas.



Valores	Justicia	Diálogo	Desarrollo	Comprensión	Paz	Contribución Total
Justicia	x	4	7	2	10	23/40
Diálogo	8	x	8	9	10	35/40
Desarrollo	0	2	x	2	1	5/40
Comprensión	7	2	6	x	6	21/40
Paz	3	7	6	8	x	24/40
Dependencia Total	18/40	15/40	27/40	21/40	27/40	108/200 (54%)

Resumen de este ejemplo: En este proyecto, el establecimiento de la *paz* y una mejor *comprensión* de la realidad son valores de apoyo y, al mismo tiempo, objetivos finales. Los mismos representan valores centrales que brindan y reciben apoyo de otros valores en el sistema. El *diálogo* y la *justicia* desempeñan el papel de valores (o medios) de apoyo, mientras que básicamente el *desarrollo* se encuentra en el extremo que recibe apoyo de otros valores (un objetivo final).