

# SAS<sup>2</sup>

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

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

IDRC  CRDI

PLAZA Y VALDES  
**PYV**  
EDITORES



*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*

# SAS<sup>2</sup>

## Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social

Jacques M. Chevalier  
Daniel J. Buckles



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

Primera edición: marzo de 2009

**Traducción: Roberto Prado**

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

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

Calle de Las Eras 30, B  
28670 Villaviciosa de Odón  
Madrid, España. Teléfono: 91 665 89 59  
[madrid@plazayvaldes.com](mailto:madrid@plazayvaldes.com)  
[www.plazayvaldes.es](http://www.plazayvaldes.es)

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

Impreso en México / *Printed in Mexico*

# Contenido

---

<i>Prólogo de P.V. Satheesh</i>	11
<i>Introducción</i>	13
<b>PRIMERA PARTE: Conceptos y Procesos del SAS<sup>2</sup></b>	<b>17</b>
<b>Fundamentos y Medios Hábiles</b>	<b>19</b>
Medios hábiles para la sabiduría y el diálogo	19
Investigación aplicada a personas: Mediación y fundamentación	23
Investigación-acción participativa	25
Una movilización estratégica y gradual	26
Antropología y socio-constructivismo	28
Investigación basada en la evidencia: Navegación y calibración	31
Gestión por resultados y según la complejidad	33
Interpretación de información compleja	36
<b>El Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos</b>	<b>39</b>
Investigación colaborativa	39
Técnicas multipropósitos	39
Participación y foros	39
Información R.A.C.	40
Ordenamiento y medidas	40
Interacciones	40
“Sólo hágalo”	41
Técnicas para el análisis social	42
Problemas	42
Actores	43
Opciones	43
<b>La Gerencia de Procesos</b>	<b>47</b>
La Gerencia (GrP) y el Gerente de Procesos (GtP)	47
Escenario uno: Planificar primero, implementar después	47
Escenario dos: Planificación continua	48
Escenario tres: Para un solo acontecimiento	49

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

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



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

## Prólogo

---

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

El conjunto de enfoques que componen el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) se encuentra profundamente arraigado en las prácticas de las bases y en el pensamiento liberador. El SAS<sup>2</sup> (Sistema de Análisis Social) amplía los límites del DRP al añadir conceptos y técnicas que se adaptan de la economía, la psicología y la antropología. A pesar de que dichos esfuerzos académicos tienen su mérito propio, el constante énfasis de los autores en la generación conjunta de conocimiento muestra la filosofía trazada en esta obra. Ello resulta fundamental para nuestro tiempo, una era que ostenta ser la “sociedad del conocimiento”. Nunca antes en la historia de la humanidad, la exclusión y la marginación del conocimiento de las personas han sido tan abiertas y descaradas. Tras la apariencia de crear “sociedades del conocimiento”, hemos restado importancia a las antiguas tradiciones para la generación y la socialización del saber, y hemos entregado el control a las grandes corporaciones y a los medios masivos de comunicación, la verdadera imagen de una sociedad orweliana en acción.

En este contexto, es para mí un placer acoger al SAS<sup>2</sup> en la búsqueda de un “conocimiento viviente con capacidad para fomentar el bien común a nivel mundial” (*vid.* introducción de la presente obra). Considero que en esta búsqueda, el SAS<sup>2</sup> ofrece inestimables herramientas conceptuales y prácticas para recuperar una vasta base de conocimiento dentro de las comunidades marginadas. Soy alguien que se abochorna ante el concepto “Gestión del Conocimiento” —un término utilizado ampliamente en los círculos académicos y de la información, sin pensar dos veces acerca de las connotaciones manipulativas que abarca la noción. En contraste con este entendimiento, el SAS<sup>2</sup> ofrece una “fundamentación social” y una “mediación” a través de un “acto de interpretación [con el que] se finaliza un proceso de reflexión aplicado con destreza a través de los esfuerzos de todos los actores involucrados” (*vid.* “Fundamentos y medios hábiles”). La interpretación adquiere un espíritu mucho más poderoso y democrático— las comunidades le dan sentido a la realidad, librando a la tarea de interpretación de la subjetividad y las parcialidades del investigador individual y del experto autoritario.

Aunque dichos principios establecen la base de este libro, *SAS<sup>2</sup>: Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social* también hace exactamente lo que su título indica. En realidad, el libro nos guía a través de varios procesos y técnicas, explicando y concretizando para nosotros de una manera maravillosa las destrezas en cuestión. Los lectores utilizarán muy bien su tiempo. La guía ayudará incluso a aquéllos que apenas comienzan a adquirir un claro entendimiento del continuo existente en los cinco

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

Los procesos y las técnicas del DRP introdujeron a los profesionales del ramo las extraordinarias capacidades que tienen los actores para colaborar en las investigaciones del desarrollo. Ello abrió paso al fabuloso mundo de la investigación participativa con la gente común. El SAS<sup>2</sup> exalta esta tarea a un nivel mucho más alto, al mostrar la forma en que los actores de todas partes del mundo pueden participar de manera capaz en los sofisticados análisis de sus propias situaciones. Esta contribución a la educación superior de tipo inclusivo incluye nuevas formas de examinar las relaciones sociales. El enfoque del SAS<sup>2</sup> para el análisis de los actores explora la *legitimidad* como un factor, a la par del poder y los intereses, por lo que se desplaza más allá de la forma en que se razona dentro de los métodos del DRP en cuanto a las clases “alta” y “baja”. El SAS<sup>2</sup> también nos ayuda a pensar más allá de las nociones restringidas de comunidad, ya sea en términos geográficos o simplemente como “comunidades de interés”, abarcando, en vez de ello, una definición mucho más amplia y variada de la comunidad de vida. El SAS<sup>2</sup> muestra la forma de adquirir una mejor comprensión sobre las complejas relaciones existentes en las estructuras comunitarias tradicionales, en las que los diversos lazos de parentesco, la cultura y los medios de sustento se adaptan a entornos específicos y a sociedades más generales. Considero que ésta es una contribución muy positiva.

La guía incluye fascinantes ejemplos en diverso países, los cuales ilustran la forma en que los principios del SAS<sup>2</sup> son pertinentes en el mundo real. Para mí, la guía explora los múltiples estratos de las diferentes realidades; ya sea en Bolivia o en Bangladesh, en Navliwadi (India) o en Nepal, los problemas y las tensiones entre los actores involucrados presentan las mismas complejidades. La aplicación creativa del SAS<sup>2</sup> a tales situaciones ha ejercido una profunda influencia en el análisis por parte de los actores involucrados, al igual que en las decisiones que éstos han tomado. Los ejemplos de esta guía enriquecen el libro más que cualquier otra cosa.

Tres décadas después del revolucionario advenimiento del DRP en el desarrollo internacional y después de enfrentar serias críticas planteadas en libros tales como *Participación: ¿La Nueva Tiranía?*, el SAS<sup>2</sup> infunde una nueva vigencia y mayor energía a la investigación participativa y a su práctica. El momento de publicar este libro no podría ser más oportuno.

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

*P. V. Satbeesh*

Sociedad para el desarrollo de Decán

## *Introducción*

---

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

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

Los Sistemas de Análisis Social (SAS<sup>2</sup>) es una iniciativa internacional que responde ante este reto al ofrecer un nuevo enfoque para crear y utilizar el conocimiento para el bien común. Su propósito es ampliar y profundizar la variedad de conceptos, herramientas y habilidades transferibles que podemos utilizar para movilizar los poderes de la inteligencia y de la creatividad humana, y para influir en nuestro mundo.

La Universidad de Carleton (Canadá), en colaboración con diversas instituciones de todo el mundo, se encarga de coordinar el SAS<sup>2</sup>. Desde 2001, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá) ha ofrecido varias subvenciones en apoyo a la colaboración entre la Universidad de Carleton y varias instituciones de Asia, América Latina y África, entre las que se encuentran la Academia de Ciencias del Desarrollo (India), el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (Bolivia), Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (Nepal), la Universidad Nacional Agrícola (Honduras), la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UBINIG (Bangladesh) y el Programa sobre Colaboración y Conflicto de la Universidad para la Paz (Costa Rica). A medida que ésta se ha convertido en una iniciativa más pública, muchas otras personas e instituciones de todo el mundo se han unido

a la misma, lo que ha resultado en la aplicación del SAS<sup>2</sup> en un conjunto más amplio de circunstancias. De tal forma, han surgido comunidades de práctica en campos que van desde la gestión de los recursos naturales a la planificación del sector público, el desarrollo organizativo, la educación, la gobernabilidad, la gestión de conflictos, y el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

La primera parte de la guía describe los conceptos que establecen la base del enfoque del SAS<sup>2</sup> para la investigación colaborativa y la movilización social; asimismo, se introducen el análisis social y las técnicas multipropósitos, al igual que el enfoque de la Gerencia de Procesos (GrP) que se ha integrado al SAS<sup>2</sup>. La GP promueve una planificación continua y la investigación en medio de situaciones inciertas y complejas, en las que se necesita la colaboración de todos los actores involucrados. Dicho enfoque va más allá de los modelos convencionales de la investigación experta y los enfoques lineales para la planificación, tal como la Gerencia Basada en los Resultados. A las explicaciones generales sobre las herramientas del SAS<sup>2</sup> le siguen instrucciones más detalladas sobre el Gerente de Procesos (GrP), una técnica para integrar la investigación colaborativa a los planes y las actividades de un proyecto. En esta primera parte también se ofrecen lineamientos sobre la forma de diseñar y facilitar actividades y procesos del SAS<sup>2</sup>, al igual que la manera de informar acerca de los resultados. Las instrucciones muestran los medios para escoger, establecer secuencias y ajustar las técnicas para satisfacer las necesidades específicas de un grupo, al igual que la forma de integrar los mecanismos seleccionados a los planes de un proyecto y sus actividades en curso.

La segunda parte de la guía presenta una variedad de técnicas incluidas en la capacitación requerida para la certificación de profesionales del SAS<sup>2</sup>, con base en el conjunto de más de 50 herramientas y programas de cómputo que se encuentran en la página electrónica del SAS<sup>2</sup> ([www.SAS2.net](http://www.SAS2.net)). Aquéllas tienen sus fundamentos teóricos, son rigurosas y totalmente participativas. Algunas veces, sus descripciones son altamente técnicas, una característica que podría ocultar la naturaleza dinámica y colaborativa del proceso que respaldan. En entornos de la vida real, éstas se pueden utilizar en grupos de varios tamaños y adaptarse a las necesidades de participantes con altos y bajos niveles de educación; además, revisten una relevancia especial en entornos con muchos actores, en donde es fundamental contar con una movilización social y el diálogo para abordar las diferencias. Nuestro enfoque recurre a diversas contribuciones realizadas a la investigación-acción participativa y, al mismo tiempo, cuestiona la ingenua suposición de que la igualdad y el empoderamiento se pueden lograr mediante una participación rápida y sencilla. Los materiales que se presentan en la guía respaldan un cambio hacia procesos estructurados con flexibilidad, los cuales salvan la brecha entre la investigación convencional basada en “evidencia concreta” y los métodos participativos que hacen énfasis en “establecer el consenso” como meta principal.

La segunda parte también incluye informes sobre las aplicaciones, en la vida real, de las técnicas en el sur asiático y en América Latina, centrándose en problemas relacionados con la tierra, el desarrollo económico local y la gestión de los recursos naturales. Aunque son breves, estos ejemplos muestran la mirada de formas en las que la gente moviliza y crea un conocimiento práctico y auténtico a través de la interacción mutua y con el mundo material. En la página electrónica del SAS<sup>2</sup> ([www.sas2.net](http://www.sas2.net)) está disponible una base de datos de informes que muestran la forma en que se está aplicando el SAS<sup>2</sup> en diferentes entornos. A ello, le seguirá una serie de publicaciones que exploran de manera más profunda los fundamentos conceptuales del SAS<sup>2</sup> y que ofrecen ejemplos de otros campos, tales como la educación, el desarrollo organizativo y el sector público.

En esta guía, utilizamos la forma de *usted* para orientar a nuestros lectores en la aplicación del SAS<sup>2</sup> a situaciones concretas. Esta forma de dirigirnos a los lectores puede ser ambigua y las instrucciones que utilizan pueden dar la impresión de que nos estamos dirigiendo al investigador experto o al facilitador, en lugar de a los propios participantes que trabajan en conjunto. Debido a esta ambigüedad, solicitamos a los lectores que tengan presente que *usted* puede incluir a todos los actores que participan en el proceso de indagación, con o sin la ayuda de un facilitador experto o el apoyo de terceros.

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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*

# **PRIMERA PARTE: Conceptos y Procesos del SAS<sup>2</sup>**



*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## Fundamentos y Medios Hábiles

---

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

R. Buckminster Fuller

### Medios hábiles para la sabiduría y el diálogo

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

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

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



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



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

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

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

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

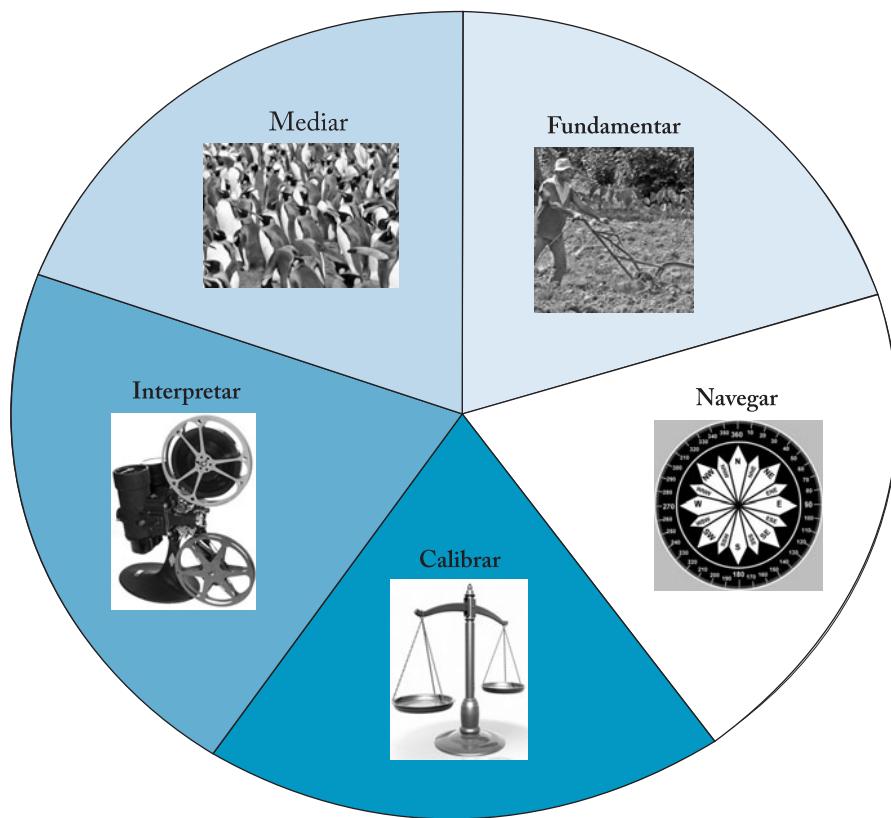
### *Reflexión basada en las personas y en la evidencia*

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

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

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

## LOS MEDIOS HÁBILES DEL SAS<sup>2</sup>



**Mediar:** Quienes ponen en práctica el SAS<sup>2</sup> aprenden a apoyar el razonamiento y el diálogo entre los actores con diferentes perspectivas, entre las diferentes disciplinas y en muchos entornos culturales. Para ello, se requiere de la habilidad de poder dejar de lado los juicios de valor, tomar en cuenta los puntos de vista de otros, e integrar diversos intereses y el rico conocimiento que los actores aportan a la solución de problemas.

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

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

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

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

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

La última destreza que se describe en la guía es quizás la forma más avanzada de la escucha activa dentro del SAS<sup>2</sup>, la cual abarca el arte de:

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

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

## Investigación aplicada a personas: Mediación y fundamentación



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

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

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



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

## Investigación-acción participativa



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

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

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



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

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

## Una movilización estratégica y gradual

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

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

### *Análisis de los actores*

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

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

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



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

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

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

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

## Antropología y socio-constructivismo

*Conocimiento, valores y cultura*

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

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

### *Análisis del ámbito*

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

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



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

### *Dinámica del sistema*

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

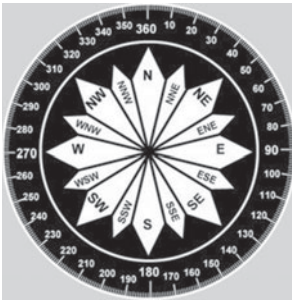
Diversas teorías de las ciencias sociales reflexionan acerca de la forma de mejorar la integración dinámica de las partes dentro de una realidad social determinada (tales como los géneros o las clases, hacia un mayor grado de justicia e igualdad). Éstos podrían constituir verdaderos esfuerzos para establecer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

### *No hay teoría exhaustiva*

En reconocimiento a este hecho, las técnicas descritas en esta guía *no proponen ninguna versión específica sobre el aspecto que debe tener un sistema completo o armonioso*. Desde una perspectiva del SAS<sup>2</sup>, ninguna teoría o modelo en su totalidad es pertinente a todas las situaciones. En lugar de ello, proponemos un conjunto de conceptos y herramientas que sean lo suficientemente avanzados y flexibles para permitir que los actores elaboren sus propias explicaciones, interpretaciones o teorías sobre diversas situaciones y dinámicas de la vida real. Los actores pueden utilizar las teorías que desarrollan para establecer nuevas perspectivas y, al mismo tiempo, incidir en la realidad. En nuestra era global, la reflexión sobre los modelos sistémicos (en la salud, la educación, el desarrollo

o en cualquier otro campo) sólo puede “marcar la diferencia” si reconoce las diferencias en la forma en que los actores realmente piensan. Por tanto, las herramientas del SAS<sup>2</sup> están diseñadas para respaldar y fundamentar el desarrollo y la participación interactiva de diferentes perspectivas sobre los verdaderos temas que determinan el rumbo de la historia social. Con ello, se crea la posibilidad de un diálogo auténtico a través de las fronteras entre los actores y los sistemas de conocimiento.

## Investigación basada en la evidencia: Navegación y calibración



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

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

La guía le invita a desarrollar esas importantes destrezas de navegación exploratoria. El documento también respalda la “navegación por bitácora” (“log navigation” en inglés), mediante la cual los usuarios pueden ingresar y salir de las diferentes series de técnicas y estrategias de movilización para combinar formas de conocimiento y aprendizaje. Esta forma flexible de desplazarse se extiende a la tarea de dar un vistazo y de navegar dentro y fuera del propio SAS<sup>2</sup>. Las estrategias que

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

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

### *El principio de lo suficientemente bueno*



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

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

## Gestión por resultados y según la complejidad

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

### *Gerencia basada en los resultados*

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



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



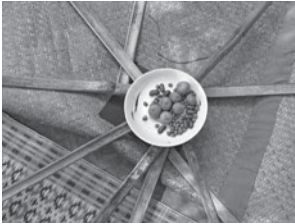
y que podrían esconder la realidad atrás de los objetivos y proyectos previamente definidos.

### *Gerencia de procesos*

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

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

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



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

El enfoque general que se propone en esta guía es uno de sistemas abiertos y complejos para la reflexión, el diálogo y la toma de acciones. Al combinar la Gerencia de procesos con las herramientas prácticas para la investigación colaborativa y la movilización social, el SAS<sup>2</sup> aborda varios problemas que son comunes en este campo:

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

*Ser sistemático y ser sistémico*

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

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

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

## Interpretación de información compleja

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

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



### *Aprendizaje basado en los procesos*

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

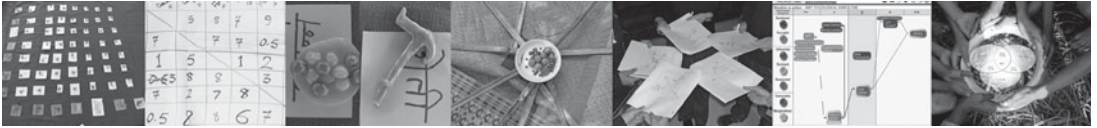
El enfoque para la interpretación en el contexto que se presenta en esta guía recurre a lecciones de diversas disciplinas y puntos de vista, lo que incluye la perspectiva educativa del Aprendizaje basado en problemas, Procesos, Proyectos, Productos y Personas. De manera breve, podemos decir que, la pedagogía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

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

El AB5P y esta guía también comparten un compromiso en común con las **personas** —aquellas que establecen y negocian los objetivos del *proyecto*, que desarrollan los *procesos* necesarios para lograr estos objetivos, que trabajan juntas para resolver los *problemas* a medida que aparecen, y que crean *productos* que expresan los verdaderos logros y el aprendizaje obtenido sobre la marcha. Se debe observar que las experiencias más grandes con el AB5P se centran en la utilización de los cuerpos de conocimiento ya existentes para desarrollar habilidades en el marco de un aula. El SAS<sup>2</sup> le aporta al AB5P una serie original de herramientas y

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

Aquí concluye nuestro vistazo general sobre la fundamentación conceptual y los medios hábiles del SAS<sup>2</sup>. Más allá de los aspectos técnicos de esta guía, existe una visión más amplia que los lectores y los usuarios deben tener presente: el apoyo a la doble “estructura de cuidado” arraigada en la gran aventura del aprendizaje humano. Nos referimos con esto a un enfoque de aprendizaje que reconoce la *cuidadosa precisión* e inteligencia que los actores deben aplicar para comprender la realidad, al igual que el sentido de un *cuidado genuino* que deben mostrar en su participación con otras personas y formas de vida para la consecución del bien común.



# El Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos

---

## Investigación colaborativa

Los Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> comprenden una amplia variedad de herramientas para la investigación colaborativa y la movilización social. En las páginas siguientes, se presenta un vistazo general de más de 50 técnicas y herramientas. La página electrónica ([www.sas2.net](http://www.sas2.net)) conduce a descripciones más detalladas de las diversas técnicas que conforman el SAS<sup>2</sup>.

Hay dos tipos de técnicas del SAS<sup>2</sup>: las denominadas Multipropósitos y las del Análisis Social, las cuales están organizadas en varios módulos (Problemas, Actores y Opciones). Exhortamos a los lectores a consultar esta descripción general para ayudarles a escoger las técnicas que más se ajusten a sus necesidades.

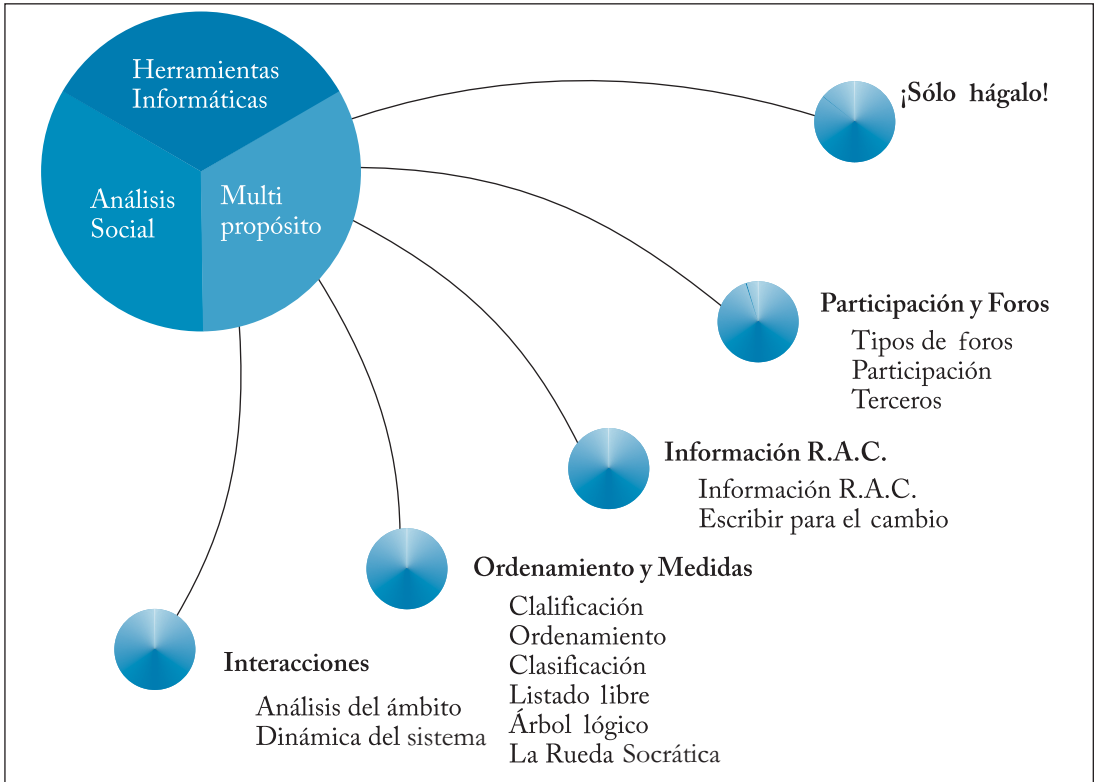
Tenga presente que utilizamos el término indagación para referirnos a cualquier método específico utilizado en cualquier momento para conducir una investigación o un análisis sobre la causa o la naturaleza de una condición, situación o problema. Empleamos esta expresión en lugar de los términos convencionales de “método de investigación” o “marco de evaluación”, los cuales tienden a asociarse con diversas formas expertas de investigación que se limitan a momentos específicos dentro del ciclo de un proyecto o programa (por lo general, al principio, al final, o de forma periódica durante la fase de implementación). Según la perspectiva del SAS<sup>2</sup>, mediante la utilización de técnicas de varios tipos, la indagación puede organizarse en cualquier momento en que se necesite y con todos los actores que deban participar.

## Técnicas multipropósitos

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

## Participación y foros

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



## Información R.A.C.

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

## Ordenamiento y medidas

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

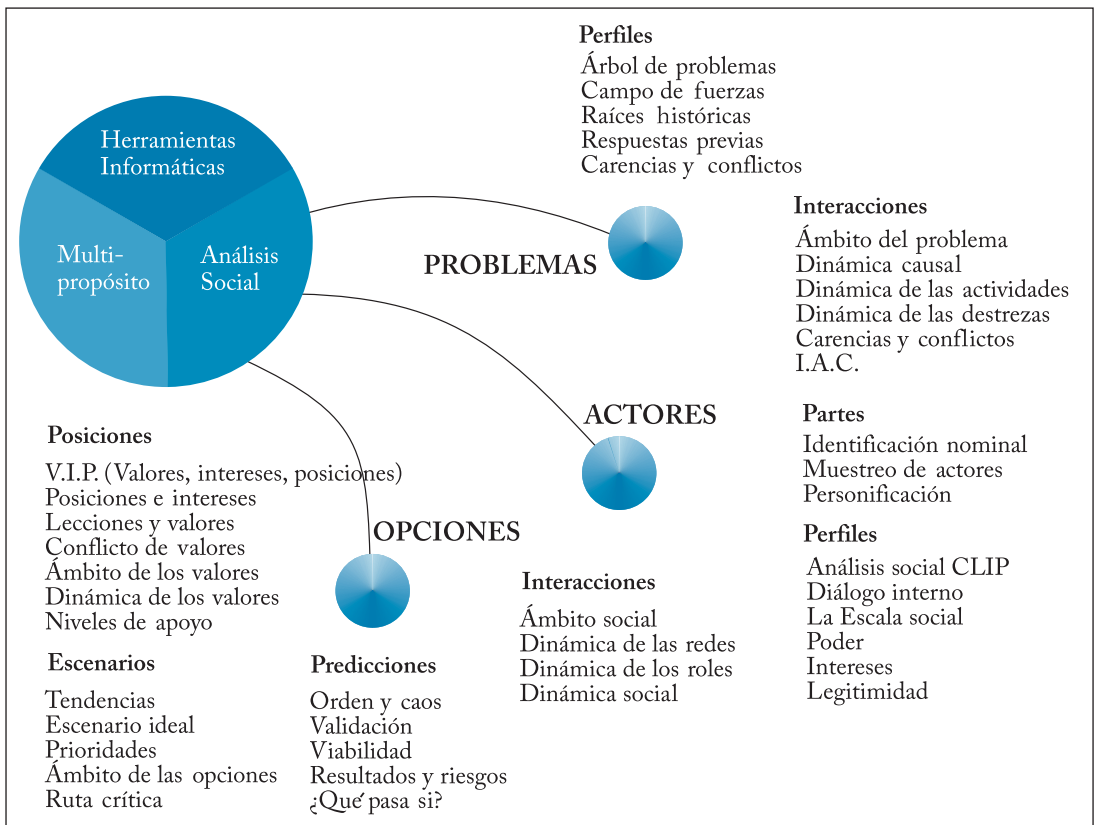
## Interacciones

Las Interacciones consisten en dos versiones genéricas de técnicas avanzadas utilizadas en otras secciones del SAS<sup>2</sup> para el análisis social

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

*¡Sólo hágalo!*

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

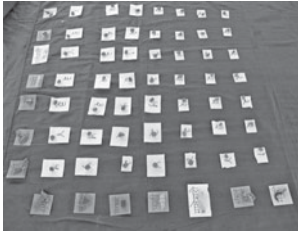




y que variarán según el entorno cultural y el contexto. “Sólo hágalo” le exhorta a tomar en cuenta la aplicación de normas y procedimientos del diario vivir para recopilar y analizar información, establecer prioridades, hacer planes, resolver problemas, tomar una acción e interactuar con otros en el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

## Técnicas para el Análisis Social

### Problemas



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

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

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

Las **Interacciones** abarcan cinco técnicas originales y esenciales para la teoría y la práctica del SAS<sup>2</sup>: *Ámbito del problema*, *Dinámica causal*, *Dinámica de las actividades*, *Dinámica de las destrezas* y *I.A.C. (Investigación, Acción, Capacitación)*. Tal como sus títulos lo sugieren, estas técnicas le ayudan a los usuarios a caracterizar, comparar y examinar las interacciones de los problemas, sus causas, las actividades o el conjunto de destrezas de un proyecto, una organización o una situación específica.

## Actores



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

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

## Opciones

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

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



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

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

Otras tres técnicas para la gestión del riesgo evalúan el conocimiento necesario para valorar una situación, elaborar planes o darle seguimiento a la implementación: *¿Qué pasa si...?*, *Validación y Orden y caos*. La primera (*¿Qué pasa si...?*) les ayuda a los usuarios a seguir de cerca los factores que son difíciles de prever y que podrían incidir considerablemente en el resultado de sus actividades. Las otras dos técnicas señalan ideas importantes sobre la gestión del conocimiento desde una perspectiva del SAS<sup>2</sup>. La *Validación* sugiere que los resultados de una evaluación pueden valorarse mediante el uso de dos criterios: el grado en el que la evaluación se basa en la evidencia (suficiente información y un análisis muy bien fundado) y el grado en el que ésta logra establecer un consenso mediante la reflexión colaborativa. *Orden y caos* fomenta otro principio importante: el enfoque de planificación que usted adopte —¿una gestión flexible del proceso y/o una ingeniería detallada y basada en los resultados?— deberá reflejar el grado en el que sus planes están basados en información adecuada, al igual que el nivel de dificultad que usted prevé cuando intente lograr sus objetivos.

3. Las **Posiciones** consisten en siete técnicas utilizadas para comprender y responder ante las posiciones que asumen los actores en una situación determinada. Estas técnicas permiten que los profesionales del SAS<sup>2</sup> examinen y discutan las posiciones, los valores y los objetivos de los diferentes actores involucrados en un problema central o acción. Por lo general, V.I.P. (*Valores, Intereses, Posiciones*) representa un buen punto de partida, ya que combina tres temas diferentes en una sola técnica: compara las posiciones que asumen los actores en torno a un problema o acción con sus intereses reales, al igual que con los valores morales que poseen.

Si el análisis de V.I.P. muestra que estas posiciones no reflejan los intereses existentes, la técnica de *Posiciones e intereses* le puede ayudar a revelar los intereses subyacentes en las posiciones que los actores asumen en torno a un problema central o acción. Si, por el contrario, el análisis muestra una brecha entre las posiciones y los valores o principios que poseen los actores, los usuarios del SAS<sup>2</sup> pueden aplicar las *Lecciones y valores* para observar la forma en que estos actores pueden basarse en las lecciones que aprendieron cuando aplicaron sus propios valores con resultados positivos. Tenga presente que la versión del programa de cómputo del *Análisis Social CLIP* en la página electrónica ([www.sas2.net](http://www.sas2.net)) incorpora la técnica de V.I.P. para conducir un amplio análisis de las posiciones, los valores, los intereses, el poder, la legitimidad y las relaciones de colaboración y conflicto. Los resultados de esta evaluación completa de *CLIP* pueden emplearse para planificar acciones que reflejen de mejor forma los intereses y valores de los actores interesados.

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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## La Gerencia de Procesos

---

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

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

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

### Escenario uno: Planificar primero, implementar después

El primer escenario abarca aquellas situaciones que son lo suficientemente predecibles para que usted pueda planificar la mayoría de las actividades del proyecto (entre las que se incluyen las valoraciones de seguimiento y evaluación —SyE) y de forma anticipada y en detalle, elaborando planes que se basen en los resultados y sean confiables en casi todos los sentidos. Muchas herramientas de proyectos y de gestión, tal como la Gerencia Basada en los Resultados (GBR), funcionan asumiendo este alto nivel de información y de certeza respecto a las posibilidades de lograr ciertos objetivos. Bajo estas condiciones, utilice las técnicas de la GBR y del SAS<sup>2</sup> para realizar en esa misma secuencia las cuatro acciones siguientes:

- (a) Evaluar la situación inicial utilizando las técnicas colaborativas del SAS<sup>2</sup> (combinadas con otros métodos de evaluación);
- (b) Emplear al GtP para elaborar planes detallados de las actividades con base en sus hallazgos (cuando esté seguro de poder prever los vínculos entre las actividades del proyecto y los resultados esperados);
- (c) Incluir planes para utilizar el SAS<sup>2</sup> (y otros métodos) para seguir de cerca los resultados de la implementación de su proyecto, en

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

- (d) Evaluar los resultados finales de su proyecto en comparación con sus objetivos iniciales mediante la utilización de las técnicas del SAS<sup>2</sup> (y otros métodos).

Muchas organizaciones requieren que los proyectos apliquen el enfoque de la GBR. El SAS<sup>2</sup> y el GtP pueden apoyar este enfoque y lograr una mayor eficacia y rendición de cuentas en el proceso, al brindar herramientas para la reflexión y la planificación colaborativa. Sin embargo, este enfoque de planificar primero e implementar después (ya sea que se utilice o no el SAS<sup>2</sup> y el GtP) presenta limitaciones. Éste funciona bien sólo en situaciones de orden relativo caracterizadas por bajos niveles de incertidumbre y altos niveles de vínculos predecibles entre las causas y los efectos (o entre insumos, productos, resultados e impactos). No obstante, este enfoque lineal para la planificación y la gestión impone marcadas diferencias entre la investigación, la planificación, la acción y la evaluación.

Si usted escoge este enfoque, consulte las instrucciones del GtP que se detallan más adelante y, posteriormente, las instrucciones sobre cómo incorporar las técnicas del SAS<sup>2</sup> al Gerente de Procesos (*Lineamientos para las actividades del SAS<sup>2</sup> y el diseño del proceso*). Tenga presente que también puede emplear este enfoque para planificar un proyecto completo de investigación, al seleccionar de antemano las técnicas apropiadas del SAS<sup>2</sup> que se habrán de aplicar a lo largo de su proceso de investigación.

## Escenario dos: Planificación continua

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

### *El SAS<sup>2</sup> y el GtP*

Para este tipo de situación, utilice varias técnicas del SAS<sup>2</sup> y el GtP para respaldar una serie de acontecimientos en un proyecto en el cual algunas acciones y ciertos análisis puedan planificarse de antemano y se tengan que elaborar otros planes sobre la marcha (en respuesta a los resultados actuales del proyecto, las intervenciones de los actores y el desempeño de los factores claves). Este enfoque le permite utilizar plenamente el

SAS<sup>2</sup> en situaciones complejas en las que usted posee un conocimiento incompleto sobre los factores claves y su futuro comportamiento. Para ayudarle a evaluar si este enfoque de planificación continua (o Gerencia de Procesos) se ajusta a sus necesidades, consulte *Orden y caos*. Si adopta este enfoque, consulte las instrucciones que se detallan más adelante.

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

### Escenario tres: Para un solo acontecimiento

El tercer escenario comprende situaciones que son tan inciertas que usted solamente puede organizar acontecimientos relativamente inmediatos, en vez de hacer por anticipado planes más generales del proyecto. En este escenario, el GtP y otras herramientas de planificación no son realmente necesarios. En vez de ello, usted simplemente puede utilizar una o varias herramientas de investigación del SAS<sup>2</sup> cuando necesite aplicarlas a un acontecimiento distinto o independiente. Si adopta este enfoque, diríjase directamente a *Lineamientos para las actividades del SAS<sup>2</sup> y el diseño del proceso*.

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

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



## Gerencia basada en los resultados (GBR)

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

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

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

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

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

## Gerencia de procesos (GrP)

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

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

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

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

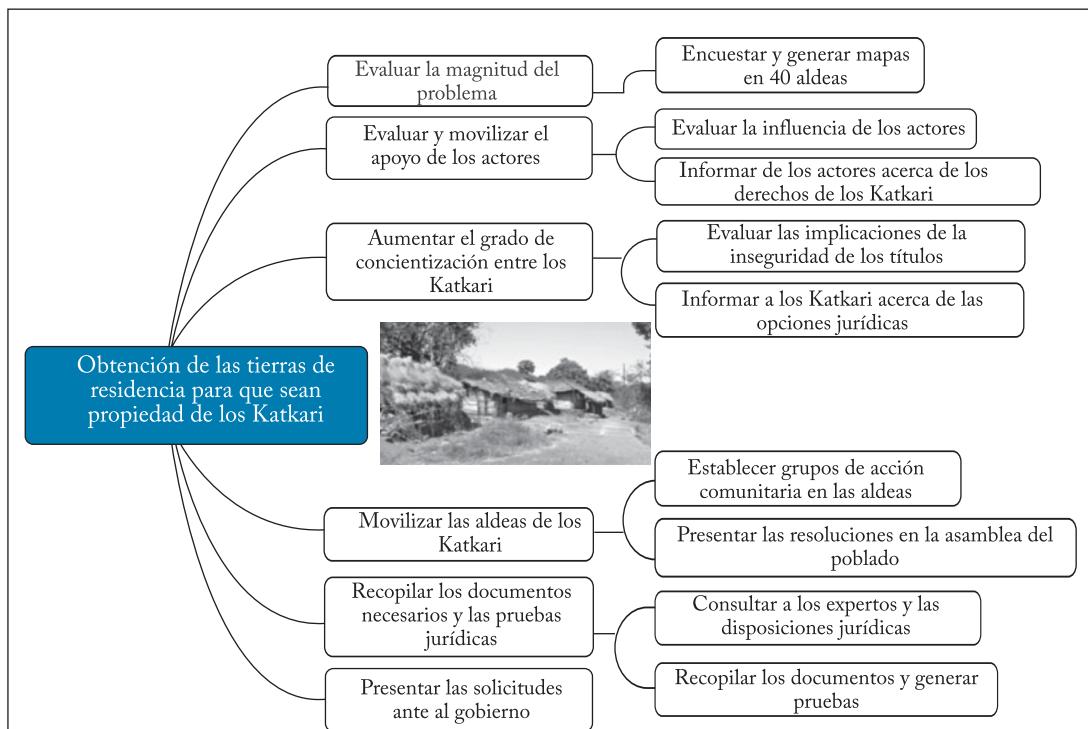
Adapta una **pluralidad de intereses y contribuciones de los actores** a los resultados del proyecto.

## Cómo se utiliza el Gerente de Procesos (GtP)

### Burbujas de las actividades

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

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



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

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

El personal de la ADS y SOBTEI asignados para este proyecto (cinco hombres y una mujer) se reunieron durante un taller donde se utilizó el SAS<sup>2</sup>. El propósito de la reunión fue planificar el proyecto. Se enumeraron

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

## Modalidades operativas

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

### Actores

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

### Resultados esperados

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

### Conocimiento

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

### Métodos

Diferentes formas en las que usted y otros implementarán la actividad, lo que incluye cómo se reunirán; los métodos de facilitación y los procedimientos para la toma de decisiones que va a utilizar; las técnicas de ordenamiento, medidas y de *Información R.A.C.* (*Recopilar, Analizar, Compartir*) que necesitará para la actividad (consulte las Técnicas Multipropósitos). Las técnicas del Análisis Social que están disponibles en el SAS<sup>2</sup> pueden integrarse a los planes como actividades por cuenta propia y no como métodos dentro de una actividad.

Tiempo

Recursos

Planificar ahora

Planificar después

No es necesario planificar

Nivel de detalles de la planificación

Fechas de inicio y finalización.

Presupuesto y equipo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

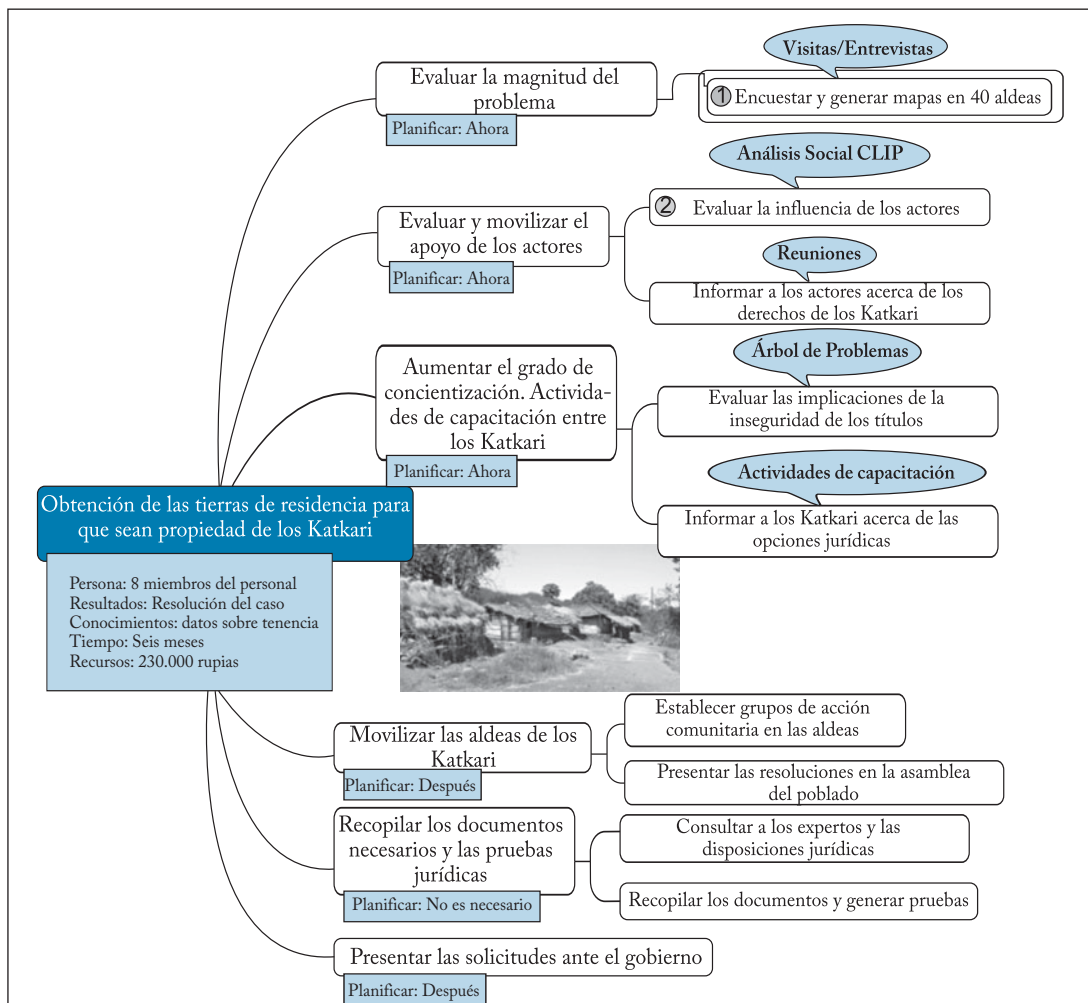
Para que la interpretación de su mapa sea más sencilla, coloque las actividades que se realizarán en secuencia (paso a paso) de forma vertical, según el orden en el que usted piense implementarlas. Puede colocar las que sean actividades continuas o no programadas en una parte separada de su mapa. También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

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

*Códigos visuales*

## Planificación continua

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



**Resumen del ejemplo.** Durante la sesión de planificación, hubo suficiente información disponible para planificar en detalle tres de las actividades principales. Se escogieron métodos del SAS<sup>2</sup> para dos de las sub-actividades (*Análisis Social CLIP* y *Árbol de problemas*). También se escogieron otros métodos (visitas, entrevistas y actividades de capacitación), a partir del conocimiento detallado que tienen la ADS y la SOBTI sobre la tenencia de tierras en las aldeas de los Katkari en el distrito de Raigad. Se dejó para una fecha posterior la planificación de dos tareas (movilizar a los Katkari y presentar las solicitudes correspondientes ante los funcionarios gubernamentales), una vez que se conocieran los resultados de los planes para aumentar el grado de concientización y se evaluara la magnitud del problema. No se necesitó planificar una de las actividades, ya que los pormenores sobre la forma de llevarla a cabo estaban claros para todas las partes interesadas (recopilar documentos y pruebas jurídicas). La evaluación de la magnitud del problema y el poder de los actores principales se identificaron como los primeros pasos que ofrecerían la información necesaria para refinar los planes de otras actividades. Estas primeras evaluaciones también ofrecerían un punto de partida para seguir de cerca los cambios en las posiciones de los actores como resultado de las actividades del proyecto.

## Recopilar

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

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

## Consejos para el Gerente de Procesos

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



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

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

### Evaluar la magnitud del problema

- ☑ Encuestar y generar mapas en 10 aldeas

#### Generación de mapas SIG

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

Planificar: No es necesario

### Recopilar los documentos necesarios y las pruebas jurídicas

- ☑ Consultar a los expertos y las disposiciones jurídicas

- ☑ Recopilar los documentos y generar pruebas

- Presentar las solicitudes ante el gobierno

#### ¿Qué pasa si?

- ③ Seguir de cerca las acciones del gobierno

Planificar: Ahora



### Movilizar las aldeas de los Katkari

- ☑ Establecer grupos de acción comunitaria en las aldeas

- Presentar las resoluciones en la asamblea del poblado

#### Dinámica Causal

- Evaluar las razones del fracaso

#### Dinámica de las Actividades y Ámbito de las Opciones

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

Planificar: Ahora

### Promover los ejemplos de modelos

#### Elaboración de Informes

- ② Presentar casos exitosos ante los funcionarios gubernamentales

Planificar: Ahora

- Publicar el caso a nivel internacional

Planificar: Ahora

- Establecer un fondo de tierras para facilitar la expropiación

Planificar: Ahora

### Evaluar y movilizar el apoyo de los actores

- Evaluar y movilizar el apoyo de los funcionarios gubernamentales locales

#### Talleres del SAS<sup>2</sup>

- Ofrecer capacitación a los funcionarios gubernamentales locales

Planificar: Después

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

### Aumentar el grado de concientización entre los Katkari

- ☑ Evaluar las implicaciones de la inseguridad de los títulos

- ☑ Informar a los Katkari acerca de las opciones jurídicas

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

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

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

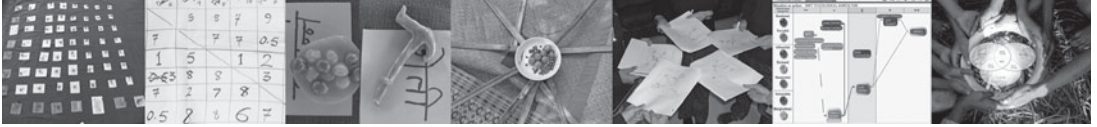
Se revisaron los planes inmediatamente para evaluar las razones por las que los Katkari no presentaron las resoluciones. El equipo del proyecto utilizó la técnica del SAS<sup>2</sup> titulada *Dinámica causal* (obsérvese el óvalo en la parte superior derecha del gráfico). Los hallazgos principales de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

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

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

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

El impacto general de estos cambios en los planes fue la prolongación del plazo del proyecto y un mayor financiamiento para conducir nuevas actividades, tales como las tareas de publicación y los talleres para los funcionarios gubernamentales locales. A pesar de que el alcance del proyecto se amplió, la cantidad de personas involucradas se redujo para cerciorarse de que las actividades que requerían de medios hábiles, tales como las evaluaciones y la capacitación del SAS<sup>2</sup>, sólo las ofrecerían los miembros más experimentados del personal (compare la burbuja central del proyecto en ambos mapas).



## Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso

---

Quienes ponen en práctica el SAS<sup>2</sup> pueden utilizar los siguientes lineamientos para diseñar la forma de aplicar sus técnicas a un solo acontecimiento o a procesos más amplios de investigación colaborativa y acción social. Se está haciendo referencia a la forma de escoger las técnicas del SAS<sup>2</sup> y ajustarlas a una investigación que no es una ciencia que abarca reglas estrictas. Más bien, esto es un arte que requiere del ejercicio de un juicio sensato, la creatividad y mucha práctica. Para poder utilizarlo a plenitud, los usuarios del SAS<sup>2</sup> deben tener una clara idea sobre el entorno, el propósito y los resultados esperados de cada indagación. Asimismo deben identificar las principales preguntas que deben formularse, el conocimiento y las decisiones previas que pueden ayudar a responder estas preguntas, y la cantidad de tiempo y los recursos disponibles o necesarios para realizar el trabajo. Los profesionales del SAS<sup>2</sup> también deben aprender cómo tomar la decisión correcta o cuándo aplicar técnicas particulares, qué otros métodos deben emplear de manera conjunta con el SAS<sup>2</sup>, cómo organizar las técnicas y los pasos en una secuencia determinada, y qué tan profunda debe ser la indagación. Además, deben decidir qué tecnología de apoyo se necesita, cómo combinar el relato de historias con cuadros y diagramas, y si la(s) técnica(s) empleada(s) debe(n) ser explícita(s) o no. Finalmente, quienes ponen en práctica el SAS<sup>2</sup> deben determinar cuándo se tienen que dividir los grupos de participantes en subgrupos, qué papel(es) debe desempeñar el/los facilitador(es), y cómo documentar el proceso de indagación y sus resultados.

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

## Identifique las actividades del SAS<sup>2</sup> que están listas para diseñarse

## Examine el entorno

## Identifique las modalidades predefinidas

## Defina el propósito

Para iniciar el proceso de diseño, usted deberá identificar la actividad o el acontecimiento específico que podría requerir del uso del SAS<sup>2</sup> y que usted está listo para planificar con cierto grado de detalles. Si la indagación se prolonga en el transcurso del tiempo, usted puede utilizar el Gerente de Procesos para planificar el proceso en general e identificar la evaluación a corto plazo que deberá diseñar inmediatamente (utilizando las instrucciones específicas). El Gerente de Procesos le ayudará a situar cada una de las evaluaciones del SAS<sup>2</sup> en el proceso más amplio de indagación.

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

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

Si necesita utilizar las técnicas del SAS<sup>2</sup> para responder estas preguntas, diríjase al Paso 3 y comience su investigación con la evaluación de las modalidades claves.

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

**Figura 1: Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso**

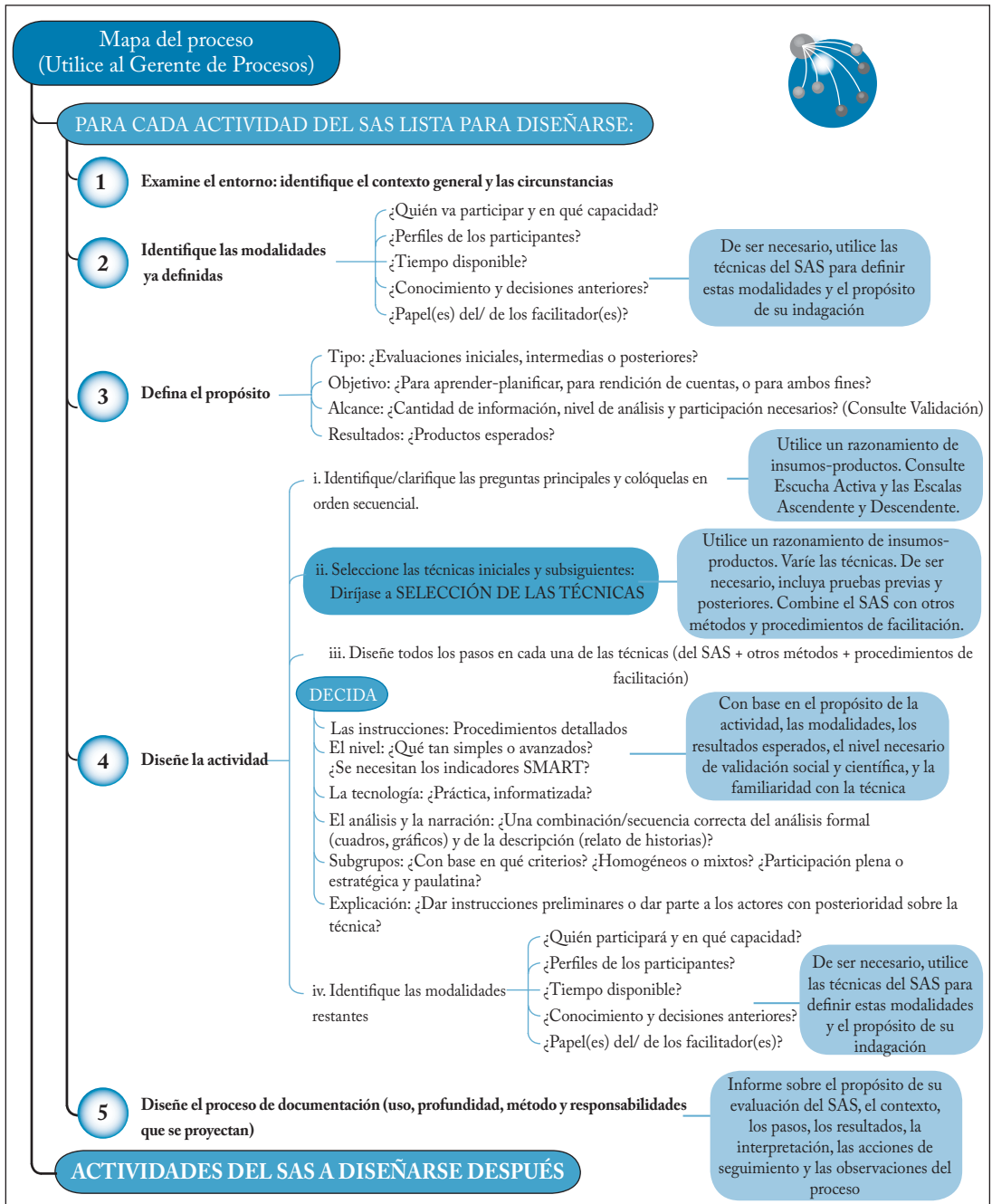
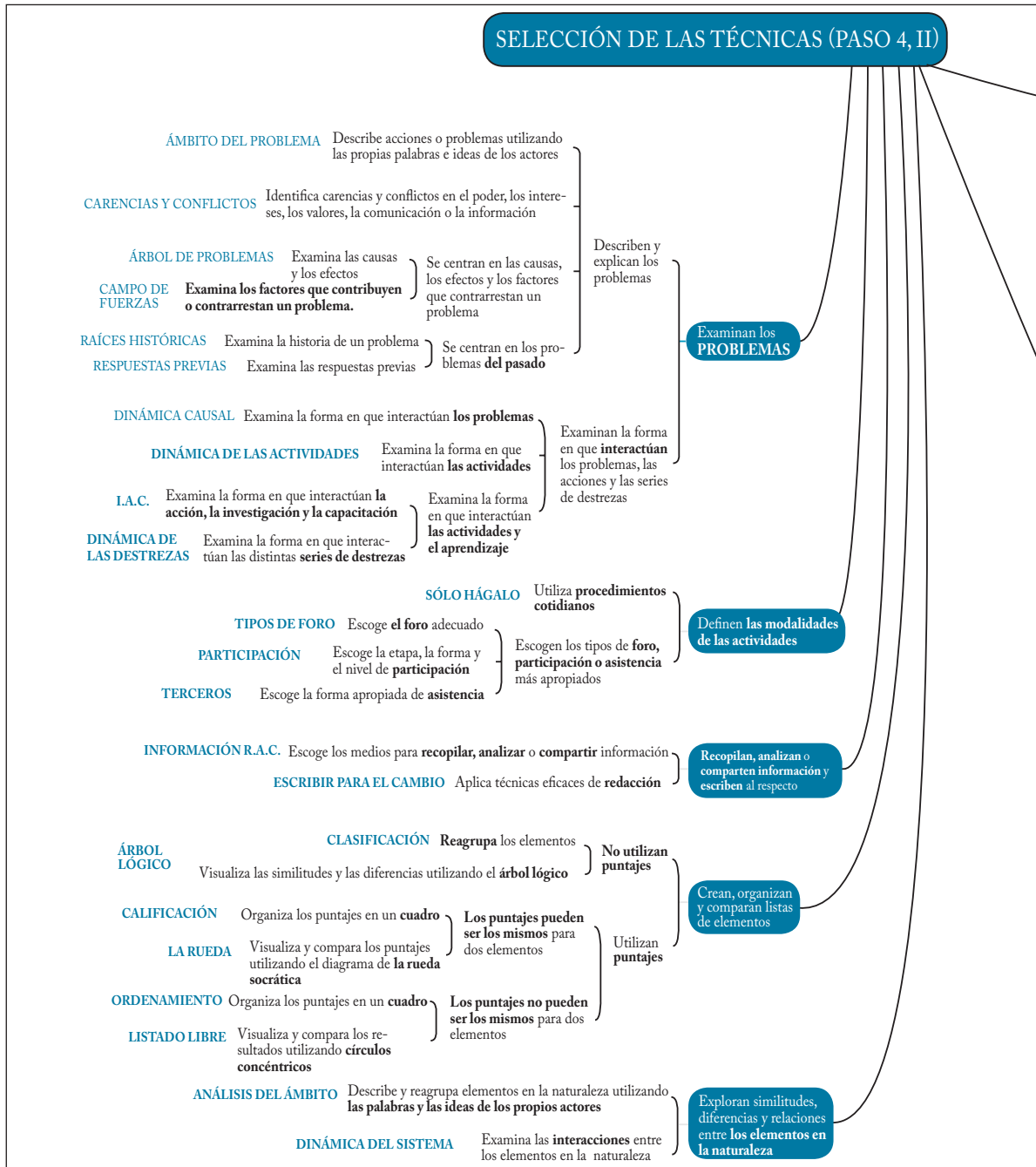
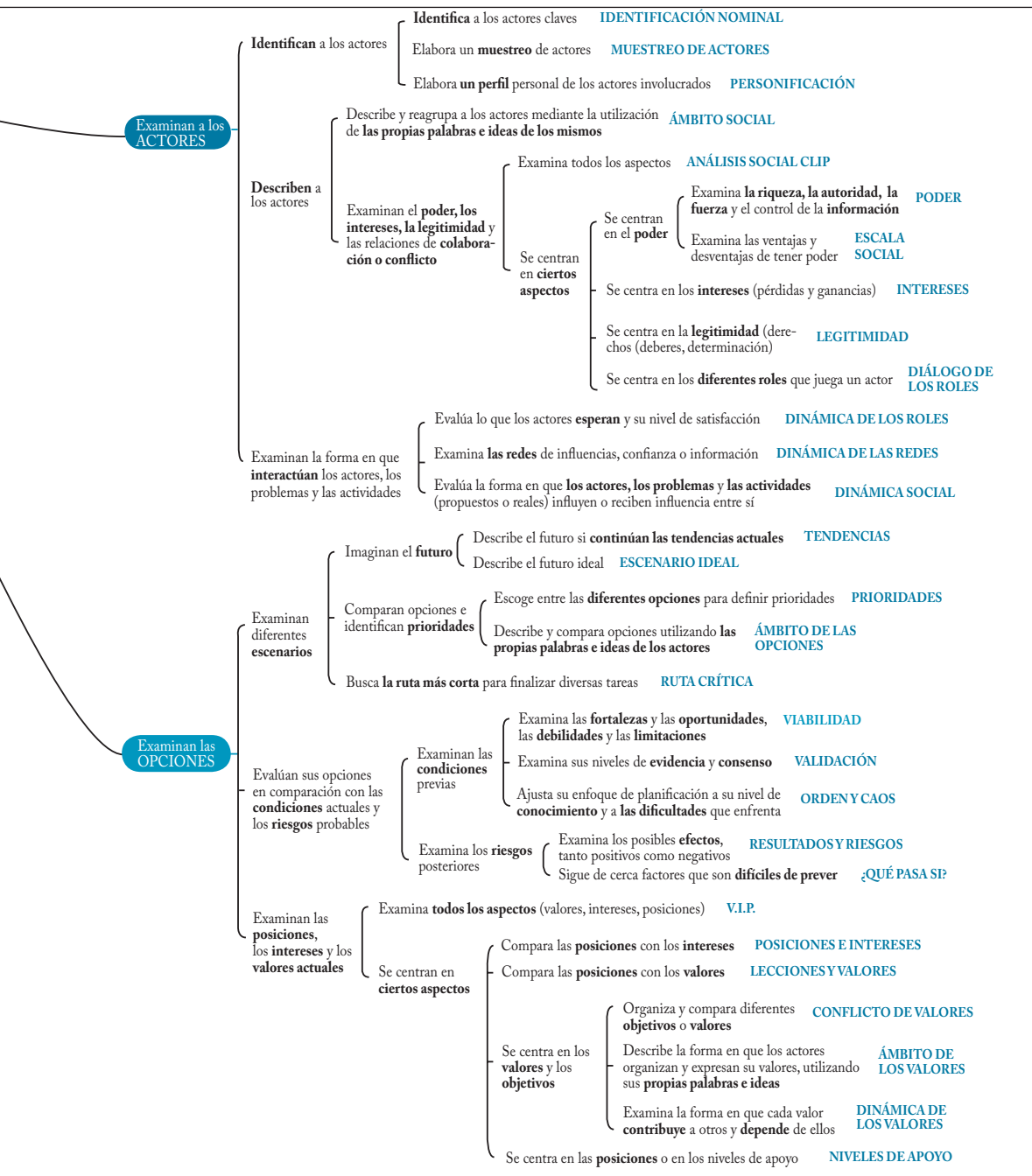


Gráfico 2. Selección de las técnicas (Paso 4, ii)



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





## Diseñe la investigación

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

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

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

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

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

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

... y organícelas en una secuencia

## Escoja las técnicas del SAS<sup>2</sup>...

... y otros métodos

Varíe y ordene las técnicas

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

- (ii) Ahora usted ha llegado a un paso importante en el proceso de diseño, el cual consiste en la selección y el establecimiento de una secuencia de las técnicas del SAS<sup>2</sup> y de otros métodos que necesite para la indagación. Para ayudarle a escoger las técnicas apropiadas del SAS<sup>2</sup>, consulte los siguientes gráficos e instrucciones:
- (a) Los dos gráficos titulados *Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso y Selección de las técnicas*, que describen el razonamiento que le puede guiar cuando escoja las técnicas apropiadas;
  - (b) La descripción del *Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos* en la primera parte de esta guía.

Para que sea totalmente eficaz, el SAS<sup>2</sup> debe combinarse con sistemas de aprendizaje y procedimientos de facilitación que sean apropiados para la situación en cuestión. Por ejemplo, no hay una técnica del SAS<sup>2</sup> que conduzca un análisis químico de los suelos o que ofrezca consejería jurídica sobre problemas con la tenencia de tierras. El SAS<sup>2</sup> tampoco ofrece amplios consejos y técnicas sobre la forma de facilitar discusiones de grupo en todos los contextos posibles. Estos temas requieren de ciertos tipos particulares de conocimiento que debe combinarse con las herramientas del SAS<sup>2</sup> si la investigación colaborativa y la movilización social logran los resultados esperados. Escoja la **combinación de métodos** que más se ajuste a sus necesidades; entre ellos, las reglas y los procedimientos cotidianos para recopilar y analizar información, establecer prioridades, elaborar planes, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso (consúltese “*Sólo hágalo*” e *Información R.A.C.*).

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

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

## Consejos para la selección

### *Punto inicial e interacción*

*¿El uso de conceptos predefinidos o inducidos?*

*¿Análisis de las características o de la interacción?*

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

Cuando establezca la secuencia de las técnicas, de ser necesario, usted puede planificar una prueba previa de la técnica con varios actores claves involucrados en el proceso. Asimismo, si piensa utilizar las técnicas del SAS<sup>2</sup> para evaluar un proyecto cuando finalice, usted puede decidir realizar **pruebas anteriores y posteriores** al aplicar la misma técnica de evaluación dos veces: al principio del proceso, antes de que inicien las actividades, y al final, para observar si las cosas han cambiado según lo planificado.

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

Algunas técnicas del SAS<sup>2</sup>, tales como *Carencias y conflictos*, *Análisis Social CLIP* o *Legitimidad*, pueden ayudarle a explorar problemas, acciones y relaciones al utilizar conceptos predefinidos adoptados de las ciencias sociales (por ejemplo, poder, legitimidad, carencias en los valores o de información). Otras técnicas, entre ellas las denominadas *Ámbitos* o *Dinámicas*, incluyen elementos, características, y relaciones que los participantes pueden inducir en su totalidad. Cuando busque la técnica apropiada para aplicarla en una situación en particular, decida si debe empezar con los conceptos predefinidos y validarlos, o bien, generar conceptos relevantes con los propios participantes.

El SAS<sup>2</sup> incluye 13 técnicas, ya sea con la palabra “Ámbito” o con la palabra “Dinámica” en sus títulos. Las técnicas del *Ámbito* son adaptaciones sociales de la Psicología de los Constructos Personales. Las mismas pueden utilizarse para describir o **caracterizar** una serie de elementos (por ejemplo, problemas, actividades,

## Diseñe todos los pasos

### *Defina el nivel de aplicación*

actores, destrezas u opciones) y niveles de similitud entre los mismos, con el respaldo opcional del Análisis de los Conglomerados (*Cluster Analysis*) y del Análisis de los Componentes Principales mediante el uso del programa de cómputo denominado Rep IV. En cambio, las técnicas de las Dinámicas se centran en la **interacción** entre los elementos, lo que incluye a los actores (*Dinámica de las redes, de los roles o social*), problemas (*Dinámica causal*) o actividades (*Dinámica de las actividades*). Los usuarios del SAS<sup>2</sup> deben tener presente esta distinción entre la “caracterización del ámbito” e “interacción de la dinámica” cuando escojan una técnica.

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

Utilice las instrucciones incluidas en cada una de las técnicas del SAS<sup>2</sup> y su evaluación de los siguientes factores para decidir qué tan simple o avanzada debe ser cada aplicación de la técnica del SAS<sup>2</sup>:

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

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

El nivel al que usted aplique una técnica deberá estar basado en sus respuestas a estas preguntas. Es idóneo evitar los puntos extremos: uno en el que aplique las técnicas del SAS<sup>2</sup> a niveles tan avanzados que la verdadera participación de los actores sea difícil y las acciones se posterguen hasta un futuro lejano, una vez que todos los factores se hayan analizado completamente; y el otro extremo, en el que usted utilice las técnicas de forma mecánica y superficial, sin brindar los detalles, matices y análisis que necesita para que la investigación cobre sentido y sea confiable. Para evaluar si está aplicando o no una técnica del SAS<sup>2</sup> al nivel apropiado, consulte *Validación y Orden y caos*.

Por cada técnica del SAS<sup>2</sup> que utilice, usted deberá decidir el tipo de instrumental de facilitación que necesitará, tales como tarjetas, rotafolios, material para dibujar y un proyector, entre otros. También debe decidir si necesita utilizar la técnica en un programa de cómputo o un *software* interactivo en línea, si están disponibles (actualmente, el *Análisis Social CLIP* y las técnicas del *Ámbito* y las *Dinámicas* están respaldadas por programas de cómputo).

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

La función del análisis formal es organizar su información y sus hallazgos de formas claras, lógicas y concisas. Por su parte, la narración (ya sea oral o escrita) le ofrece el contexto, la secuencia de los acontecimientos, un *sentido de propósito* y ciertos detalles que le añaden riqueza y textura a su comprensión de la situación. Cuando utilice las técnicas del SAS<sup>2</sup> usted podrá empezar con la narrativa y luego convertir los hallazgos en análisis formales, o viceversa. Lo importante de recordar es que se deben

*Escoja la tecnología apropiada*

*Combine el análisis formal y la narración*

*¿Formará grupos y se desplegará entre ellos?*

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

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

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

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

*¿Explicará la técnica?*

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

## Identifique las modalidades restantes

## Planifique el proceso de documentación

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

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

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

5. Defina los pasos que tomará para documentar los resultados de su evaluación del SAS<sup>2</sup> durante y después del ejercicio (por ejemplo, al tomar apuntes, grabar las voces, utilizar videografía, etc.) y asigne las responsabilidades correspondientes (tomar apuntes, redactar el informe, etc.). Decida qué tan amplio será el informe sobre las conversaciones del grupo y determine el propósito exacto o el uso que le dará a la documentación después del ejercicio (por ejemplo, para la redacción de un informe formal o una publicación en línea).

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

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

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

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



*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## Seguimiento y Evaluación

---

Esta guía muestra la forma de diseñar investigaciones basadas en las personas y en la evidencia, y que abordan las preguntas que formulan los actores en el momento adecuado y con las herramientas apropiadas. Las preguntas podrían ser parte de un problema o de una evaluación de las necesidades, o bien, de un ejercicio de planificación estratégica, una evaluación del riesgo o un estudio de factibilidad. Las preguntas en torno al seguimiento y la evaluación (SyE), tales como “¿cuáles son los resultados o los impactos de nuestro programa o proyecto hasta la fecha?”, o “¿qué tan bien está utilizando el programa o el proyecto sus recursos?”, también pueden responderse mediante el uso de los conceptos y las herramientas del SAS<sup>2</sup>. Como en cualquier investigación del SAS<sup>2</sup>, los medios hábiles necesarios para formular y responder las preguntas del SyE en un contexto determinado incluyen saber cómo fundamentar la indagación en un verdadero proceso de aprendizaje, escoger las técnicas correctas, calibrar la indagación al nivel adecuado y mediar entre los diferentes puntos de vista del proceso de SyE y sus hallazgos.

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

## ¿Arte o ciencia?

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

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

## Las preguntas adecuadas en el momento acertado

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

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

## El diseño del seguimiento y la evaluación

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

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

## La atención centrada en las acciones

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

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

## Selección

Los *Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso*, y técnicas como la *Información R.A.C.* le ayudan a **escoger** y a combinar las técnicas apropiadas y la evidencia que necesite con base en una idea clara del contexto, el propósito y los resultados esperados de su proceso de SyE. La herramienta correcta para un proceso determinado de SyE puede provenir del SAS<sup>2</sup> o de otra fuente. Cuando sea posible, los planes de SyE deben utilizar métodos locales ya establecidos y que hayan funcionado bien (consúltese “*Sólo hágalo*”). Cuando llegue el momento de escoger la técnica, determine cuál es la mejor forma de combinar el análisis cualitativo (tal como el relato de historias) con la información cuantitativa (datos mostrados en cuadros y figuras). Si necesita datos precisos, puede crear indicadores específicos, mensurables, aplicables, realistas y oportunos (SMART, por su abreviatura en inglés) que puedan reducir resultados complejos a formas simples, lo que le ayudaría a medir el progreso.

## Calibración

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

## Momento Oportuno

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

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

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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## Facilitación y Escucha Activa del SAS<sup>2</sup>

---

### Facilitación del SAS<sup>2</sup>

Los siguientes consejos sugieren medios para facilitar las evaluaciones del SAS<sup>2</sup> y aplicar destrezas de escucha activa durante el proceso. Estos consejos son pertinentes para el SAS<sup>2</sup> en su conjunto y no pretenden abarcar todos los aspectos de la facilitación grupal y de la escucha activa. Para consultar consejos que sean pertinentes para ciertas técnicas, refiérase a las instrucciones de las mismas.

### Prueba previa

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

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

### Explicación de la técnica

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

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

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

### Gestión del tiempo

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

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

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



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

## Números y medidas



Tenga presente que los números y las medidas no representan fines por sí mismos, sino más bien medios para brindar información, clarificar los puntos de vista o el conocimiento de los actores sobre algún tema, definir las prioridades, dirigir su atención durante una discusión grupal y facilitar el diálogo y el aprendizaje. No permita que los números le resten importancia a la discusión. Aunque las preguntas que se incluyen en las encuestas están diseñadas para generar cifras y evidencia, el punto del SAS<sup>2</sup> es utilizar números y medidas para generar preguntas y diálogo.

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

## Expresión creativa

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

## Diferencias grupales



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

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

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

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

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

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

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

## Efecto social

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

## Formulación de sugerencias

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

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

## La escucha activa del SAS<sup>2</sup>

### Autores

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

### Consejos generales para la escucha

Los siguientes consejos se ofrecen para ayudarle a usted a practicar una escucha activa cuando utilice el SAS<sup>2</sup>, ya sea que esté trabajando de forma individual o en grupo.

#### *La parte verbal*

#### Preguntas abiertas

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

#### Paráfrasis

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

#### Resumen

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

#### Toma de notas

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

## Síntesis y validación

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

### La parte no verbal

## Lo implícito, el lenguaje corporal y las emociones

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

### Auto-conciencia y empatía

## Auto-conciencia

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

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

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

## Empatía

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

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

## Diálogo

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

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

## Suspensión de juicios de valor

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

Ritmo y momentos de silencio

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

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

### Orientación

Clarificación de los objetivos

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

Selección de una técnica

Seleccione una herramienta del SAS<sup>2</sup> o cualquier otra técnica que cumpla con las expectativas de los actores. Decida según su criterio qué es lo que se necesita y cuál es el momento oportuno.

### Formulación

Análisis detallado

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

Secuencias

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

“Estacionamiento”

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

Información previa

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

### Reformulación

Reformulación positiva

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

Congruencia

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

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

### Calibración

#### Como graduar

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

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

#### El principio de lo suficientemente bueno

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

#### Observaciones sobre el proceso

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

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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## Lineamientos para la Redacción de Informes

---

Usted puede utilizar los siguientes lineamientos para elaborar un informe sobre la **aplicación, una sola vez**, de una técnica del SAS<sup>2</sup>, o bien, para **recopilar una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup>** que formen parte de una investigación más grande (tales como el informe sobre un proyecto o una tesis, los cuales podrían incluir requisitos adicionales sobre el formato). Para consultar ejemplos de informes elaborados mediante el uso de estos lineamientos, refiérase a la segunda parte de esta guía.

Cuando usted elabora un informe sobre una evaluación del SAS<sup>2</sup>, está ayudando a otros a aprender acerca de sus hallazgos y la forma en que éstos se originaron. El ejercicio también le ayuda a aguzar el planteamiento de los resultados y a buscar medios para mejorar la forma de utilizar las técnicas del SAS<sup>2</sup>. Al elaborar primero los informes sobre las técnicas, usted podría advertir que la redacción del informe de un proyecto más grande le será más fácil.

Los lineamientos ofrecen una estructura lógica para la elaboración de informes sobre los resultados de cada evaluación del SAS<sup>2</sup>. Los mismos consisten en encabezados que describen lo que necesita incluirse en cada tema, con énfasis en la forma en que aplicó la técnica del SAS<sup>2</sup>, los resultados principales y las acciones que se derivaron de la investigación. Le recomendamos que utilice estos encabezados para que no repita información en su informe.

### Título

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

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

### Palabras claves

Enumere las palabras claves que describen ideas o actores de importancia sobre los que está escribiendo en el informe. Incluya el nombre de la técnica tal como aparece en la sección de “Herramientas” de la página electrónica del SAS<sup>2</sup>.



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

## Referencias y reconocimientos

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

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

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

## ¿Quién es el autor?

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

## ¿A quién se debe reconocer?

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

## Contexto

Describa las circunstancias que rodean el problema que deba resolverse o la acción que deba tomarse. Si la evaluación deriva de la **aplicación, una sola vez**, de la técnica del SAS<sup>2</sup>, suministre suficiente información para que el lector pueda comprender de qué se trató la evaluación y por qué era necesaria. Si la evaluación era parte de **una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup>** dentro de un proyecto de investigación más amplio, sólo

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

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

Dentro de este encabezado, usted puede referirse a los documentos que brindan más información sobre el problema o la situación, los actores involucrados y el lugar en que el problema o la situación están ocurriendo. Esto ayuda a evitar que se repita la misma información en aquellos casos en que dos o tres informes del SAS<sup>2</sup> se fundamenten mutuamente.

**Un ejemplo** de una exposición del contexto para una evaluación que se condujo como parte de una serie de actividades del SAS<sup>2</sup>, podría ser: Lama es un municipio de pueblos tribales y colonos bengalíes en el distrito de Bandarban al sur de Bangladesh. Desde 1984, la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés) y otros compradores de tabaco han venido promoviendo su producción en los poblados del municipio. Recientemente, la UBINIG —organización no gubernamental en Bangladesh que ofrece apoyo a la agricultura ecológica en un poblado cercano— se comunicó con algunos agricultores de Lama que desean dejar de cultivar tabaco. La UBINIG se pregunta si debería lanzar una amplia campaña para promover la agricultura ecológica en esta región. Para obtener mayor información sobre el proyecto, consulte: UBINIG; Carleton University. 2006. *From Tobacco to Food Production: Assessing Constraints and Transition Strategies in Bangladesh*. First Interim Technical Progress Report to IDRC. 18 pp.

## Propósito

Exponga las razones inmediatas de la evaluación del SAS<sup>2</sup>, tal como los actores que formaron parte de la misma las entendieron y compartieron.

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

## Resumen del Proceso

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

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

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

## Análisis

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

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

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

## Interpretación

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

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

## Acción

Exponga la línea de acción que los participantes decidan al final de la evaluación. Si la misma deriva de la aplicación, una sola vez, de una técnica del SAS<sup>2</sup>, la información que suministre deberá ser lo suficientemente completa para que el lector pueda observar por qué la acción era importante. Si la evaluación forma parte de una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup> dentro de una investigación más amplia, exponga la línea de acción que se adoptará inmediatamente, con base en el análisis y la interpretación. En algunos casos, la línea de acción podría implicar la realización de más consultas o planificar una nueva evaluación en torno a algún asunto que todavía no se haya resuelto.

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

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

## Observaciones sobre el proceso

- (a) Describa tanto las lecciones positivas como los problemas que surgieron durante la conducción de la evaluación, al igual que la forma en que se resolvieron en cada uno de los pasos del proceso.
- (b) Si lo considera relevante, exponga los resultados de cualquier ejercicio de validación que se haya aplicado a los hallazgos de la evaluación (consulte la técnica de *Validación* del SAS<sup>2</sup>).

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