

**SEGUNDA PARTE**  
**Técnicas y Aprendizaje del SAS<sup>2</sup>**

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



## Razonando a través de las Fronteras

---

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

Marcel Proust

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

Esta sección de la guía ofrece formas prácticas para apoyar la reflexión social y el aprendizaje en las instituciones, las comunidades y los medios laborales. Las 18 técnicas que se describen en este documento representan alrededor de un tercio de las técnicas disponibles en la página electrónica del SAS<sup>2</sup>. Éstas se centran en herramientas para evaluar tres tipos de cosas: problemas, actores y opciones. Las técnicas son útiles para identificar y analizar problemas de la vida real, examinar las relaciones entre los actores, o explorar opciones alternativas, las condiciones que se necesitan para lograrlas, y los valores, los intereses y las posiciones que los diferentes actores asumen en ciertas situaciones. En esta parte también se incluyen técnicas para evaluar proyectos y planes, y para validar los resultados de una investigación.

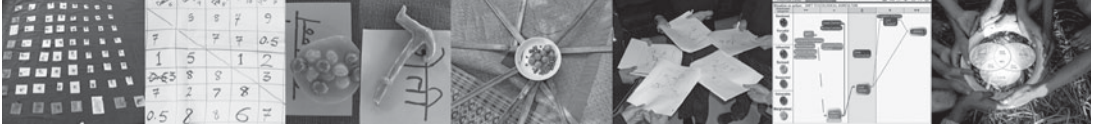
Los medios hábiles que respaldan la investigación colaborativa se incorporan al diseño y a las instrucciones de cada técnica paso a paso. Los esfuerzos para mediar y fundamentar una evaluación inician con el Gerente de Procesos y los lineamientos para el diseño de actividades que se incluyen en la primera parte de la guía. La segunda parte continúa con las técnicas que se centran en identificar la situación o acción que se debe evaluar, definir a los actores y adaptar las categorías y los términos utilizados en la evaluación; las instrucciones detalladas que se incluyen en cada técnica ayudan a guiar la misma. Las sugerencias para aplicar versiones más simples o avanzadas, las cuales se incluyen al final de cada técnica, señalan formas de calibrar la técnica con base en los recursos y los objetivos de los actores involucrados. Este tipo de diseño flexible se presta para la utilización de las técnicas del SAS<sup>2</sup> con otras reglas y métodos cotidianos que los actores utilizan para recopilar y analizar información, establecer prioridades, elaborar planes, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso. Finalmente,

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

La forma en que hemos presentado las técnicas va acorde con el diseño estándar de un Taller Introductorio del SAS<sup>2</sup>. Este diseño respalda un enfoque práctico, gradual y holístico para el aprendizaje que busca integrar la acción, la investigación y la capacitación. Se exhorta a todos los participantes de los talleres, al igual que a los lectores que decidan utilizar esta sección como una guía autodidáctica, a trabajar en equipo y a realizar labores en la vida real mientras adquieren las nuevas destrezas. Cada vez que usted aplique una técnica, la misma puede fundamentarse en el/los problema(s), proyecto(s) o situación(es) en las que usted participa actualmente o piensa abordar en el futuro cercano. Cuando se utiliza el SAS<sup>2</sup> con grupos multisectoriales reales, el proceso de aprendizaje cobra sentido y es útil inmediatamente.

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

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



## Lineamientos para Talleres y el Autoaprendizaje

---

Este capítulo describe los pasos a seguir en el Taller introductorio del SAS<sup>2</sup>. El taller abarca muchos conceptos claves y técnicas en el contexto de aplicaciones en la vida real y con la orientación de un instructor titulado. El estudio independiente de estas técnicas requiere de una estrategia de **aprendizaje gradual**, inspirada en la regla de “la práctica hace al maestro”. Los usuarios potenciales deberán empezar con las versiones más simples de las técnicas con las que no están familiarizadas, de preferencia en situaciones de bajo riesgo.

Para comprender el **SAS<sup>2</sup> como un todo**, sin tener que dominar todas las técnicas, los aprendices pueden hacer cuatro cosas: leer con atención las bases conceptuales que se presentan en la primera parte, familiarizarse con la organización modular de las técnicas del SAS<sup>2</sup> (*Problemas, Actores, Opciones, Técnicas Multipropósitos*), incorporar la Gerencia de Procesos a sus propias labores, y comenzar a utilizar los *Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y Diseño del Proceso*.

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

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

Uno de los objetivos principales de los conceptos, las técnicas y los talleres de capacitación del SAS<sup>2</sup> es ayudar a sus usuarios a integrar estos tres componentes a su propia labor.

### Introducción al SAS<sup>2</sup>

Usted debe darle un rápido vistazo a la primera parte de esta guía, en especial a los dos mapas de las burbujas que muestran las *Técnicas del Análisis Social* y las *Técnicas Multipropósitos* y después *Cómo se utiliza el Gerente de Procesos (GtP)* y los *Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y Diseño del Proceso*. Ello le ayudará a familiarizarse con las herramientas y las estrategias del SAS<sup>2</sup> para integrar la acción, la investigación y la

capacitación. Para aquéllos que deseen comenzar con una reseña general de los conceptos del SAS<sup>2</sup>, consulten la sección titulada *Fundamentos y Medios Hábiles*.

## ¿Cuáles son sus planes? Gerente de Procesos

Una vez que se ha efectuado una breve introducción del SAS<sup>2</sup>, usted podrá utilizar el Gerente de Procesos para generar una representación gráfica de las actividades o los planes inmediatos de su proyecto. Ello representa un paso importante que le ayudará a afianzar su aprendizaje sobre los conceptos y las herramientas del SAS<sup>2</sup> en situaciones concretas. Consulte *Cómo se utiliza al Gerente de Procesos (GtP)* en la primera parte de esta guía.

## Niveles de planificación: Orden y caos

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

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

Mientras que la Gerencia Basada en los Resultados (GBR) se aplica a situaciones de orden relativo, en las que sus posibilidades de lograr los objetivos del proyecto son buenas y el nivel de confianza en su conocimiento es alto, el enfoque del Gerente de Procesos que se ha desarrollado para el SAS<sup>2</sup> funciona mejor en aquellos casos en que exista un caos relativo de incertidumbre y el riesgo de fracasar. Consulte la *Gerencia de Procesos* en la primera parte.

## Dónde empezar: ¿Problemas, actores u opciones?

Una vez que haya representado gráficamente las actividades de su proyecto mediante la utilización del Gerente de Procesos, usted necesitará decidir cuáles son las herramientas del SAS<sup>2</sup> que va a aplicar. Ello origina una pregunta general: al aplicar las herramientas del SAS<sup>2</sup> a un proyecto, ¿cuál deberá ser su punto inicial? ¿Deberá empezar examinando a los actores, sus problemas, o sus opciones para la acción?

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

participantes también pueden identificar métodos muy bien conocidos que respalden cada posición (por ejemplo, la denominada Investigación Apreciativa empieza con las opciones o las visiones en torno al futuro). El ejercicio puede finalizar con una breve discusión sobre la postura del SAS<sup>2</sup> en relación con el tema: ¡Su punto de inicio dependerá de dónde se encuentre!

## ¿Cuál es el problema?

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

## Árbol de problemas

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

## Campo de fuerzas

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

## Raíces históricas

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

## Carencias y conflictos

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

## Preguntas claves sobre el GtP

Si el tiempo se lo permite, usted puede aplicar una o dos de estas técnicas a un problema concreto que esté enfrentando en el ámbito de su proyecto. Practique las técnicas con las que no esté familiarizado. Al final de cada ejercicio, responda las **dos preguntas claves sobre el GtP que los usuarios del SAS<sup>2</sup> formulan al final de cada evaluación:**

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

## Dinámica causal

En el siguiente paso se utiliza la *Dinámica causal* para evaluar las causas de un problema clave y la forma en que cada una de las mismas incide en las otras. Esta importante técnica es una adaptación del SAS<sup>2</sup> y un novedoso avance para el análisis de los insumos-productos, al igual que una técnica muy bien conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas durante el último medio siglo. Usted debe aplicarla (en el módulo de Problemas) a un problema concreto que esté enfrentando dentro de su proyecto. También debe responder las dos preguntas claves sobre el GtP incluidas al final de cada ejercicio (*vid.* párrafos anteriores).

## ¿Qué tan bueno es su análisis?

### Validación

Cuando utilice el SAS<sup>2</sup>, usted deberá preguntarse al final de cada evaluación: ¿qué tan válidos son los resultados de esta evaluación? Para responder esta pregunta, utilice la *Validación* (en el módulo de Opciones). Aprenda el uso de esta técnica al aplicarla al análisis de la *Dinámica causal* que hizo recientemente.

La *Validación* formula dos preguntas:

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

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

## El principio de lo suficientemente bueno

La *Validación* supone que usted debe utilizar cada una de las herramientas de evaluación con el nivel de detalle adecuado (simple, intermedio o avanzado). Una evaluación es lo *suficientemente buena* cuando toma en consideración lo que es factible en cada caso (en vista de las limitaciones de tiempo y de recursos) y el nivel de evidencia y de acuerdo que necesita para que la evaluación logre su propósito (Consulte “Defina el Nivel de Aplicación” en los *Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso*).

## ¿Quiénes son los Actores?

### Identificación nominal

El SAS<sup>2</sup> ofrece una variedad de técnicas para definir y encargarse de las relaciones entre los actores involucrados en los problemas y situaciones de la vida real, al igual que en las actividades del proyecto (consulte el módulo de Actores). La *Identificación nominal* es una técnica que le



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

## El Análisis Social CLIP

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

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

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

## Ámbito Social

El *Ámbito social* le ayuda a caracterizar y a comparar actores utilizando términos y características que escogen ellos mismos. La técnica también le ayuda a buscar formas de negociar los puntos de vista de los actores a través de las fronteras sociales y culturales, poner a prueba los puntos de vista de los actores en comparación con la experiencia, resolver problemas e identificar oportunidades de aprendizaje. Ésta es una adaptación y la ampliación para el SAS<sup>2</sup> de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales, al igual que un medio poderoso para resaltar aquellas áreas del conocimiento que se desatienden o se ocultan ante la presencia de las evaluaciones basadas en los expertos.

Se le exhorta a ingresar los resultados que obtenga del *Ámbito social* en el programa de cómputo denominado Rep IV, el cual está disponible en la página electrónica del SAS<sup>2</sup>. Este programa es fácil de usar y le permite conducir análisis estadísticos sobre los resultados de todas las técnicas del SAS<sup>2</sup> que incluyen la palabra “Ámbito” en sus títulos.

## ¿Cuáles son las Opciones?

### Valores, intereses y posiciones

El SAS<sup>2</sup> también brinda varias herramientas que exploran las opciones para la acción (consúltese el módulo de Opciones en el *Análisis Social y las Técnicas Multipropósitos*).

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

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

### Escenario ideal

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

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

### El Ámbito de las opciones y Rep IV

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

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

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

### Conflicto de valores

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

### Expectativas de los actores: La Dinámica de los roles

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

### ¿Cómo evaluar los Niveles de apoyo?

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

### Medios hábiles del SAS<sup>2</sup>: La rueda socrática

Para aplicar con éxito el SAS<sup>2</sup>, usted debe desarrollar los medios hábiles que son fundamentales para el enfoque que el mismo aplica en la investigación colaborativa y la movilización social. Estos medios hábiles incluyen la facultad de mediar entre diferentes puntos de vista sobre la realidad, de “navegar” al interior del uso de las herramientas del SAS<sup>2</sup>, de conducir investigaciones bien fundamentadas, de calibrar la forma en que utiliza las técnicas y de interpretar información y hallazgos complejos (consulte *Fundamentos y Medios Hábiles* en la primera parte de esta guía). Usted puede utilizar la técnica de la *Rueda* (en las Técnicas Multipropósitos) para establecer sus objetivos de aprendizaje con respecto a estos medios hábiles, al igual que para evaluar su progreso en la adquisición de las mismas. La técnica también puede ayudar a ejercer una incidencia importante en el aprendizaje, lo cual se conoce como el efecto socrático: *He aprendido que sé menos (o más) que lo que había pensado.*

## Capacitación, certificación, licencias y comunidades de práctica

### Práctica y aprendizaje avanzados

Si le interesa aprender más sobre el SAS<sup>2</sup> o ser miembro de una comunidad de práctica, un practicante titulado o instructor del SAS<sup>2</sup> o un socio institucional con licencia, por favor visite las siguientes secciones de la página electrónica del SAS<sup>2</sup>: Capacitación, Certificación y Licencias, al igual que el SAS<sup>2</sup> Internacional, Socios Institucionales y Comunidades de Práctica.

Con el fin de fortalecer y profundizar sus medios hábiles y conocimiento para la utilización del SAS<sup>2</sup>, usted deberá fijar su atención en el “ARTE”<sup>1</sup> de combinar la Acción, la Investigación y la Capacitación dentro de sus actividades en curso. Usted puede lograr esto al conversar con otros practicantes o instructores de los talleres avanzados sobre los problemas que ha encontrado al utilizar el SAS<sup>2</sup>. También puede explorar nuevas técnicas y diseñar de manera conjunta la utilización de los conceptos y las herramientas del SAS<sup>2</sup> en situaciones nuevas (consulte *Lineamientos para las Actividades del SAS<sup>2</sup> y el Diseño del Proceso*). El proceso de diseño incluye aprender a escoger y establecer una secuencia de las herramientas de la evaluación en proyectos reales, al igual que adaptar las técnicas del SAS<sup>2</sup> a diferentes contextos y grupos de actores. Ello también incluye “calibrar” las técnicas para diferentes propósitos y familiarizarse con las herramientas avanzadas del SAS<sup>2</sup> que describen y evalúan la dinámica de una situación (consúltese la información en la página electrónica ([www.sas2.net](http://www.sas2.net)) referente a los talleres avanzados en la sección titulada Capacitación, Certificación y Licencias).

---

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



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

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

La *I.A.C.* es una adaptación y la ampliación para el SAS<sup>2</sup> de los principios de un aprendizaje basado en los problemas y en el práctica (consulte *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

## Principios rectores

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

## Proceso

### Utilización de un Diagrama de Venn

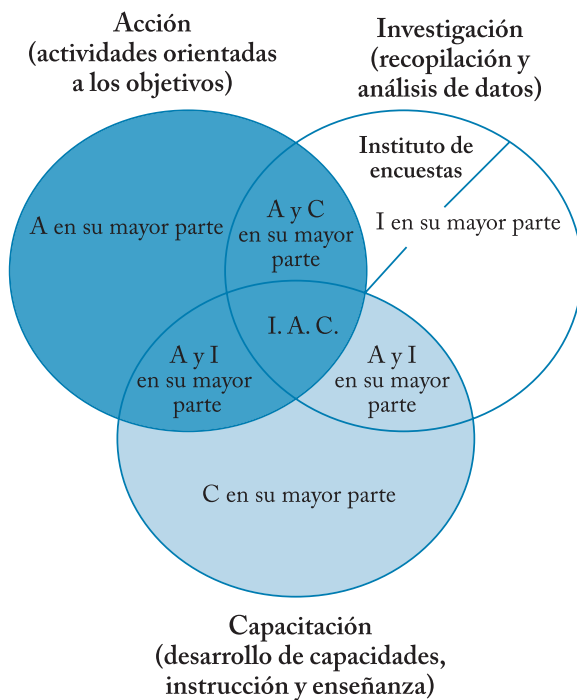
a la solución de problemas. Éste es el desarrollo de capacidades con base en un “aprendizaje en acción” o en la práctica.

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

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

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

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



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

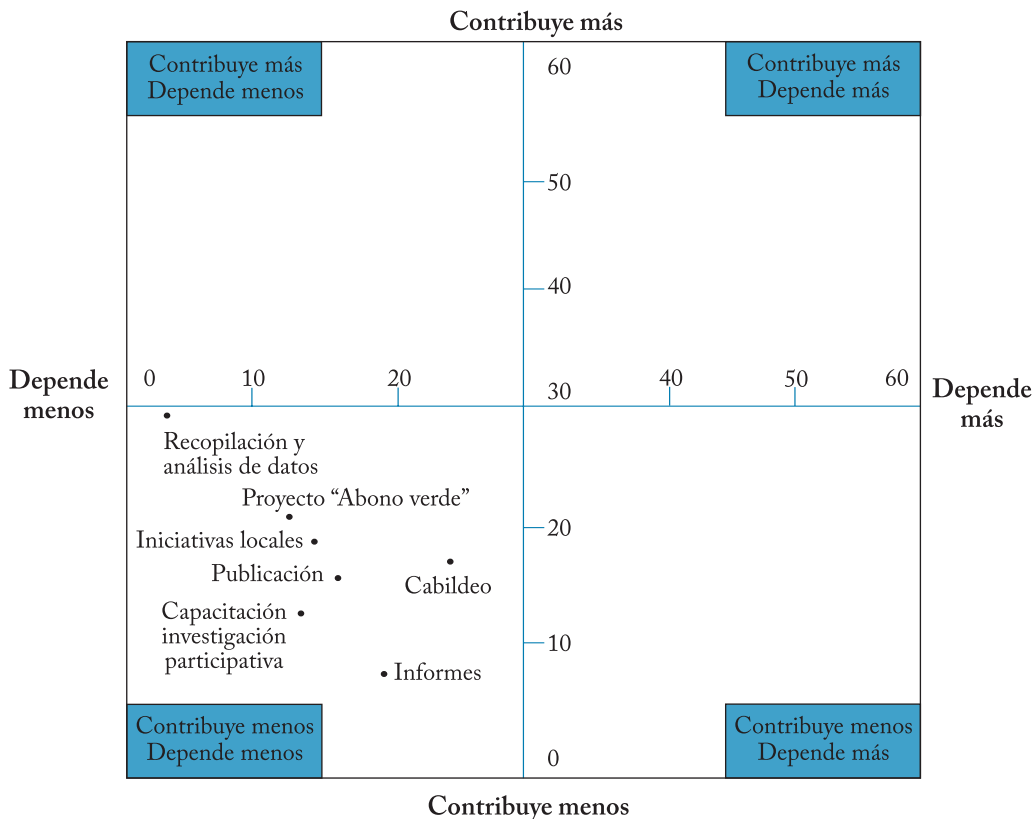
### Cálculo del nivel de interacción

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

## Interpretación de los resultados

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





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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

## Para versiones más avanzadas

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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

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

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

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

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

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

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

---

## Palabras claves

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

## Autor y reconocimientos

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

## Contexto



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

## Propósito

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

## Resumen del Proceso

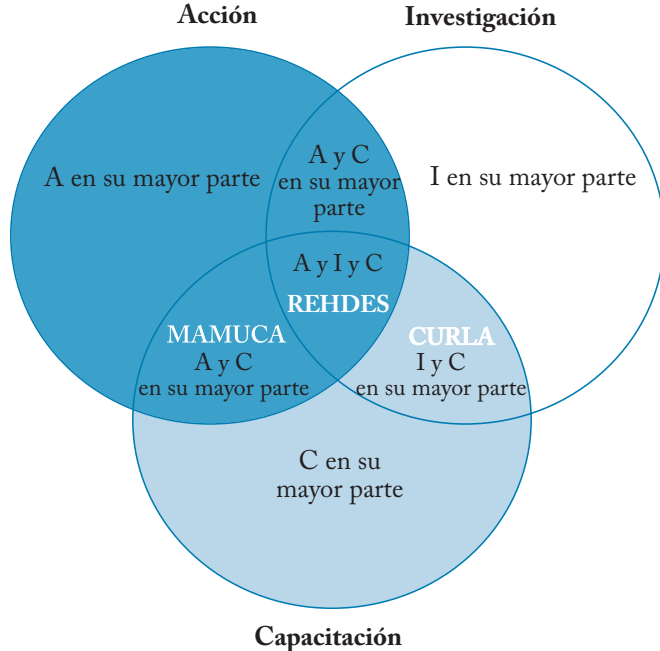
El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) auspició una evaluación durante un Taller Introductorio del SAS<sup>2</sup> en La Masica, Atlántida, Honduras. Equipos de entre cinco y seis personas de CURLA, REHDES y MAMUCA discutieron y compararon la importancia que sus organizaciones le asignan a la acción (actividades dirigidas a la consecución de los objetivos), la investigación (la recopilación y el análisis de datos) y la capacitación (el desarrollo de capacidades). Se evaluó la forma en que la acción, la investigación y la capacitación (I.A.C. o A.R.T., por sus siglas en inglés) interactúan en cada una de las instituciones al ordenar el grado en el que un tipo de actividad incide en las otras, utilizando una escala del 0 al 10. Se discutió el perfil de cada organización, al igual que el perfil conjunto en relación con los objetivos del proyecto. La consultora del IDRC, Laura

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

## Análisis

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

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



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

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

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

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

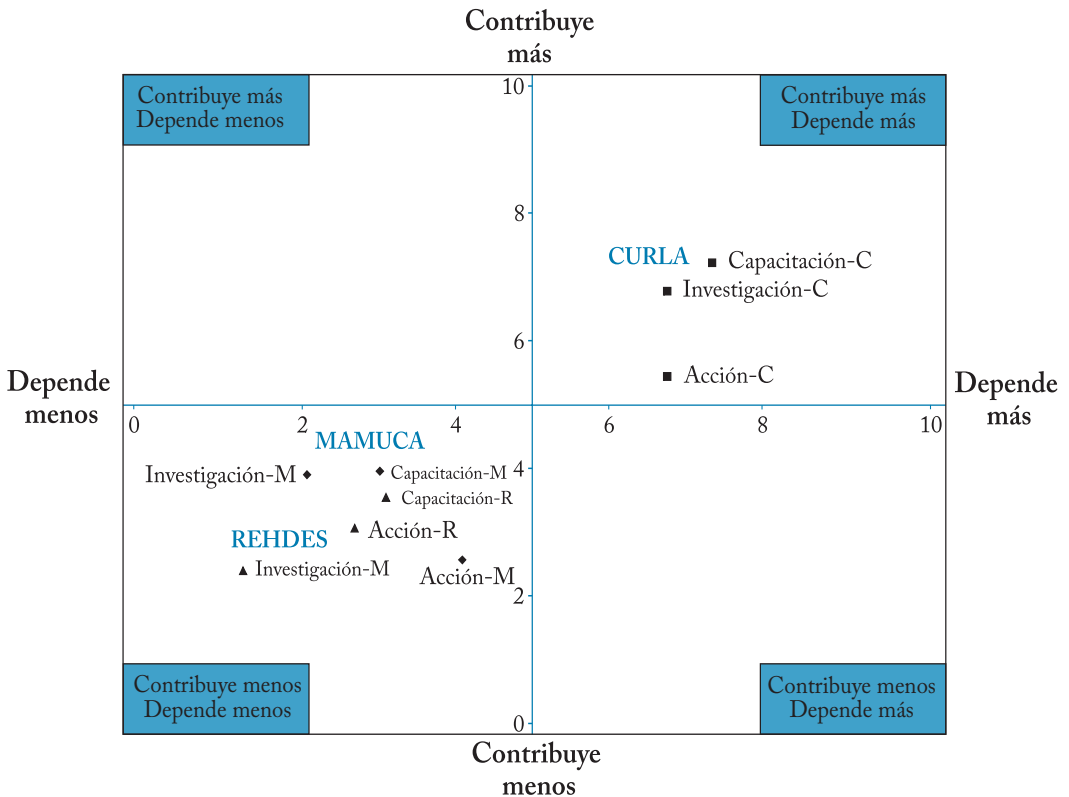
Actividad	Acción	Investigación	Capacitación	Promedio
Acción	x	2	4	3.0
Investigación	2	x	3	2.5
Capacitación	4	3	x	3.5
Promedio	3.0	2.5	3.5	30.0%

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

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

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

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



## Interpretación

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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso



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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*





# Orden y Caos

---

**Autor**

J.M. Chevalier

**Propósito**

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

**Principios rectores**

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

**Proceso**

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

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

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

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

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

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

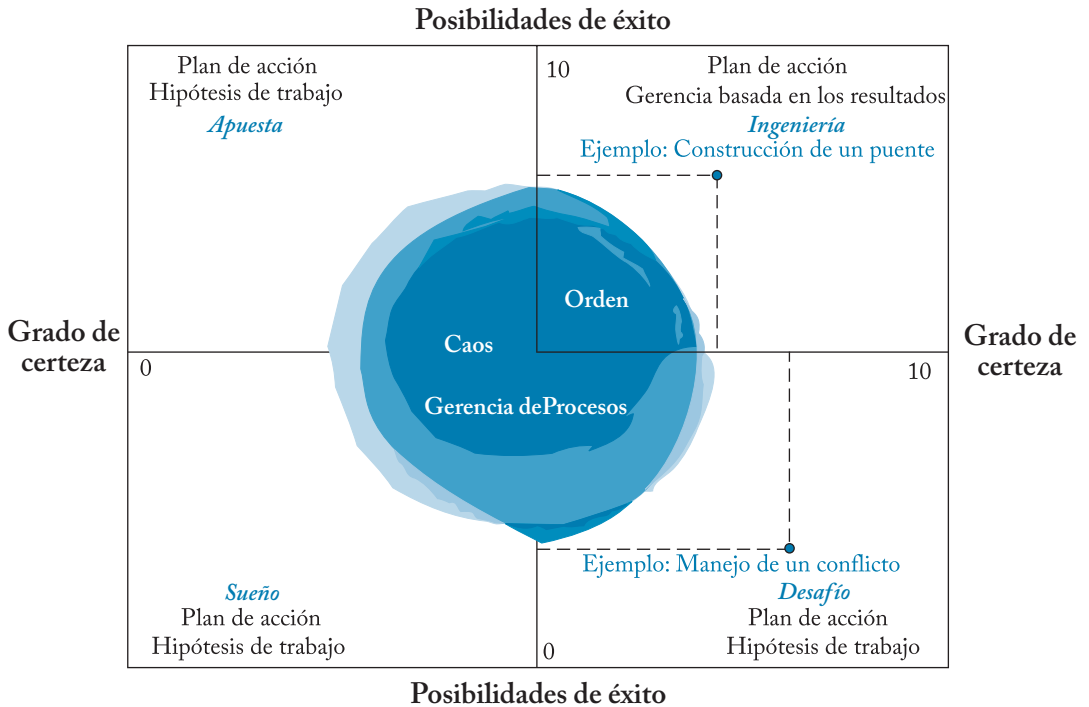
5. Utilice el mismo diagrama para trazar las posibilidades de éxito y el grado de certeza que necesita y que debe lograr para proceder con su plan. Utilice otra "X" para marcar el punto en el que los dos **valores que aspira lograr** se unen. Dibuje una flecha desde la primera "X" hasta la segunda.
6.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

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

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

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

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



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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

## Para versiones más avanzadas

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

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

---

### Palabras claves

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

### Autores

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

### Contexto



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

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

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

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

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup> que se condujeron con los Katkari, refiérase a D. Buckles; R. Khedkar; D. Patil; B. Ghevde, *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

## Propósito

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

## Resumen del proceso

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

## Análisis

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



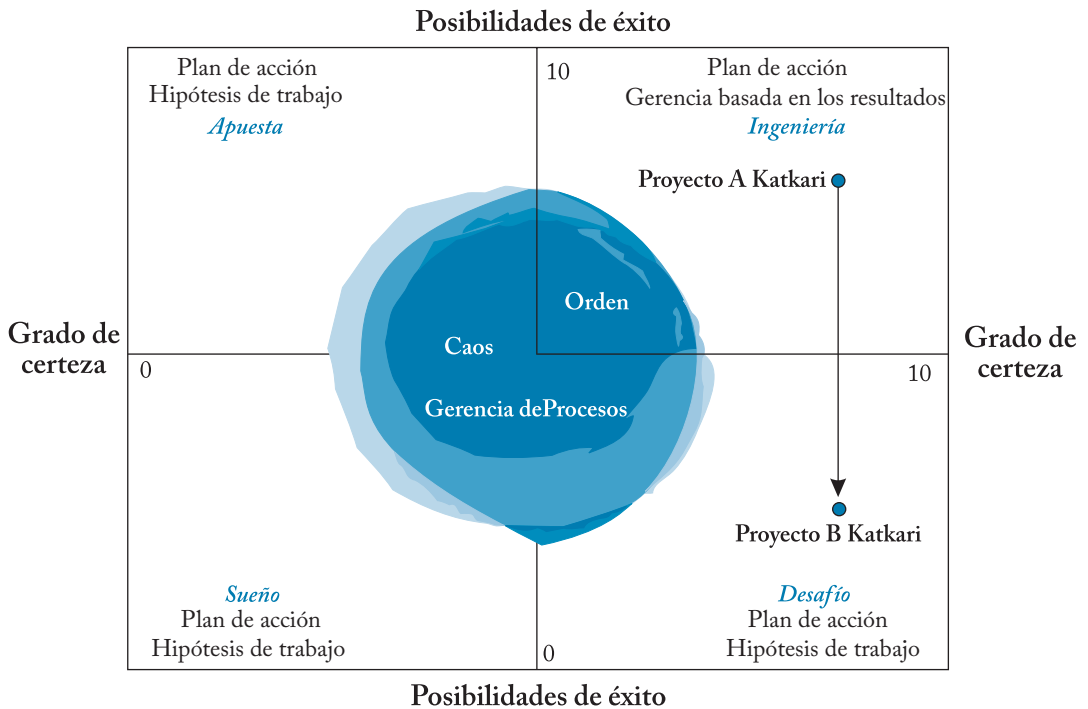
participantes consideraron que sus posibilidades de lograr el objetivo del proyecto eran bastante altas, por lo que le asignaron un puntaje de 7.5. También le asignaron un alto puntaje (8) al nivel de certeza que tenían sobre la evaluación de estas posibilidades. Ello reflejó un considerable nivel de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

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

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

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





### Interpretación

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

### Acción

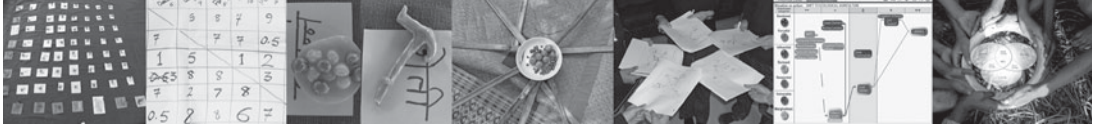
Las organizaciones decidieron centrar su atención en las aldeas de los Katkari en el distrito de Raigad, donde los precios de las tierras son más estables y en el que ya han financiado otros proyectos que les ofrecen a los Katkari nuevas opciones de medios de sustento. Se elaboraron planes detallados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

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

## Observaciones sobre el proceso

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

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



# Árbol de Problemas

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

El *Árbol de problemas* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte FASID en *Lecturas y Enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

## Principios rectores

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

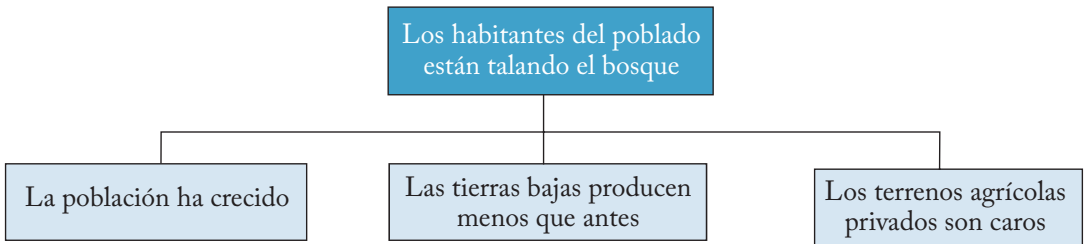
## Proceso

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

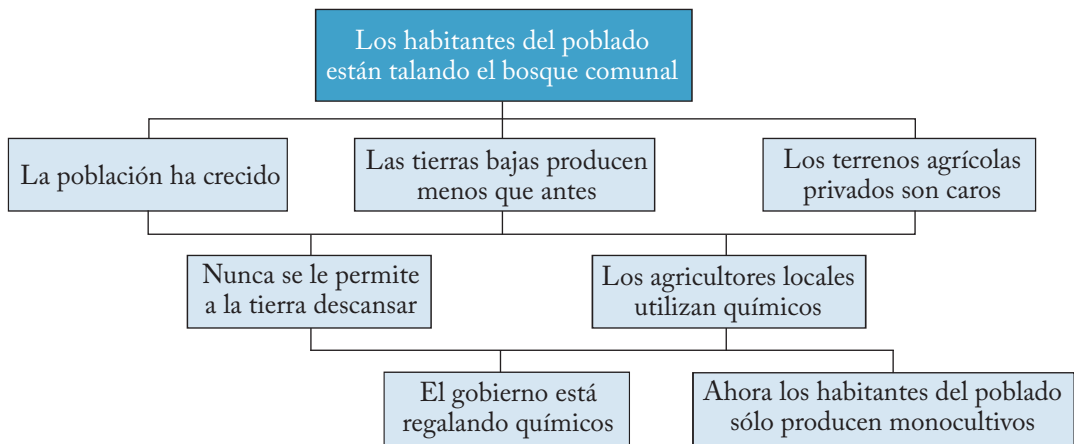
Cuando escriba estas oraciones cortas, **cerciórese de no:**

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

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



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



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

## Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

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

Para versiones más avanzadas

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

Lecturas y enlaces electrónicos

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

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

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

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

Mind Tools (s/f), *Cause and effect diagrams*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_03.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm), consultada el 15 de agosto de 2007.

——— (s/f), *Drill Down*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_02.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_02.htm), consultada el 15 de agosto de 2007.

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

---

**Palabras claves**

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

**Autores**

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

**Contexto**

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



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

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup> que se condujeron con los Katkari, refiérase a Buckles, D.; Khedkar, R.; Patil, D.; Ghevde, B. *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

**Propósito**

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



## Resumen del proceso



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

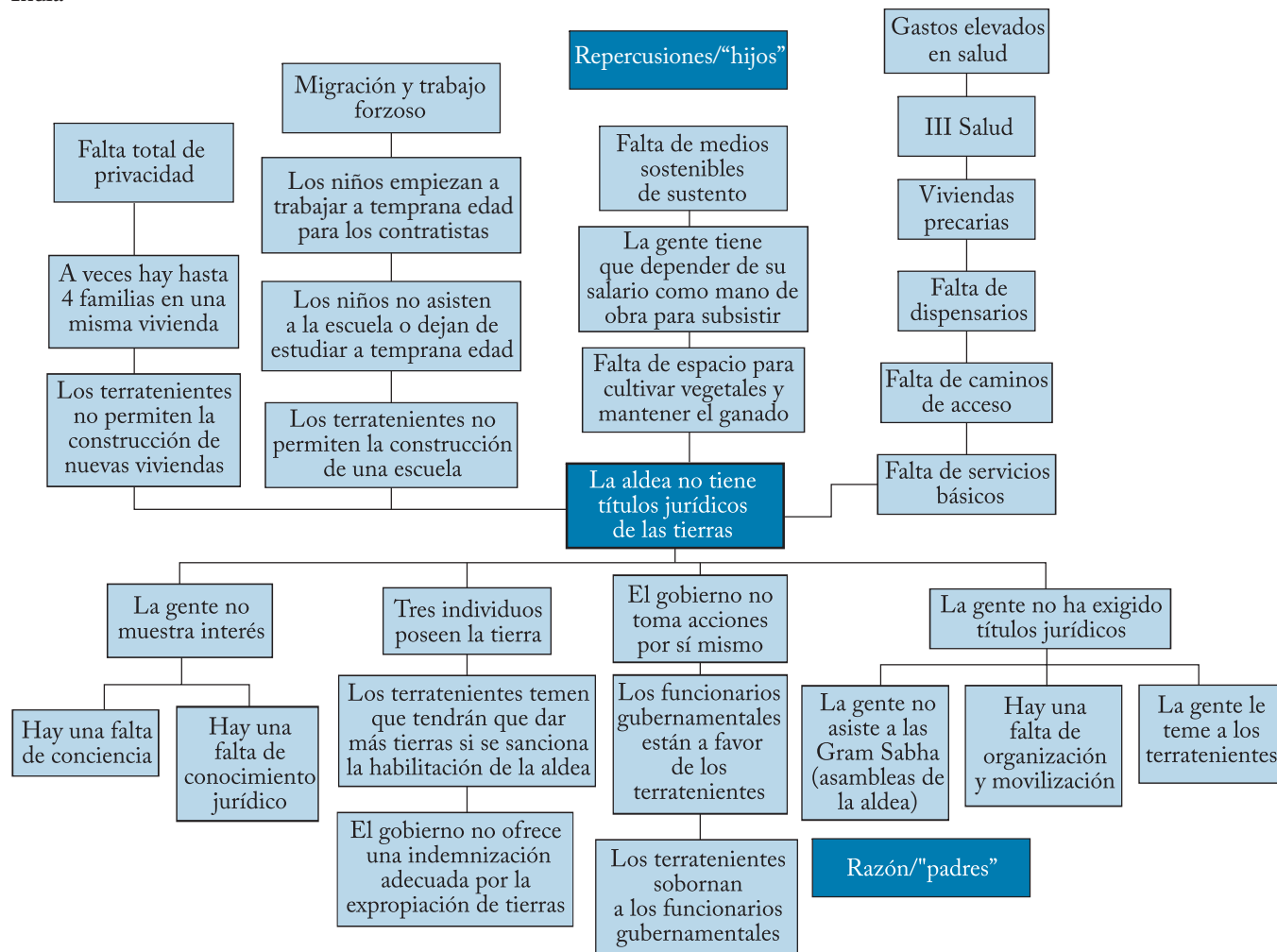
## Análisis

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

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

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

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





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

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

## Interpretación

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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso

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



# Campo de Fuerzas

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

El *Campo de fuerzas* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte *Mind Tools* y *Accel-Team.com* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

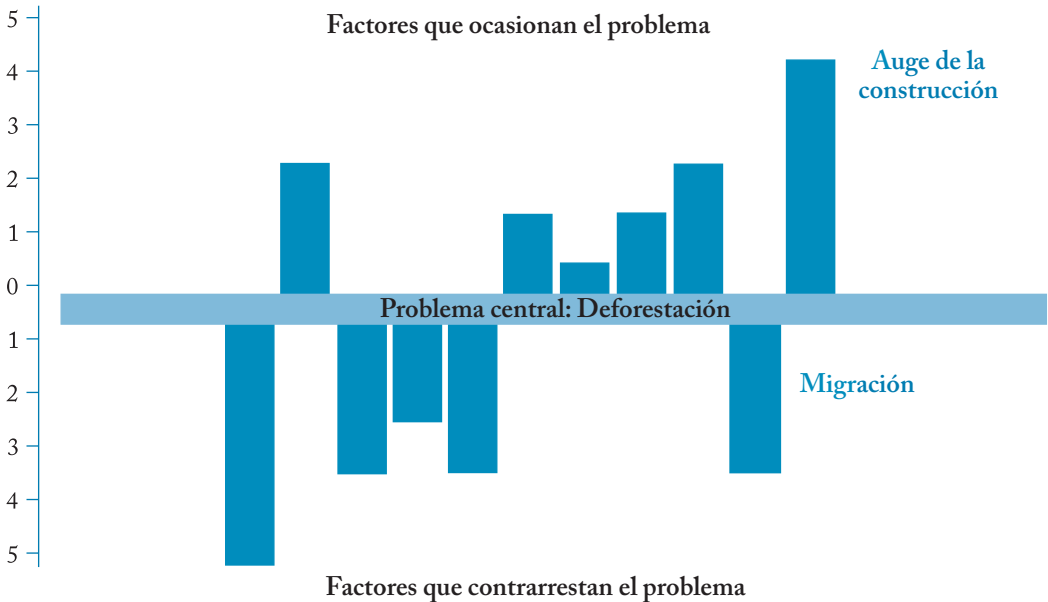
## Principios rectores

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

## Proceso

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

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



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

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

## Forma de calibrar la técnica

### *Para versiones más simples*

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

### Para versiones más avanzadas

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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

Mind Tools (s/f), *Force Field Analysis-Understanding the Pressures for and Against Change*. Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, RU, [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_06.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm), consultada el 15 de agosto de 2007.

——— (s/f), *Systems Diagrams-Understanding how Factors Affect One-Another*, Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, RU. [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_04.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_04.htm), consultada el 15 de agosto de 2007.

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



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

---

**Palabras claves**

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

**Autores**

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

**Contexto**

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

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



**Propósito**

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

**Resumen del proceso**

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

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

## Análisis



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

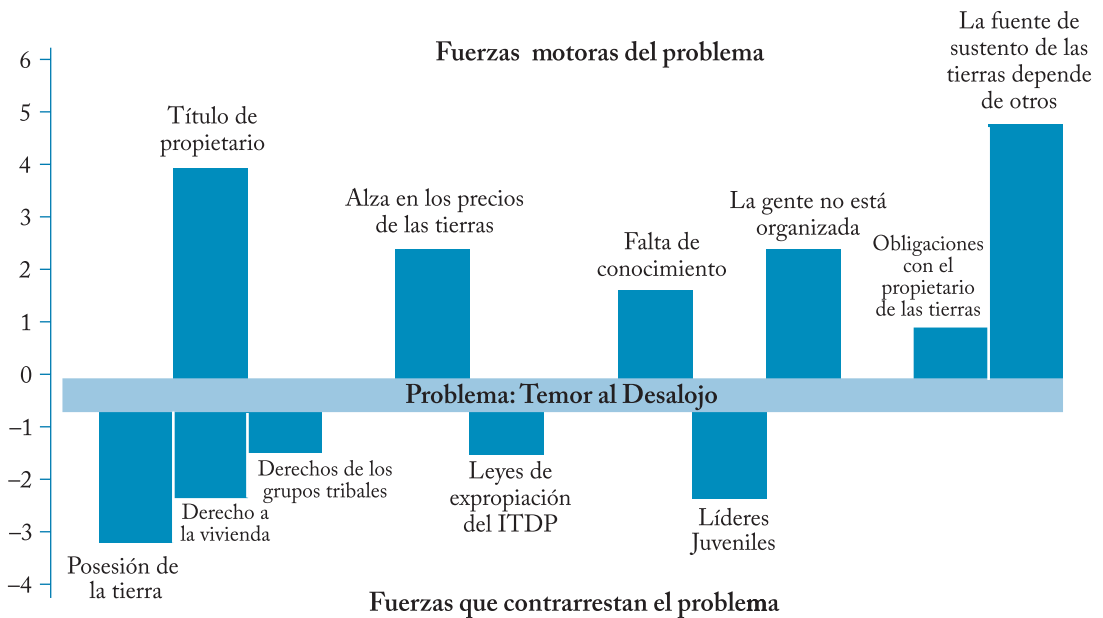
Las fuerzas que impulsan el temor al desalojo son:

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

Las fuerzas que contrarrestan el temor al desalojo son:

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

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



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

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

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

## Interpretación

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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso

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

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



# Raíces Históricas

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

Las *Raíces históricas* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte K. Means *et al.* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

## Principios rectores

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

## Proceso

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

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

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

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

## Forma de calibrar la técnica

*Para versiones más simples*

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



## Para versiones más avanzadas

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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

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

---

**Palabras claves**

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

**Autores**

D. Poudel y D.J. Buckles

**Contexto**



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

**Propósito**

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

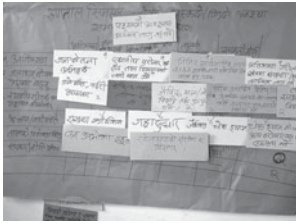
**Resumen del proceso**



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

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

## Análisis



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Tabla 1 continúa)

(Tabla 1 continuación)

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

## Interpretación

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

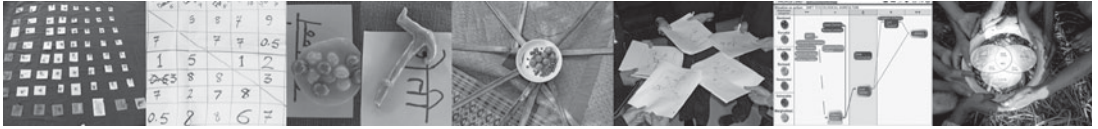
de las nuevas tierras, añadieron más fuerza a estos acontecimientos. Los asentamientos humanos no planificados en la cuenca incrementaron el ritmo con el que se perdió la cobertura boscosa. La construcción no gubernamental de caminos añadió más sedimento al lago y a los humedales. Más recientemente,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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso

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



# Carencias y Conflictos

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

**C**arencias y conflictos es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte K. Means *et al.* en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

## Principios rectores

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

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

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

## Proceso

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

### Para versiones más avanzadas

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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

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

Mind Tools (s/f), *Pareto analysis-Selecting the most important changes to make*. Mind Tools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido. [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_01.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_01.htm), consultada el 15 de agosto de 2007.

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

---

### Palabras claves

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

### Autores

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

### Contexto

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

Para consultar un informe sobre una serie de evaluaciones del SAS<sup>2</sup> que se condujeron con los Katkari, refiérase Buckles, D.; Khedkar, R.; Patil, D.; Ghevde, B., *The land struggles of the Katkari*. Disponible próximamente.

### Propósito

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

### Resumen del proceso

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

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

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

## Análisis

Los siguientes son los problemas que los participantes plantearon:

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

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

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

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

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

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

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

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

## Interpretación

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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso

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



# Dinámica Causal

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

La *Dinámica causal* es una adaptación y la ampliación para el SAS<sup>2</sup> de un análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas en muchos países durante el último medio siglo.

## Propósito

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

## Principios rectores

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

## Proceso

### Elaboración de un cuadro de la Dinámica Causal

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Elaboración de un diagrama de Dinámica Causal

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

## Interpretación de los resultados

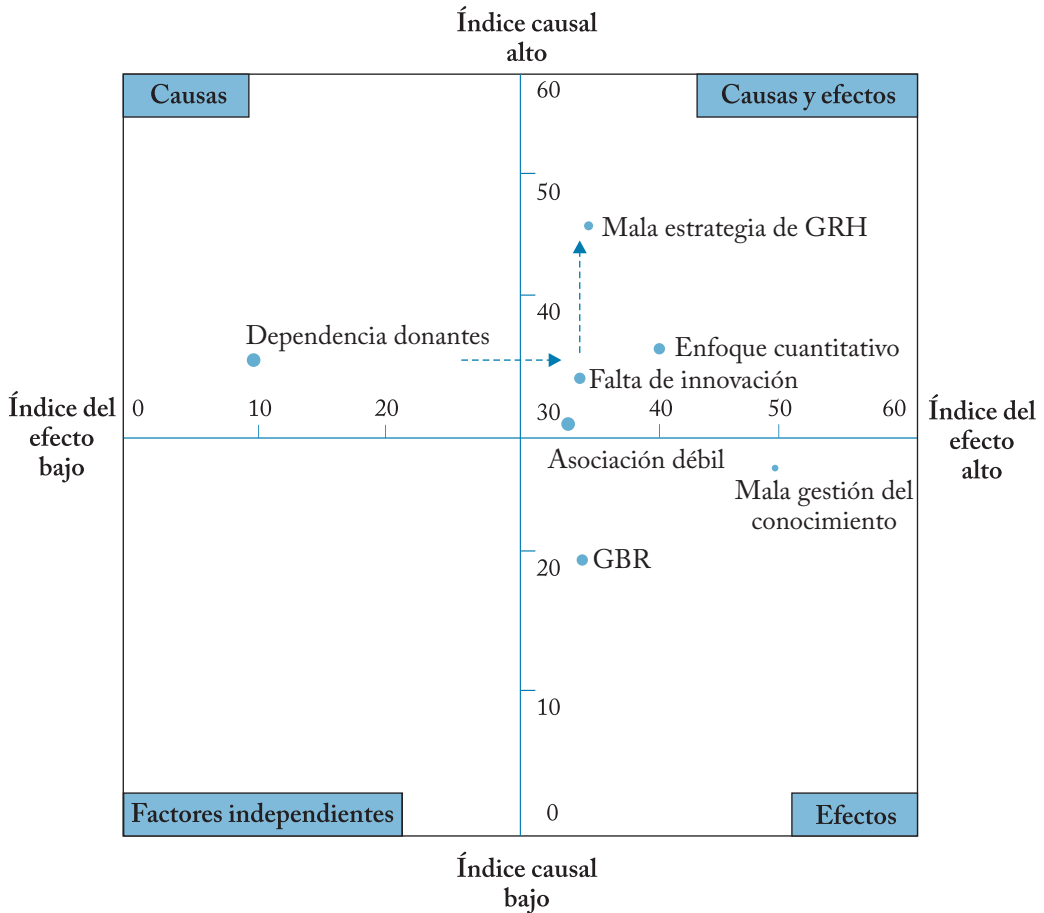
encima del punto medio de su escala, y **flechas discontinuas** para los puntajes que se ubiquen debajo del punto medio. Las flechas continuas señalan los factores de la parte inferior que contribuyen a los factores ubicados en el lado izquierdo de su diagrama. Las flechas discontinuas señalan los factores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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



## Acciones directas para abordar el problema central y sus causas

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

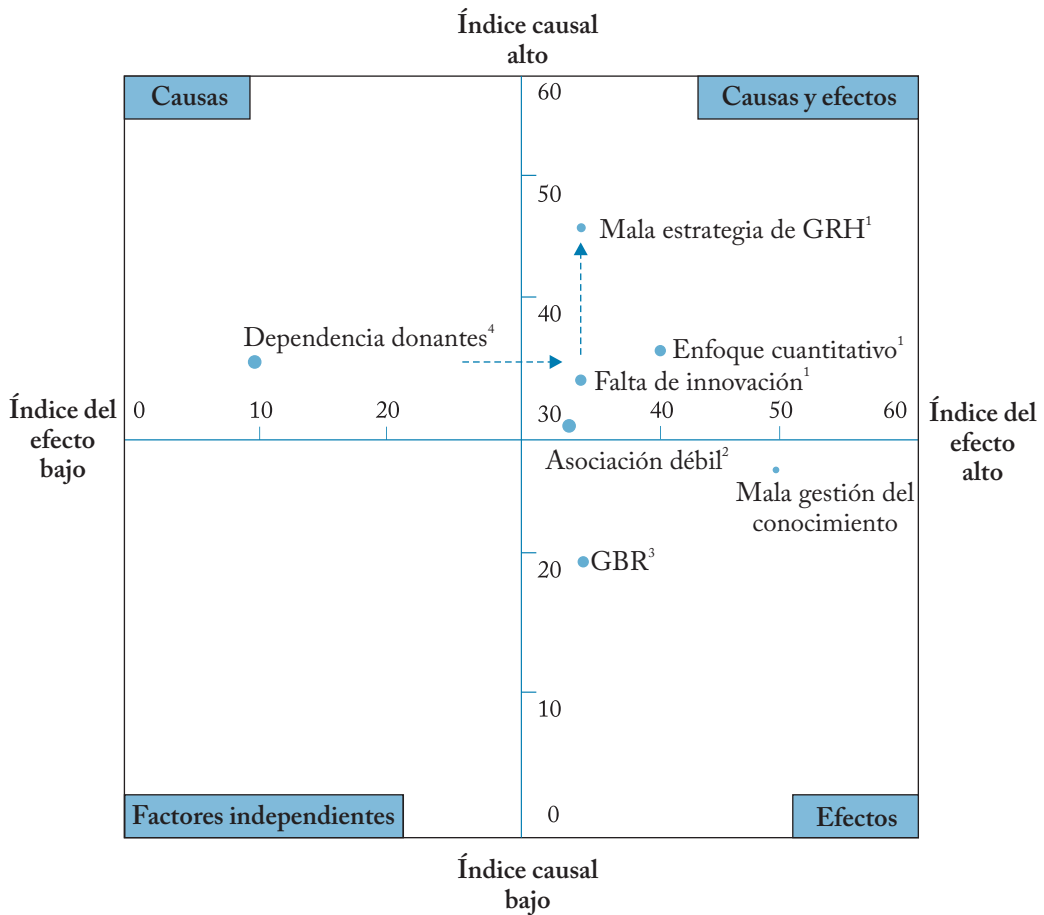
Tenga presente que las acciones para reducir el peso real de las causas (los factores en la parte superior de su diagrama) podrían crear un **efecto en cadena** en todos los demás factores que resultan afectados por el mismo. Este efecto también podría ejercer su impacto en el propio factor inicial.

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

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

25. Discuta el orden en el que deberá tomar acciones para abordar ciertos factores. Incluya esta información en su diagrama al insertar un número utilizando la fuente de “índice elevado” (*superscript*) al final de cada factor. Por ejemplo, escriba *Mala Estrategia de GRH<sup>1</sup>* si ésta es la primera causa que deberá abordar con acciones (refiérase al Paso 20).

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



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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

### Para versiones más avanzadas

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

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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

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

### Palabras claves

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

### Autores y reconocimientos

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

### Contexto



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

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

### Propósito

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

### Resumen del proceso

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



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

## Análisis

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

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

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

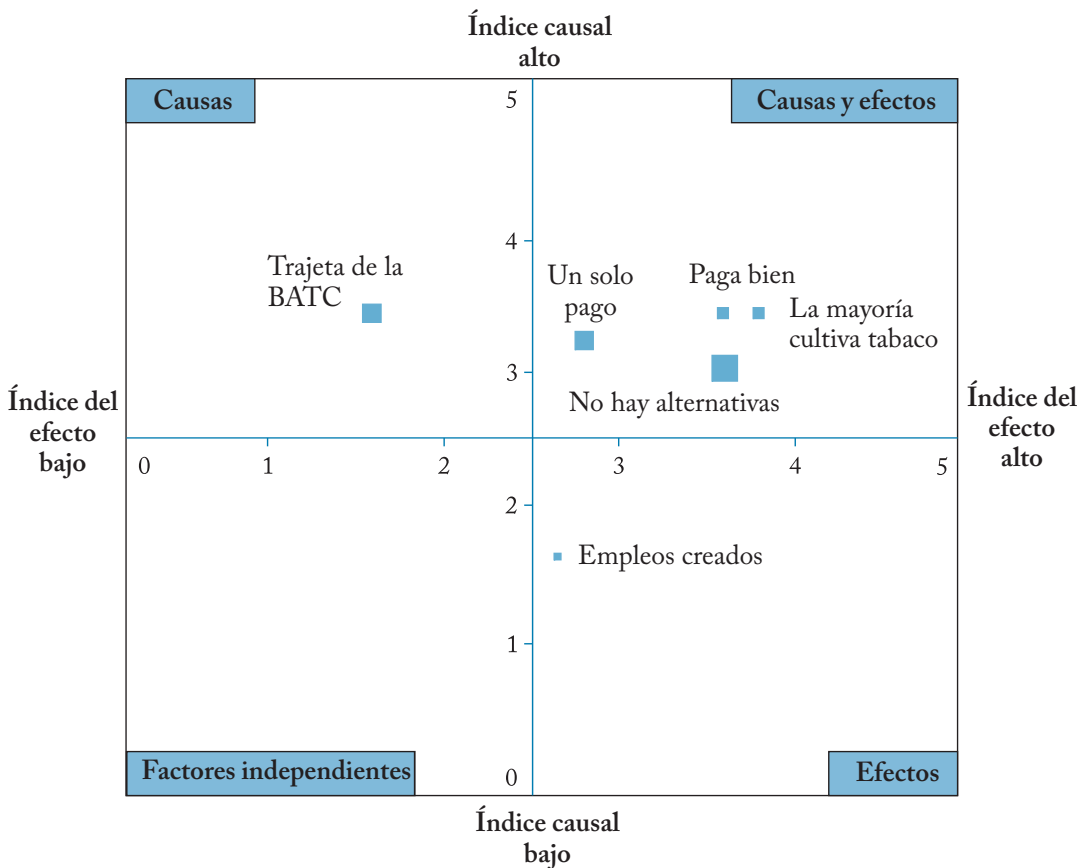
**Cuadro 1.** Razones por las que los agricultores de Daulatpur continúan con el monocultivo de tabaco

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

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

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

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





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

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

## Interpretación

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

## Acción

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

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

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

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

## Observaciones sobre el proceso



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



# Validación

---

**Autor**

J.M. Chevalier

**Propósito**

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

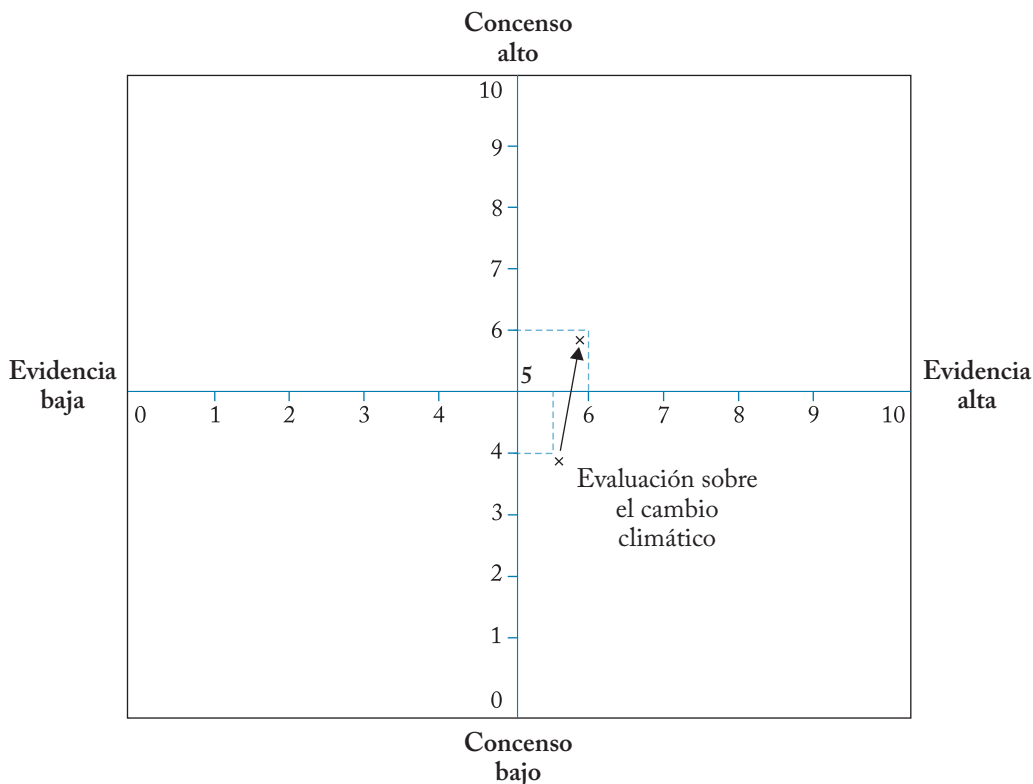
**Principios rectores**

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

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

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

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



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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

### Para versiones más avanzadas

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

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

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

---

### Palabras claves

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

### Autores

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

### Contexto



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

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

### Propósito

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

### Resumen del proceso

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

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

## Análisis



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

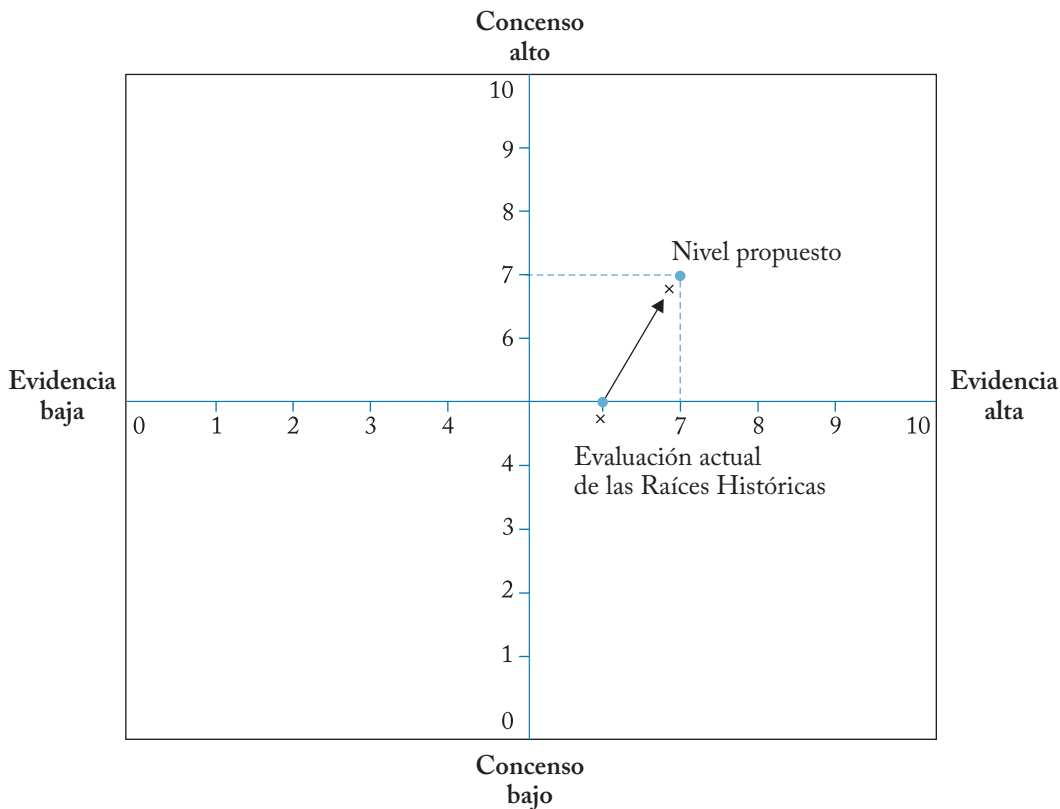
Los participantes validaron el resultado de las *Raíces históricas* mediante el uso de dos criterios (gráfico 1):

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

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



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



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

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

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

## Interpretación

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

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

## Acción

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

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

## Observaciones sobre el proceso

Este informe centra su atención en el proceso de validación, y no en la evaluación de las *Raíces históricas* como tal. Muchos de los detalles sobre los orígenes y la evolución de la organización se presentan en otro documento (consúltese el Informe sobre Técnicas núm. 22 del SAS<sup>2</sup> en [www.sas2.net](http://www.sas2.net)). Los participantes consideraron que las mejoras que se estaban proponiendo para la evaluación de las *Raíces históricas* les ofrecería la mejor evidencia disponible y el mayor grado de consenso posible, tomando en cuenta el tiempo disponible y el uso propuesto del resultado. El grupo también señaló que el resultado dejó en claro el valor de la evaluación de las *Raíces históricas* y les brindó nuevas ideas para la elaboración de un folleto sobre la historia de la organización.

*Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página*



# Identificación Nominal

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

La *Identificación nominal* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de diversas técnicas que se utilizan en el campo de la investigación participativa (consulte los anexos y el IIED en la sección de *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

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

## Principios rectores

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

## Proceso

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

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

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

(b) *Identificación por selección propia.*

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

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

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

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

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

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

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

(f) *Identificación utilizando listas de verificación.*

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

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

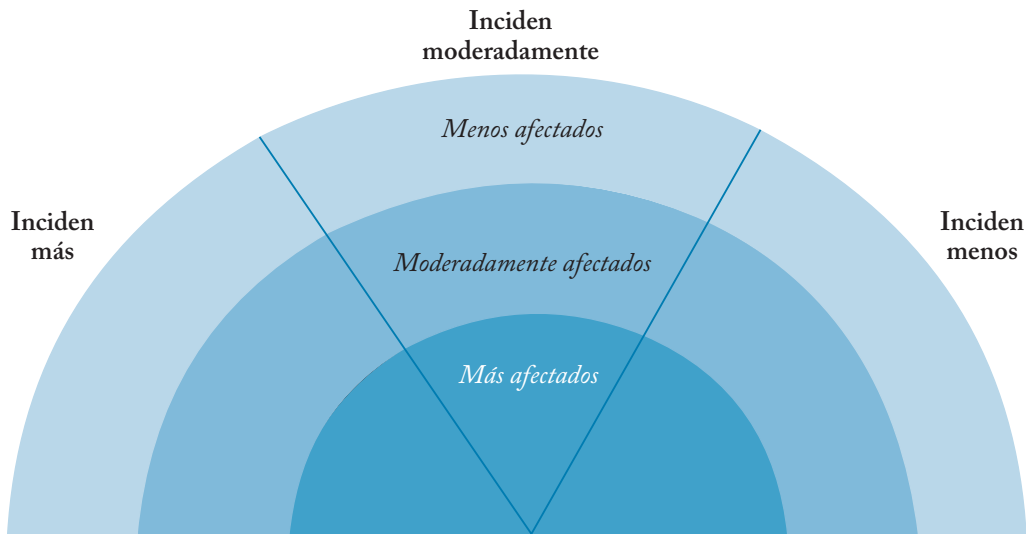
Usted podría tener que referirse de nueva cuenta a este ejercicio en el futuro para poder identificar a los actores que dejó

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

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

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

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



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

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

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

### Para versiones más avanzadas

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

## Lecturas y enlaces electrónicos

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



## Anexo A: Lista de verificación para la Identificación nominal

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

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

**Fuente:** Versión editada de Borrini-Feyerabend, G.; Brown, M. (1997), "Social actors and stakeholders", en Borrini-Feyerabend, G. (ed.), *Beyond fences: Seeking social sustainability in conservation*, IUCN, Gland, Suiza, [http://www.iucn.org/themes/spg/Files/beyond\\_fences/bf\\_section4\\_1.html](http://www.iucn.org/themes/spg/Files/beyond_fences/bf_section4_1.html), consultada el 16 de agosto de 2007.

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

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

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

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

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

---

### Palabras claves

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

### Autores

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

### Contexto

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

### Propósito

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

### Resumen del proceso



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

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

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

## Análisis

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

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

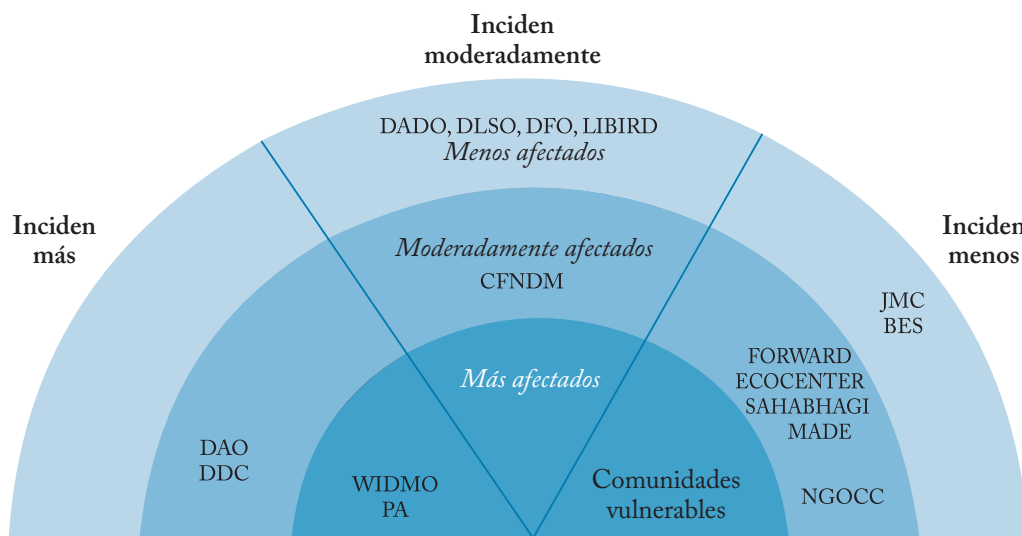
El primer grupo señaló que las comunidades vulnerables a los desastres podrían resultar afectadas en forma positiva por el proyecto, pero sólo si se incluyen dentro del mismo. Debido a que no se había escogido a ninguna comunidad en ese momento, el grupo incluyó a las “comunidades vulnerables” como una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

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

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

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

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



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

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

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

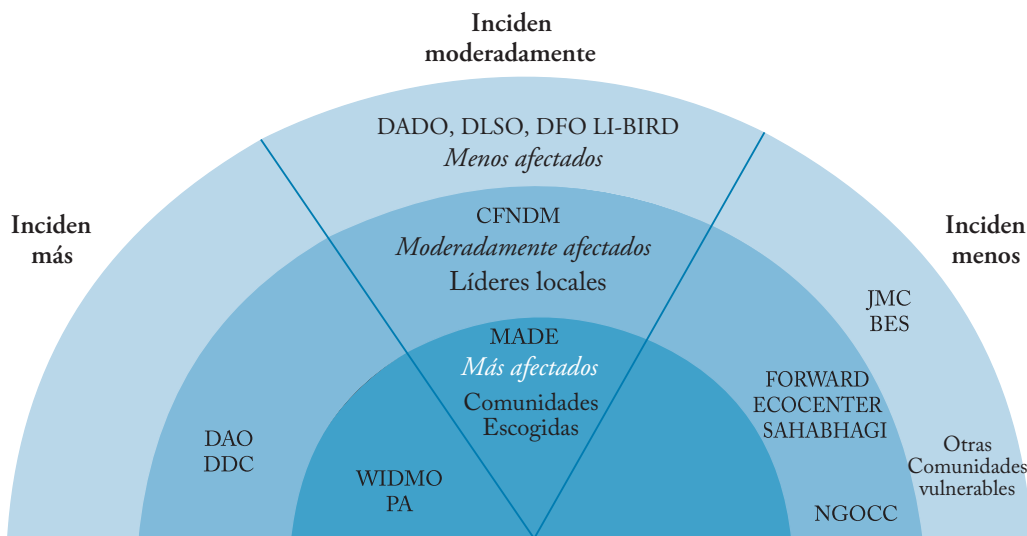
de otras especies. Al igual que todas las organizaciones del distrito, éstas dos se ven involucradas en los esfuerzos de asistencia cuando se produce una gran inundación o un derrumbe en el distrito. Ambas tienen muy poco que ofrecerle al proyecto (las menos afectadas), pero sus labores de asistencia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

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

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



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



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

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

## Interpretation

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

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

## Acción

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

## Observaciones sobre el proceso

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



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

---

**Autor**

J.M. Chevalier

**Propósito**

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

**Principios rectores**

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

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

## Proceso

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

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

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

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

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

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

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












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

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

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

Situación o acción propuesta: .....

Actor individual o grupal: .....

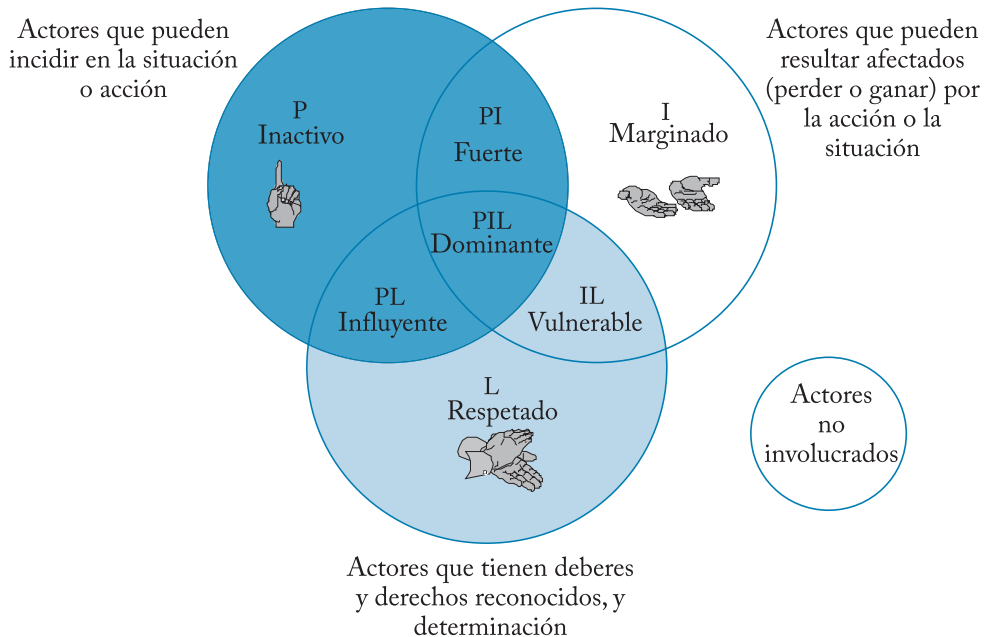
<b>P</b> ODER	Alto 	Medio 	Bajo/Ninguno 
Descripción: .....			
<b>L</b> EGITIMIDAD	Alto 	Medio 	Bajo/Ninguno 
Descripción: .....			
<b>I</b> NTERESES	Alto + 	Medio + 	Bajo/Ninguno 
	Alto - 	Medio - 	
Descripción: .....			

Para ayudarle a categorizar a cada uno de los actores y transferir la información al cuadro de abajo, asigne al actor en cuestión la letra “P”, la letra “I” o la letra “L”, sólo si el puntaje correspondiente es “alto” o “medio”.

- Elabore un cuadro (obsérvese el ejemplo en el Paso 9). En la columna 1, enumere las siguientes *categorías de actores*:

Categorías	Calificaciones Altas/Medias <input type="checkbox"/>	Sin/Con Bajas Calificaciones <input type="checkbox"/>
<b>MÁS ALTA</b>		
<b>Dominante</b>	PIL Poder, Interés (+ o -), Legitimidad	
<b>Fuerte</b>	PI Poder, Interés (+ o -)	Legitimidad
<b>MEDIA</b>		
<b>Influyente</b>	PL Poder, Legitimidad	Interés (+ o -)
<b>Inactivo</b>	P Poder	Legitimidad, Interés (+ o -)
<b>Respetado</b>	L Legitimidad	Poder, Interés (+ o -)
<b>MÁS BAJA</b>		
<b>Vulnerable</b>	IL Interés (+ o -), Legitimidad	Poder
<b>Marginado</b>	I Interés (+ o -)	Poder, legitimidad

Usted también puede representar estas categorías en un diagrama de Venn:



Las categorías de actores se ordenan de forma vertical con base en los siguientes factores, **en orden de importancia** (según el peso que por lo general cada factor tiene en la historia social): el primero es el poder que los actores pueden ejercer (refiérase a las cuatro fuentes de poder en el Paso 3). El segundo es sus intereses como partes afectadas por la situación o por la acción propuesta. El tercero es la legitimidad —si otros actores reconocen los derechos y los deberes de uno de ellos y su determinación para ejercerlos. *Si es necesario, discuta y revise estos supuestos y cambie los conceptos y términos por los que prefieran los participantes.* Usted podría desear utilizar símbolos o dibujos para representar cada concepto, tal como levantar un puño o un dedo (en señal de poder), tender las manos (para los intereses) y aplaudir (para la legitimidad).

7. Inserte las cinco categorías de **ganancias y pérdidas** netas en la fila de arriba: pérdidas netas altas (--), pérdidas netas medias (-), bajas/sin intereses (0), ganancias netas medias (+), y ganancias netas altas (++)
8. Coloque cada una de las tarjetas de los actores en la casilla que corresponda a su perfil. Utilice letras en negrita (o cualquier otro código) para identificar a los actores que estén participando en el análisis (tal como una organización no gubernamental regional). No coloque tarjetas en aquellas casillas que combinen atributos contradictorios (tales como actores “dominantes” con “bajos/sin intereses”). Se deberán marcar estas casillas con la letra “x”. (ob-sérvese el ejemplo del Paso 9).
9. Identifique los vínculos de **colaboración o conflicto** (lo que incluye afiliaciones relevantes de los grupos que cada actor tiene con otros). Tenga presente que los actores pueden colaborar en algunas áreas y estar en conflicto en otras. Incluya los nexos que podrían no tener relación con la situación o la acción que se identificó en el Paso 1.

Utilice **su propio código** (como colores) para identificar estos vínculos. Por ejemplo, dibuje cuadrados o círculos alrededor de los actores que tengan nexos de colaboración entre sí. Dibuje flechas rojas entre aquéllos que compartan un historial de conflictos. Puede utilizar líneas más gruesas o más delgadas para indicar los niveles o tipos de conflictos, y líneas punteadas para mostrar las relaciones que posiblemente se desarrollen con el paso del tiempo. El siguiente es un ejemplo de un cuadro completo de CLIP:


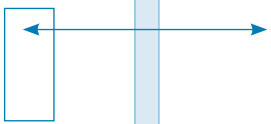

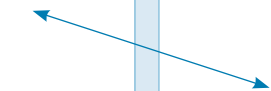
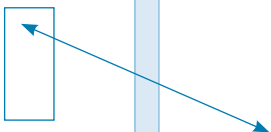
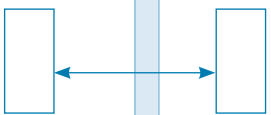
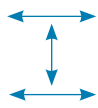


## Acción propuesta: La privatización de las tierras comunales

Categorías de actores	Pérdidas netas altas	Pérdidas netas medias	Bajas/sin interés	Ganancias netas medias	Ganancias netas altas
Dominante PIL	Autoridades locales		x		Compañía petrolera estatal Estado federal
Fuerte PI	Ganaderos Comerciantes		x		
Influyente PL	x	x		x	x
Inactivo P	x	x		x	x
Respetado L	x	x	ONG	x	x
Vulnerable IL	Pequeños agricultores		x		
Marginado I	Mujeres sin tierra		x		Trabajadores sin tierra

**Resumen de este ejemplo:** El gobierno nacional desea privatizar las tierras comunales. Se permitiría que los nuevos dueños vendan sus tierras a una compañía petrolera estatal que necesita terrenos y mano de obra. Los trabajadores locales que no poseen tierras podrían contratarse si las tierras comunales les son vendidas al Estado. Pero los ganaderos locales, muchos de los cuales también son comerciantes que ocupan cargos de importancia en la política local, tendrían mucho que perder, al igual que los pequeños agricultores. La organización no gubernamental regional que está facilitando este análisis está defendiendo los intereses de los pequeños agricultores al luchar contra la propuesta. Pero también tienen presente que los vínculos entre éstos y las autoridades locales, y también los existentes entre los pequeños agricultores y los ganaderos, no son particularmente buenos.

10. Discuta los resultados de su análisis CLIP. De la siguiente lista, seleccione el escenario de los actores o la combinación de escenarios que mejor describa su situación (observe la leyenda situada debajo de la lista):

	Intereses opuestos entre los actores poderosos (dominantes, fuertes)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos, algunos de los cuales tienen aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y los subordinados
	Intereses opuestos entre los actores poderosos y subordinados, en los que algunos poderosos cuentan con aliados subordinados (vulnerables, marginados)
	Intereses opuestos entre grupos de actores poderosos y subordinados
	Intereses compartidos entre actores que tienen un historial de conflicto

**Nota:** Las *flechas* señalan conflictos. Los *recuadros* señalan alianzas entre los actores con base en los *intereses compartidos*. Observe que la descripción de cada escenario también le es pertinente a su “imagen espejo” (de reflejo) —tal es el caso, por ejemplo, del último escenario: las flechas de la izquierda en vez de las de la derecha.

11. Discuta las acciones y los **primeros pasos** que los actores pueden tomar para lograr sus objetivos mientras usted se ocupa de los intereses opuestos que se registraron en su análisis *CLIP*. Incluya pasos para modificar las relaciones existentes entre los actores, tales como **acciones para empoderar a los grupos vulnerables y marginados** que tienen necesidades o intereses urgentes. Estos pasos podrían alterar los perfiles que obtuvo en su análisis *CLIP* y originar una mayor imparcialidad y respuestas más efectivas ante el problema o la acción que se identificó en el Paso 1.

Centre su atención en los pasos que se requieran para superar los problemas más importantes relacionados con el poder, los intereses y la legitimidad, tal y como se identificaron en su análisis. Los siguientes son algunos ejemplos de estos posibles pasos:

**Poder:** incrementar los recursos disponibles para algunos actores; fortalecer las organizaciones locales; lograr que el proceso sea más democrático; crear oportunidades para el liderazgo; organizar una manifestación pública, etcétera.

**Intereses:** desarrollar una visión común sobre los intereses y los objetivos compartidos; evaluar el impacto de los costos y los beneficios de una acción; crear nuevos incentivos o mecanismos de distribución, etcétera.

**Legitimidad:** utilizar el sistema jurídico; ampararse en las normas locales; educar a la gente en materia de derechos y responsabilidades; incrementar la conciencia pública, etcétera.

12. Algunos de los actores que identificó en el Paso 2 no aparecerán en su cuadro si no resultan fuertemente afectados por la situación o la acción que identificó en el Paso 1 y si no tienen el poder o la legitimidad para intervenir. De ser éste el caso, déjelos fuera de su análisis o discuta lo que puede hacer para involucrarlos.
13. Evalúe la forma en que los vínculos existentes en torno a una *mala colaboración o a un conflicto* permiten que la situación sea más fácil o más difícil de manejar. Ello es importante en situaciones en las que todos los actores claves podrían beneficiarse de una acción propuesta pero tienen un historial de mala colaboración o un conflicto abierto (obsérvese el último escenario del Paso 10). Discuta las acciones y los primeros pasos que puede tomar para reducir el conflicto o mejorar las relaciones de colaboración, lo cual incluye el desarrollo de nuevas coaliciones, la búsqueda de la mediación por parte de una tercera parte y el establecimiento de confianza.

Si escoge **establecer confianza** entre los actores, discuta la forma en que lo logrará y cuáles indicadores de confianza utilizará. Para facilitar la discusión, los participantes pueden pensar en dos actores en quienes confían, las razones por las que lo hacen y lo que la gente ha hecho para establecer tal confianza. Lo mismo se puede hacer con los actores en quienes los participantes no confían.

## Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Limite la cantidad de grupos participantes al excluir a aquéllos que estén menos involucrados o al reagrupar a los actores que

comparten muchas características. Para organizar su lista de actores por categoría, utilice la *Clasificación*.

2. Utilice solamente tres valores para determinar los intereses de los actores: pérdidas netas altas, bajas/sin intereses o ganancias netas altas.
3. Identifique los perfiles de los actores utilizando solamente el *diagrama de Venn* (refiérase al Paso 6; señale las pérdidas netas con una *I-* y las ganancias netas con una *I+*).
4. Utilice *La Rueda socrática* para representar y comparar los niveles de poder, los intereses (ganancias o pérdidas netas) y la legitimidad de cada actor.

### Para versiones más avanzadas

1. Elabore muchos perfiles de los actores.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
3. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
4. Conduzca un análisis más detallado de los tipos y los niveles de colaboración y conflicto utilizando el *Ámbito social*.
5. Conduzca un análisis más detallado de los intereses utilizando *Intereses* o *Diálogo interno*.
6. Conduzca un análisis más detallado del poder utilizando *Poder*.
7. Conduzca un análisis más detallado de la legitimidad utilizando *Legitimidad*.
8. Si está trazando los perfiles de los actores de forma más detallada mediante la utilización de las técnicas de *Poder*, *Intereses*, o *Legitimidad*, dispóngase a crear un cuadro *CLIP* que incorpore las escalas y los resultados de cada técnica.
9. Revise las definiciones y las clasificaciones del poder, los intereses y la legitimidad, o utilice sus propios criterios para crear cada uno de los perfiles de los actores.

### Lecturas y enlaces electrónicos

Callens, K.; Seiffert, B.; Sontheimer, S. (2000), *Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs. An example from a Participatory Household Food Security and Nutrition Project in Ethiopia*. Roma, Italia, FAO, <http://www.fao.org/docrep/003/X5996E/X5996E00.htm>, consultada el 17 de agosto de 2007.

- Howlett, D.; Bond, R.; Woodhouse, P.; Rigby, D. (2000), *Stakeholder Analysis and local identification of indicators of the success and sustainability of farming based livelihood systems*, Working Paper No. 5, Centre for Agricultural Food and Resource Economics, University of Manchester, Manchester, Reino Unido, <http://les.man.ac.uk/ses/research/CAFRE/indicators/wpaper5.htm>, consultada el 16 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 1, sección 3.3, y volumen 2, actividad 13-15, Roma FAO, 2002, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 16 de agosto de 2007.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997), "Towards a Theory of Stakeholder Identification: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Para conducir un análisis en línea de un *diagrama de Venn* sobre relaciones sociales, visite <http://www.venndiagram.com/>, consultada el 17 de agosto de 2007.

## Análisis Social CLIP: Creación de alianzas estratégicas en las zonas de cultivo de tabaco al sur de Bangladesh.

---

### Palabras claves

*Análisis social CLIP*, Bangladesh, agricultura, pueblos tribales, análisis de los actores.

### Autor y reconocimiento

D. Buckles, El autor desea reconocer los esfuerzos Rafiquel Huq Titu, quien ayudó a diseñar y facilitar la evaluación.

### Contexto



Lama es un municipio de pueblos tribales y colonos bengalíes en el distrito de Bandarban, ubicado en la zona conocida como Trechos de las Colinas de Chittagong, en el sur de Bangladesh. El municipio se extiende a ambos lados del río Matamuhuri y se encuentra cerca de bosques exuberantes. Desde 1984, la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés) y otros compradores de tabaco han venido promoviendo la producción del mismo en los poblados del municipio. En la actualidad, el tabaco acapara las tierras fértiles del valle del río durante las principales épocas de su cultivo. Cada año, se debe cortar una gran cantidad de madera para curar las hojas de tabaco (utilizando humo). Los problemas que surgen de la producción de tabaco incluyen una reducción del cultivo de alimentos, el deterioro de la salud debido a la exposición a los plaguicidas y al humo utilizados en el proceso de producción, la deforestación, la erosión de los suelos y un alto grado de endeudamiento por parte de los agricultores marginales y pequeños. Recientemente, la UBINIG, que es una organización no gubernamental que apoya la agricultura ecológica en un municipio cercano, se comunicó con algunos agricultores de Lama que desean dejar de cultivar tabaco. La UBINIG se pregunta si debe lanzar una amplia campaña para promover la agricultura ecológica en esta región.

Para obtener mayor información sobre este proyecto, consulte UBINIG; Carleton University (2006), *From tobacco to food production: Assessing constraints and transition strategies in Bangladesh*, First Interim Technical Progress Report to IDRC, 18 pp.

### Propósito

Identificar las alianzas estratégicas que la UBINIG podría utilizar para apoyar a los agricultores que desean dejar de cultivar tabaco.

### Resumen del proceso

La UBINIG invitó a dos agricultores (hombres) de Lama a una reunión en su Centro en la región de Bazar de Cox. Uno de los agricultores había venido trabajando con la organización durante un año y ya había dejado de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura. Este agricultor

identificó e invitó a la reunión a otros dos agricultores que estaban anuentes a la posibilidad de dejar de hacerlo. Se conversó acerca de las ventajas de dejar de cultivar tabaco para dedicarse a la horticultura y otros cultivos, al igual que los retos que tanto los agricultores como la UBINIG enfrentan en la región. Los agricultores elaboraron una lista de actores y discutieron la terminología y las calificaciones de cada actor hasta que lograron un entendimiento mutuo. Se anotó esta información en unas tarjetas y se dibujó un cuadro en un rotafolio para representar la estructura de los actores. Después, el grupo conversó sobre la historia de conflictos y colaboración entre los actores, al igual que las acciones que la UBINIG podría tomar para movilizar apoyo para este giro hacia la agricultura ecológica. Daniel Buckles, autor del informe, facilitó el proceso y obtuvo el permiso de los participantes para informar sobre los hallazgos.

## Análisis



El perfil de 15 diferentes actores se basa en las calificaciones de los tres factores que pueden incidir en la acción propuesta: intereses, poder y legitimidad (cuadro 1). Las dos columnas de la izquierda muestran a los actores cuyos intereses resultarían afectados de forma negativa por el giro hacia la agricultura ecológica (-- y -). En las dos columnas de la derecha se incluyen a aquellos actores cuyos intereses resultarían afectados positivamente (+ y ++). La columna del medio muestra a los actores cuyos intereses son neutros. Entre más alto se sitúen los actores en el cuadro, mayor será su poder para incidir en este giro hacia la agricultura ecológica.

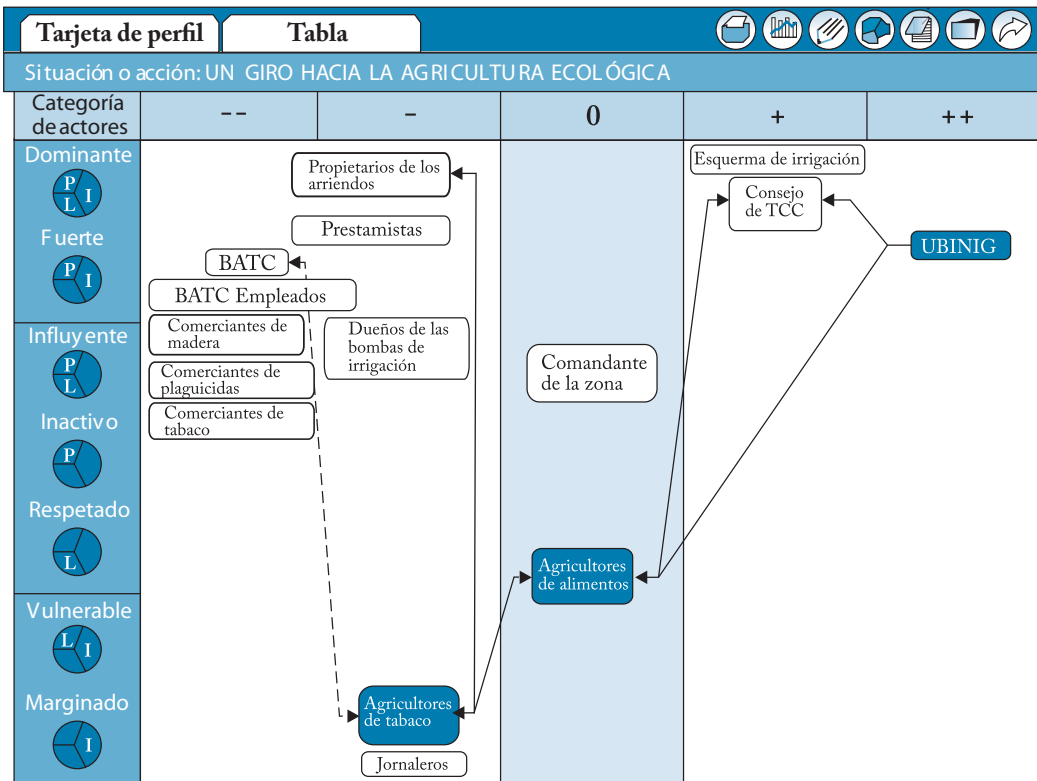
El efecto de la legitimidad en el perfil de un actor se muestra con la presencia o la ausencia de una “L” en el gráfico circular de la columna en el extremo izquierdo. Cada grupo de actores está alineado horizontalmente con estas letras para mostrar como estos factores se combinan para crear cada perfil. La línea roja punteada muestra una historia de conflictos entre los agricultores que cultivan tabaco y la BATC. Las líneas delgadas y gruesas muestran historias de las relaciones más sólidas o más débiles de colaboración, según sea el caso, entre los actores. Y la sombra alrededor del nombre del actor indica a aquellos tres que formaron parte de la evaluación (la UBINIG, los agricultores de alimentos y los agricultores de tabaco).



La estructura de los actores muestra que los poderosos tienen intereses opuestos y que algunos tienen aliados subordinados. Un amplio grupo de actores poderosos (la BATC, los empleados de la compañía, los comerciantes de plaguicidas, los que comercian madera y los comerciantes de tabaco) se opondrían firmemente al giro propuesto para pasar del cultivo de tabaco a la agricultura ecológica. Cierta grado de apoyo a las posiciones que estos actores han asumido proviene de los propietarios de los arriendos, los prestamistas de dinero y los dueños

del equipo de bombeo para la irrigación. Un bloque opositor a estos tres actores posee un grado similar de poder en este grupo y apoya el giro hacia la agricultura ecológica (el denominado esquema de irrigación, el Consejo de TCC y la UBINIG). Entre estos dos grupos existe otro más, compuesto por tres actores vulnerables o marginados (los agricultores de tabaco, los jornaleros y los agricultores de alimentos) cuyos intereses resultarían afectados de manera negativa o serían neutrales ante la acción propuesta. No obstante, no se puede concluir que éstos son aliados de los actores poderosos que se oponen al giro propuesto, ya que existe una historia de conflicto entre ellos. Tampoco se puede asumir que apoyan un giro hacia la agricultura ecológica, ya que los esfuerzos de colaboración entre los agricultores de alimentos y la UBINIG son recientes y todavía son débiles. Uno de los actores (el comandante de la zona) representa una parte influyente y neutral a la vez, lo que lo coloca en una posición de posible mediador.

**Cuadro 1.** Estructura de los actores en Lama según su relación con un giro hacia la agricultura ecológica





## Interpretación

La situación es bastante desafiante para la UBINIG porque, según los participantes, la mayoría de los agricultores dedicados al cultivo de tabaco no creerá que la acción propuesta beneficiaría sus intereses y, en el mejor de los casos, los agricultores de alimentos se mostrarán neutrales.

## Acción



A pesar de los retos existentes, se identificaron varias acciones como resultado del ejercicio. La UBINIG decidió que podía intentar influir de manera indirecta en los agricultores de tabaco a través de la relación positiva que recientemente ha desarrollado con los agricultores de alimentos que, a su vez, mantienen nexos muy cercanos con los cultivadores de tabaco. Los agricultores que formaron parte de la evaluación señalaron que la conexión existente entre ellos había tomado el siguiente rumbo: uno de los agricultores había cambiado el cultivo de tabaco por la agricultura ecológica después de que, a través de la UBINIG, se le mostrara esa opción, e invitó a otros a pensar en la posibilidad de hacer lo mismo. Sin embargo, los participantes indicaron que esta acción tendría muy poca influencia en la mayoría de los agricultores de tabaco a menos que la campaña reciba el respaldo de nueva información sobre los beneficios económicos netos de la agricultura ecológica. Los participantes exhortaron a la UBINIG a respaldar o a conducir investigaciones sobre las ganancias y las pérdidas económicas del cultivo de tabaco desde el punto de vista de los hombres y las mujeres, y a compararlas con los de varios tipos de agricultura ecológica. La UBINIG estuvo de acuerdo y decidió estudiar el impacto en los precios de más provisiones locales de alimentos y la factibilidad de comercializar los productos hortícolas fuera del municipio. Finalmente, los participantes hablaron sobre establecimiento de relaciones más estrechas entre la UBINIG, el Consejo Regional de los Trechos de las Colinas de Chittagong (TCC) y el esquema de irrigación de la BATC como una forma de obtener apoyo para el giro propuesto, tanto por parte del comandante de la zona como de los actores marginados. Sin embargo, los participantes decidieron que esta acción deberá emprenderse posteriormente, una vez que los intereses observados entre los cultivadores de tabaco y los agricultores de alimentos cambien, de forma que muestren un mayor apoyo hacia la acción propuesta.

## Observación sobre el proceso

Los agricultores participantes brindaron toda la información que se utilizó para calificar a los diversos actores, mientras que el personal de la UBINIG añadió información en cuanto a la historia de colaboración y conflictos que conocían. El facilitador solicitó la confirmación de los resultados en cada etapa del ejercicio e instó a los agricultores a anotar sus puntos de vista en las tarjetas que se les entregaron. Los mismos

se registraron en forma visual mediante el uso de palabras, imágenes y objetos que representaban a los diversos factores y actores. Como resultado del ejercicio, ambas partes (los agricultores y la UBINIG) conversaron y llegaron a un acuerdo sobre la estrategia que sería más útil. El grupo se mostró muy sorprendido y entusiasta con el cuadro final que reunía la información y que habían generado, ya que éste expresaba de manera acertada las dinámicas más importantes y el rumbo a seguir. Los participantes también indicaron que el ejercicio les había permitido estar más conscientes de los retos que enfrentaban, lo cual era útil para su proceso de planificación.



# Ámbito Social

---

## Autor

J.M. Chevalier

## Reconocimiento

El *Ámbito social* es una adaptación y la ampliación para el SAS<sup>2</sup> de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales (en especial, consulte los trabajos de G.A. Kelly, A.D. Jankowicz, B.R. Gaines y M.L. Shaw en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

## Propósito

El *Ámbito social* examina la forma en que los participantes perciben a los actores y las relaciones entre ellos, utilizando palabras y características que los mismos participantes escogen y definen. El *Ámbito social* también muestra la forma en que los participantes negocian sus puntos de vista sobre los actores a través de las fronteras sociales y culturales. Se puede utilizar esta técnica para poner a prueba los puntos de vista de la gente en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender a lo largo del proceso.

## Principios rectores

1. Los actores se esfuerzan constantemente por comprender e incidir en los puntos de vista y las creencias de otros actores y sus expectativas. Ello lo hacen mediante la interacción de los roles, la comunicación y las acciones estratégicas. Por tanto, los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad son producto del comportamiento social que se desarrolla a través de las fronteras sociales y culturales.
2. Su conocimiento y comprensión sobre los actores que participan en un problema o acción central se basa en la forma en que usted establezca y organice las relaciones entre tales actores y sus características. Por tanto, usted puede utilizar el *Ámbito social* para examinar:
  - (a) Algún ámbito o **área temática** (tal como la gestión de recursos naturales en una zona determinada);
  - (b) Los **actores** que participan en algún ámbito o área temática (tal como los que inciden en un proyecto para la gestión de los

recursos naturales en una zona determinada, y los que resultan afectados por el mismo);

- (c) Las **características** que usted organiza en continuos, desde un polo hasta su opuesto, y que usted aplica a los actores (tal como la descripción de algunos actores como los que resultan más afectados que otros por un proyecto);
  - (d) Las **relaciones**, las cuales consisten en los niveles de similitud o de diferencia entre los actores o las características (tal como la descripción de los actores que resultan más afectados por un proyecto determinado y aquéllos que también tienen menos poder para intervenir).
3. El *Ámbito social* es una aplicación del *Análisis del ámbito*, una técnica general que también puede utilizarse para analizar problemas o acciones existentes (consulte el *Ámbito del problema*), sistemas de valores (consulte el *Ámbito de los valores*), opciones para la acción (consulte el *Ámbito de las opciones*) y elementos en la naturaleza (consulte el *Análisis del ámbito*).
  4. Sus puntos de vista y conocimiento sobre los actores y sus características podrían ser lógicos y coherentes. Al mismo tiempo, sus puntos de vista podrían ser flexibles y cambiar según el contexto. Estos niveles de **coherencia** y **flexibilidad** variarán de un tema o situación a otro(a).
  5. Usted puede poner a prueba su conocimiento y puntos de vista en comparación con su experiencia sobre la realidad y desarrollar **nuevas relaciones** entre los actores y sus características. Por tanto, el *Ámbito social* podría revelar **oportunidades de aprendizaje** tales como la superación de problemas de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdos, malentendidos, confusión, inestabilidad, resistencia al cambio y falla en las predicciones.

## Proceso

### Identificación de los actores y de sus características

1. Identifique un **problema central o acción** en que necesite utilizar el *Ámbito social*. Defina el problema o la acción lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Identifique a todos los **actores claves** (individuos o grupos) que pudieran incidir en este problema o acción o resultar afectados por los mismos (consulte la *Identificación nominal*). Tenga presente que puede incluirse a sí mismo, ya sea tal y como es (**ser real**) o como le gustaría ser (**ser ideal**), al igual que a quienes

estén conduciendo el análisis. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de actores en su lista, como un grupo con su propio perfil. Escriba (o dibuje) el nombre de cada actor en una tarjeta separada.

Por lo general, la cantidad mínima de actores es de seis y la máxima es de 12. Usted puede **suministrar o negociar** algunos o todos estos nombres o simplemente **solicitar** a los participantes que los identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

3. Elabore un cuadro. Comience escribiendo “**Características**” en la parte superior de la columna 1. Después, coloque todas las tarjetas de los actores en la fila superior (refiérase al Paso 6). Para hacer el análisis sin el uso de un cuadro, diríjase al Paso 10.
4. Para mantener la discusión centrada, usted puede escoger un **aspecto o una pregunta clave** que pueda utilizar para comparar a los actores y que se relacione claramente con la acción o el problema que identificó en el Paso 1. Por ejemplo, usted podría fijar su atención en:
  - (a) Las formas y los niveles de **interés** que los actores tengan en un proyecto;
  - (b) Las **formas y los niveles de organización o poder** que los actores puedan aplicar a la situación;
  - (c) Los distintos grados y formas en los que se **confía** en los diferentes actores o en los que se les considera como **legítimos**;
  - (d) Las diferencias existentes en las **características institucionales**;
  - (e) **Las acciones o las posiciones** que los actores tomen o asuman en un proyecto o en un conflicto;
  - (f) La **información, las habilidades o los estilos de aprendizaje** que los actores podrían aplicar a la situación; y,
  - (g) Los **tipos de conflictos o relaciones de colaboración** que existen entre los actores. Si usted escoge este tema, deberá utilizar el Paso 2 para enumerar cada una de las relaciones individuales entre los actores (tal como entre usted y el Actor A, entre usted y el Actor B, etc.), en oposición al listado de todos los actores de forma separada.
5. Escoja al azar **tres actores** de la fila de arriba. Identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales pero que sean diferentes del tercero. Después, identifique qué es lo que estos dos actores tienen en común, algo que sea relevante tanto para el tema, para la

pregunta clave que identificó en el Paso 4 y para el propósito de su ejercicio. Anote la característica que comparten (tal como, ambos ocupan “puestos de autoridad”) en una nueva tarjeta y asígnele a la característica un puntaje de 1. Coloque la tarjeta en la primera columna, debajo de la segunda fila.

Después, identifique qué es lo que hace **que el tercer actor sea diferente del par**. Anote esta característica opuesta (tal como, que el actor es “sólo un ciudadano”) en la misma tarjeta que utilizó para anotar la característica del par, y asígnele un puntaje de 5. Si no desea puntajes medios que tengan significados ambiguos, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Escriba una definición clara de la característica y de su opuesto al reverso de la tarjeta.

Los siguientes son algunos consejos útiles para identificar una característica y su opuesto:

- (a) Usted puede **suministrar** o **negociar** cada característica y su opuesto, o **solicitar** a los participantes que las identifiquen.
- (b) Las características que identifique deben ser **relevantes** para su área temática. También deben permanecer **centradas**, ser **claras**, ser adjetivos, acciones o verbos **concretos** en gerundio, en vez de cualidades, ideas o términos abstractos.
- (c) Si las características son imprecisas o parecen clichés, utilice la técnica de la **Escala descendente** para que cobren mayor sentido y sean más detalladas. Pregunte: “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede contar esto?”, o “¿De qué forma es cierto esto?” (por ejemplo, “¿De qué forma es este actor más poderoso en comparación con los otros?”).
- (d) Cuando esté identificando el elemento opuesto de una característica, no utilice **frases negativas**, tales como “no es local” para describir lo opuesto a “local”. Las frases negativas tienden a ser vagas y a carecer de sentido. Utilice preguntas de la técnica de la *Escala descendente* (tal como “¿Qué quiere decir con esto?”) para obtener una expresión opuesta y precisa que pueda variar según la situación o el tema a tratar. Por ejemplo, lo opuesto de “local” podría ser “regional” o “nacional”, dependiendo del contexto.
- (e) Al utilizar las características para describir a cada actor, no interprete las descripciones como manifestaciones de hechos correctos o erróneos. Las expresiones o manifestaciones del *Ámbito social* deben ser **precisas**, solamente en el sentido de

que deben reflejar verdaderamente los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad social.

- (f) Si una característica y su opuesto **no les son pertinentes** a varios actores, intente reformularlas, o bien, elimine la característica y su opuesto.
  - (g) Refiérase al Paso 7 para observar otros medios para identificar las características y sus opuestos.
6. Utilice la característica y su opuesto creado en el Paso 5 para calificar a **todos los actores**, del 1 al 5. Solicite a cada actor que se califique a sí mismo o discuta el puntaje de cada uno hasta que los participantes logren un acuerdo. Usted puede asignarles el mismo puntaje a dos o varios actores. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarlo a interpretar los resultados al final de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto no le son pertinentes a un actor, no escriba nada en la tarjeta. Si los puntajes son casi iguales para todos los actores, redefina la característica y su opuesto, o elimínelos.

Coloque cada tarjeta de los puntajes en la segunda fila, debajo del actor correspondiente. El siguiente es un ejemplo de un cuadro que incluye una lista de seis actores y puntajes que reflejan una distinción entre los actores que ocupan “puestos de autoridad” y aquéllos que son “sólo ciudadanos”.

Características	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad (1)	1	4	2	1	5	5
Sólo ciudadano (5)						

La primera distinción podría ser algo que usted desee explicar (tal como el nivel de apoyo que exprese cada actor hacia una acción existente). Si éste fuera el caso, reorganice todas las tarjetas de sus actores (fila 1) y las de los puntajes (fila 2), ordenándolas de mayor a menor puntaje. Esto le ayudará a interpretar el cuadro y a explicar lo que desee aclarar (tal como por qué es que algunos actores apoyan ciertas líneas de acción mientras que otros no lo hacen).

No utilice **promedios** cuando los participantes no estén de acuerdo sobre los puntajes. En vez de ello, discuta el problema

hasta que haya logrado un acuerdo basado en el consenso o en la mayoría de votos.

Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando a los actores, utilice **frases** simples y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). Por ejemplo, los puntajes de 1 y 5 significarán que “el actor tiene sólo una característica o su opuesto”; el puntaje de 3 significará que el actor combina las dos características de manera uniforme; y los puntajes de 2 y 4 significarán que el actor combina las dos características de forma desigual, siendo una de ellas más importante que la otra. Otra opción es asignarle un puntaje a cada actor con la ayuda de cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4), o negra (con un valor de 5).

Otra técnica de calificación (refiérase al *Árbol lógico*) consiste en crear una nueva serie de tarjetas para todos los actores y dividir las en dos pilas de cualquier tamaño: una de las **pilas** que mejor represente la característica y la otra que mejor represente su opuesto. Repita el mismo ejercicio con cada pila al dividir a los actores en aquéllos que mejor representen la característica de la pila y en aquéllos que se ubiquen en algún punto entre la característica y su opuesto. Haga esto varias veces hasta haber calificado a todos los actores a lo largo del continuo, desde una característica hasta su opuesto.

7. Repita el proceso descrito en el Paso 5 para identificar **otras características y sus opuestos**.

No puede utilizar una característica con su opuesto más de una vez, pero sí puede utilizar una característica o su opuesto de forma separada más de una vez (tal como “rico” como lo opuesto a “pobre” en un caso y posteriormente “rico” en oposición a “respetable” en otro caso).

Si los participantes no pueden identificar lo que los dos actores tienen en común o lo que hace que el tercero sea diferente del par, formule la pregunta de otra forma, aplique la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 5), escoja a otros tres actores al azar o escoja dos tarjetas en lugar de tres.

Usted puede utilizar otras técnicas participativas para identificar las características y sus opuestos, sin comparar a los actores escogidos al azar. Una técnica simple consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en alguna



característica nueva y diferente, y en su opuesto?”. Otra opción es el procedimiento del **contexto total** mediante el cual usted puede examinar a todos los actores y encontrar dos que sean los más similares y la razón de ello, y después al actor que sea el más diferente de éstos y preguntar nuevamente por qué. También puede utilizar la **descripción y narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de la historia de un conflicto debido a los recursos naturales en una región) y después utilizar esta información para identificar a los actores y sus características, con la ayuda de la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 5).

Para identificar varias características y sus opuestos en **poco tiempo**, divida a todos los participantes en grupos de dos o tres. Solicite a cada grupo que escoja al azar tres tarjetas de actores y que identifiquen una característica relevante y su opuesto (utilizando el proceso descrito en el Paso 5). Recopile estas nuevas características y sus opuestos, discuta y clarifique su significado, y agrupe a aquéllas que sean iguales.

8. Repita el proceso descrito en el Paso 6 para **calificar a todos los actores** una vez más, utilizando las nuevas características y sus opuestos. Añada una nueva fila para cada característica y su opuesto y anote en la tarjeta correspondiente cada puntaje y la razón por la que lo asignó. Coloque cada tarjeta de los puntajes en su fila, debajo del actor correspondiente.

Para efectuar la calificación en **poco tiempo**, solicite a cada actor participante en el ejercicio que se califique a sí mismo según cada una de las características y su opuesto. Usted también puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños. Después, solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto y que los utilicen para calificar a todos los actores. Utilice esta técnica sólo si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.

Véase en la siguiente página un ejemplo de un cuadro que muestra los puntajes de seis actores, utilizando cinco características.

9. Si tiene muchas características, usted puede agruparlas en las **categorías** apropiadas que el facilitador ofrezca o que los participantes creen y definan (como las características concernientes al tipo de poder que los actores pueden ejercer en una situación; las relacionadas con sus intereses, etc.; consulte *Clasificación*). Usted puede clasificar las características y sus opuestos dentro de cada categoría en orden de importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.

Características		Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad	(1)	1	4	2	1	5	5
Ciudadanos	(5)						
Propietarios	(1)	5	1	4	4	4	3
Gente sin tierra	(5)						
Viejos	(1)	4	2	3	3	2	1
Jóvenes	(5)						
Comercios	(1)	5	5	2	4	4	2
Mano de obra	(5)						
Locales	(1)	4	1	3	4	1	2
Forasteros	(5)						

## Conducción del análisis sin utilizar un cuadro

10. Si todos los actores están presentes, usted puede utilizar la técnica del *Ámbito social* sin tener que anotar todos los puntajes en un cuadro. En vez de elaborarlo, utilice el método siguiente:
  - (a) Divida al azar a todos los participantes en grupos de tres. Solicite a cada grupo que identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales, pero diferentes del tercero. Busque una característica que el par comparta y después la que los hace diferente del tercer actor (consulte los consejos del Paso 5).
  - (b) Elabore una lista de las distinciones obtenidas entre las características y sus opuestos de todos los grupos. Discuta y clarifique el significado de cada distinción. Agrupe a todas las distinciones que sean iguales. Reduzca la lista a entre cuatro y seis distinciones que sean las más importantes respecto al problema o a la acción que identificó en el Paso 1. Para ayudarle a interpretar los resultados de su análisis, clasifique las características en orden de importancia.
  - (c) Solicite a cada participante que se califique a sí mismo del 1 al 5, según cada una de las características y su opuesto (consulte los consejos del Paso 6). Cerciórese de que los participantes tengan un común entendimiento de lo que significan los números de la escala para cada característica y su opuesto. Cada participante deberá anotar sus puntajes en una tarjeta cuyo título deberá ser el propio nombre del actor. Todas las tarjetas de los actores deberán mostrar las mismas características, en el mismo orden y con el mismo formato. El siguiente es un ejemplo de una tarjeta que corresponde al Actor A del cuadro que se presentó en el Paso 8:

## Tarjeta para el Actor A

Características	1	2	3	4	5	Características
Autoridad		X				Ciudadanos
Propietarios					X	Gente sin tierra
Viejos				X		Jóvenes
Comercios					X	Mano de obra
Locales				X		Forasteros

- (d) Solicite a cada participante que busque a otros que tengan tarjetas con varios puntajes de las filas idénticos o similares (con sólo un punto de diferencia) a las de ellos. Preste especial atención a las similitudes en las primeras filas, que son las que describen las características más importantes.
- (e) Cada grupo que se forme en torno a tarjetas similares deberá elaborar y presentar una breve descripción de las *características* que tienen en *común*. Cuando un grupo se presente, los otros podrían acercarse al mismo si creen que son similares de forma significativa, o bien, alejarse de ese grupo si creen que las diferencias son más importantes que las similitudes. Después, todos los participantes deberán discutir las *principales diferencias* que se observaron entre los grupos. Para una interpretación más avanzada de sus resultados, consulte los pasos del 11 al 17.

Cuando utilice este método, tenga presente que los participantes podrían dejar pasar algunas similitudes o diferencias importantes. También podrían utilizar características implícitas que sean relevantes para el ejercicio, sin anotarlas en las tarjetas.

## Interpretación de los resultados

- Para interpretar su análisis del *Ámbito social*, comience con una **revisión** del propio **proceso**, lo cual incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. También puede revisar el **fundamento** del ejercicio, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, los actores y las características que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar a los actores, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
- Para interpretar el cuadro final (refiérase al Paso 8), comience con una discusión **escueta** de los puntajes de las columnas

que describen a los **actores**. Busque cosas obvias sobre ellos, tales como la forma en que cada uno se caracteriza, si los puntajes tienden a situarse en el medio o más cerca de los polos, si algunos actores tienen los mismos puntajes que otros o se asemejan al ser ideal (refiérase al Paso 2), etcétera.

Después, usted puede examinar los puntajes de las filas para ver si existe algo obvio sobre las **características**, tales como el hecho de que algunas tienen puntajes que varían muy poco, mientras que otras varían mucho, algunas características son más significativas en comparación con otras que son repetitivas o descriptivas, los puntajes de una fila coinciden con los de otra, o son casi opuestos, etcétera. Resuma todos los puntos principales de esta discusión escueta.

13. Para interpretar de manera más detallada los puntajes de las columnas, busque a los **actores que sean similares** y resuma las características que comparten. Usted puede **agrupar** a estos actores al cambiar de sitio las columnas y colocarlas una a la par de la otra (utilizando cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las columnas). Usted sabrá que dos o más actores son semejantes cuando la mayoría de las características, incluso las más importantes, tengan puntajes similares en las filas. En el cuadro del Paso 8, los actores A y D son muy similares. Ambos ocupan puestos de autoridad, no poseen tierras, administran comercios o negocios, o viven en la zona.

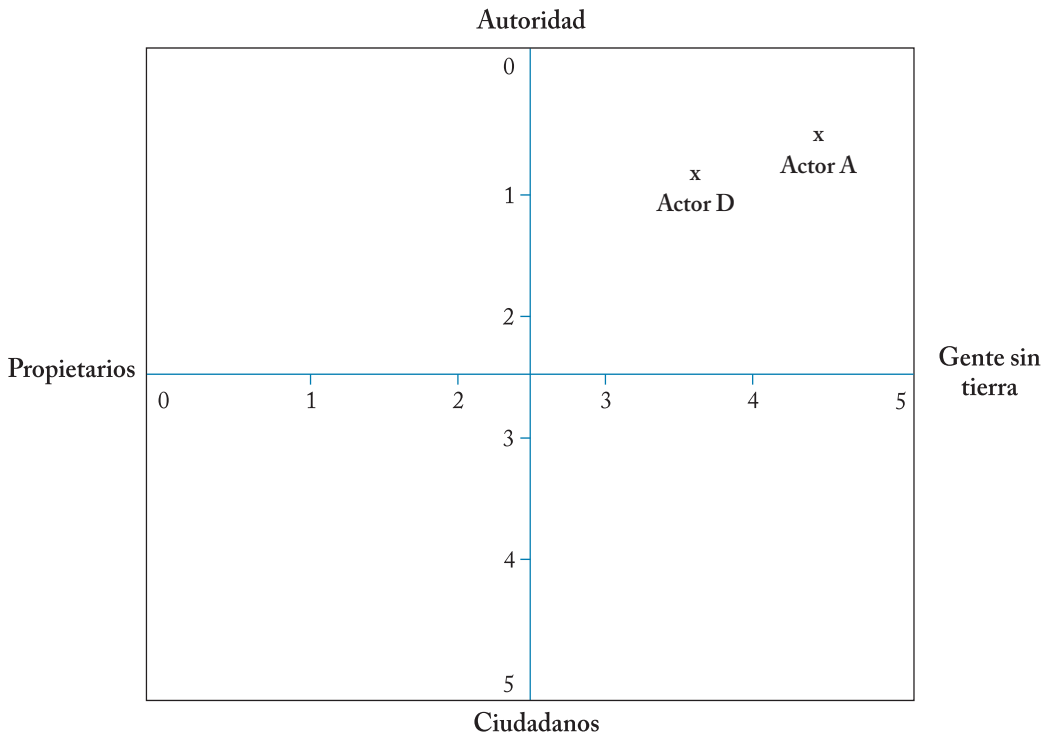
Para calcular el nivel de diferencia entre dos columnas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma fila (no incluya filas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por C, la cantidad de características de las filas que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre dos actores es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia a un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

$$100 - \frac{SD \times 100}{(PM - 1) \times C}$$

Defina los puntos en los que considere que los niveles de similitudes entre los actores son altos o bajos.

Utilizando como ejemplo el cuadro que se creó en el Paso 8, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para los actores A y D es de 3 y la diferencia máxima total es de 20 [(5 - 1) x 5]. Esto da como resultado una diferencia de 15% (3/20 x 100). En otras palabras, los dos actores son similares a 85 por ciento.

Cuando compare a varios actores, usted podría fijar su atención en aquellas características de las filas que sean más importantes o interesantes. Si fija su atención sólo en dos características, usted puede elaborar un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Si su escala es del 1 al 5, escriba 1 y 5 en los extremos opuestos tanto de la línea vertical como de la horizontal e indique qué significan estos puntajes máximos y mínimos. Escriba "3" donde las dos líneas se entrecruzan. Coloque a cada uno de los actores en el diagrama al situar su puntaje en la línea horizontal y después en la línea vertical. Conecte las marcas de estas dos líneas utilizando la letra "x" para demarcar el lugar donde se unen. Entre más cerca se encuentren dos actores en el diagrama, más similares serán. En la siguiente página se muestra un ejemplo de un diagrama en forma de cruz:



Ahora que ya ha identificado a los actores con perfiles similares, usted podrá interpretar las características de las filas de manera más detallada y buscar **características que concuerden**. Usted puede **agrupar** a estas características que concuerdan al cambiar de sitio las filas y colocarlas una a la par de la otra (utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las filas). Usted sabrá que hay **concordancia** entre dos o más características cuando advierta que “si los participantes dicen puntaje “x” en una fila, entonces tenderán a decir puntaje “y” en la otra fila”. En el cuadro que se muestra en el Paso 8, los actores que ocupan puestos de autoridad (con puntajes bajos en la primera fila) tienden a ser forasteros (con puntajes altos en la última fila). En cambio, quienes son “sólo ciudadanos” son pobladores locales. Tenga presente que las características que concuerdan podrían ayudarle a responder el aspecto clave de su área temática (tal como el nivel de apoyo que cada actor exprese hacia una acción existente; consúltese el Paso 6).

Para ayudar a los actores a participar en el análisis, divida a los participantes en grupos más pequeños y solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto. Después, cada grupo deberá encontrar otras características de las filas con puntajes muy similares o casi opuestos (refiérase a la siguiente explicación).

Para calcular el nivel de diferencia entre dos características de las filas, calcule la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes de una misma columna (no incluya columnas con casillas en blanco). Después calcule la diferencia máxima total de todos los puntajes (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de actores que obtuvieron puntajes). El nivel de diferencia entre las dos características es SD dividido entre la diferencia máxima total de todos los puntajes y multiplicado por 100. Para convertir este nivel de diferencia a un puntaje porcentual de similitud, réstelo de 100. En otras palabras:

$$100 - \frac{SD \times 100}{(PM - 1) \times C}$$

Por ejemplo, el cuadro que se creó en el Paso 8 muestra que la segunda y la tercera características de las filas (“Propietarios” versus “Gente sin tierra”, “Viejos” versus ‘Jóvenes’) son similares. La suma de la diferencia entre los puntajes registrados es de 8 y la diferencia máxima total es de 24 [(5 - 1) x 6]. Por tanto, el nivel de diferencia es de 33% (8/24 x 100) y el de similitud de 67%. Obsérvese el ejemplo siguiente.

Si el nivel de similitud es muy bajo, ello indica que existe una relación inversa entre dos series de puntajes de las filas. Esto significa que “si los participantes escogen una característica en uno de los extremos del continuo en una fila, tenderán a escoger la característica del extremo opuesto en la otra fila”. Cuando esto suceda, usted podrá convertir esta relación inversa en una positiva al invertir todos los puntajes en una fila (por ejemplo de 2 a 4, o de 5 a 1, en una escala del 1 al 5). Las relaciones positivas son más fáciles de interpretar. Por ejemplo, el siguiente cuadro invierte los puntajes de la última fila del cuadro que se creó en el Paso 8. Al utilizar los puntajes inversos, el nivel de similitud entre la primera y la última fila (“Autoridad” *versus* “Ciudadanos”, “Locales” *versus* “Forasteros”) es de 79 por ciento.

Características		Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Autoridad	(1)	1	4	2	1	5	5
Ciudadanos	(5)						
Locales	(1) ahora 5	(4) ahora 2	(1) ahora 5	(3) ahora 3	(4) ahora 2	(1) ahora 5	(2) ahora 4
Forasteros	(5) ahora 1						

Defina los puntos en los que considere que los niveles de similitud entre las características son altos o bajos. Cuando encuentre un alto grado de concordancia entre los puntajes de las filas, discuta si estas características y sus opuestos tienen el mismo **significado** o la misma causa, o si algunos son **ejemplos** o **causas** de otros.

Cuando busque características concordantes, fije su atención en aquellas características y relaciones que sean de interés para los participantes, nada más. No interprete en exceso estas relaciones y permita que los participantes desempeñen un papel activo en el análisis.

15. Usted puede examinar las similitudes y las diferencias entre algunos actores, al igual que sus características durante el proceso de calificación (Paso 8), antes de terminar el cuadro. Al final del ejercicio, usted puede ingresar a sus actores, sus características y sus puntajes en RepGrid (<http://repgrid.com/SAS/>) y utilizar los comandos *Focus* y *PrinGrid* para efectuar los cálculos descritos en los pasos 13 y 14. El comando *Focus* crea un cuadro en el que los actores que tienen los puntajes más similares se colocan uno

## Reformulación de su análisis

## Aprendizaje a partir de su análisis

a la par del otro. Las características que tienen los puntajes más similares también aparecen una al lado de la otra, y las concordancias negativas se convierten en relaciones positivas. Un diagrama que incluye líneas que se entrecruzan en varios puntos (fuera del cuadro) señala los niveles de similitud entre los actores y entre las características. A ello se le denomina **análisis de conglomerados**.

Por su parte, el comando *PrinGrid* crea un gráfico con cálculos basados en el **análisis del componente principal**. Este gráfico muestra la ubicación de cada actor con relación a los demás (puntos). El gráfico también muestra la ubicación de los actores con relación a la cantidad de líneas rectas que representan las características (entre más larga sea la línea, mayor será la variación de los puntajes de las características). Las distancias más cortas reflejan una relación más estrecha entre los actores (puntos), entre las características (líneas), y entre los actores y sus características. Para interpretar el gráfico, fije su atención en las características que estén agrupadas cerca de dos líneas imaginarias, una vertical y otra horizontal. Estos componentes principales muestran las cifras porcentuales que señalan hasta qué punto cada componente explica todas las relaciones (obsérvese el siguiente ejemplo).

16. Durante cualquier etapa del proceso, usted podrá modificar a su lista de actores, sus características y sus opuestos, y sus puntajes.  
Si necesita separar a dos actores que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **nueva característica** y su opuesto. Para hacerlo, busque la diferencia entre los dos actores que son casi idénticos (tales como los actores A y D en el cuadro que se creó en el Paso 8). Utilice la nueva característica y su opuesto para calificar a todos los actores y anote sus puntajes en una nueva fila.  
Si necesita separar a dos características que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar a un **nuevo actor**. Para hacerlo, busque a uno que reúna las características que rara vez concuerdan (por ejemplo, en el cuadro que se creó en el Paso 8, un poblador local que ocupa un puesto de autoridad). Inserte este nuevo actor en una nueva columna y califíquelo según cada característica y su opuesto.
17. El *Ámbito social* le puede ayudar a identificar **oportunidades de aprendizaje** que sean estructurales (tales como convergencia, polarización, fragmentación o vaguedad), de comunicación (tales como desacuerdos, malentendidos o confusión), temporales (tales como inestabilidad o resistencia al cambio) o de adaptación (tal como una falla en las predicciones).



## Convergencia

Usted sabrá que existe convergencia en su cuadro cuando los puntajes de las filas que usted anotó muestren un alto grado de concordancia. Será evidente que usted podrá reagrupar a la mayoría de las características en dos categorías opuestas entre sí, con los actores ubicados en algún punto a lo largo del continuo de una serie de elementos opuestos a otra. Por ejemplo, en el cuadro del Paso 8, entre más jóvenes sean los actores, con mayor frecuencia serán forasteros sin tierras que ocupan puestos de autoridad.

Si la convergencia representa un problema, busque a otros actores que puedan producir nuevas combinaciones de características (tales como actores jóvenes que posean tierras y que no ocupen cargos de autoridad).

## Polarización

Usted sabrá que existe polarización social en su cuadro cuando pueda reagrupar a la mayoría de los actores en dos categorías opuestas entre sí. Un grupo de actores tiene una serie de características y el otro grupo es lo opuesto en todo sentido. Por ejemplo, en el cuadro del Paso 8, los actores A, C y D son jóvenes forasteros que no tienen tierras y ocupan puestos de autoridad. En cambio, los actores B, E y F son más viejos, “sólo ciudadanos” y pobladores locales que poseen tierras.

Si la polarización representa un problema, busque formas de reducir las divisiones sociales. En el ejemplo anterior, la sugerencia podría ser: “¿Podemos imaginar formas mediante las cuales pueda haber pobladores locales que ocupen puestos de autoridad?”.

## Fragmentación

Usted sabrá que existe fragmentación social en su cuadro cuando sólo unos pocos actores y unas pocas características presenten un alto grado de concordancia. No existe patrón alguno dentro del sistema. Cada actor es completamente diferente. Por ejemplo, podría haber tantos actores y tan diferentes entre sí que no se puede hallar una explicación sobre por qué ciertos actores brindan su apoyo a una acción existente mientras que otros no lo hacen.

Si la fragmentación representa un problema, busque a otros actores o características que pudieran revelar algún patrón significativo en el sistema. Por ejemplo, si cada actor tiene una combinación única de características, la sugerencia podría ser: “¿Podemos solicitar a los hombres y a las mujeres que formen dos grupos y que cada uno proponga una nueva forma de gestionar el parque forestal?”.

## Vaguedad

Usted sabrá que existe vaguedad en su cuadro cuando los puntajes de sus actores no varíen mucho. Si ello representa un problema,

## Desacuerdo

busque cuál pueda ser la causa probable de esto. Entre las posibles razones se encuentran las siguientes: los participantes tienen diferentes puntos de vista sobre los actores y los negociarán a través de puntajes promedio; los mismos ven más las relaciones entre los actores que sus diferencias; los participantes tienen un conocimiento limitado sobre el área temática; o los actores que escogieron están definidos de una forma demasiado general.

Usted sabrá que existe un desacuerdo (entre los cuadros que elaboren las distintas personas) cuando los participantes califiquen con puntajes muy diferentes a los actores, aun utilizando las mismas características. Para medir tanto el nivel de acuerdo como de desacuerdo entre dos series de puntajes, sume el total de las diferencias entre los puntajes de una misma casilla y divida esta cantidad entre la diferencia máxima total entre todas las casillas (éste es el PM, puntaje máximo, menos 1, multiplicado por E, la cantidad de actores que obtuvieron puntajes).

El siguiente es un ejemplo de un desacuerdo con un nivel de 63% (15/24) entre dos grupos que calificaron a los mismos actores utilizando la misma característica y su opuesto (el poder de intervenir, ya sea económico o político):

**Característica y su elemento opuesto.** El poder de intervenir ya sea económico (1) o político (5)

Actores	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
Grupo 1	2	1	4	3	5	3
Grupo 2	5	4	1	3	1	5
<b>Diferencia</b>	3	3	3	0	4	2

Si el desacuerdo representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables del mismo (tal como la forma de caracterizar al Actor E en el cuadro anterior) y discuta los puntajes hasta que reflejen una evaluación común de la situación.

Podría haber casos en los que usted desee *comparar muchas características y cuadros* que representen los puntos de vista de los diferentes individuos o grupos. Para hacerlo, reordene las características de las filas en cada cuadro, de arriba hacia abajo, de forma tal que *las de la parte superior concuerden con los puntajes de la característica clave* (tal como el nivel de apoyo hacia una acción

## Malentendido

existente). Estas características concordantes superiores representan lo que cada individuo o grupo tiene presente al momento de pensar en los aspectos importantes del tema. Después, busque las características concordantes superiores en las que los participantes estén de acuerdo o en desacuerdo en toda su muestra. Si los cuadros contienen muchas características, usted puede agruparlas en categorías (refiérase al Paso 9), reordenar las características de arriba hacia abajo dentro de cada categoría, y después buscar los acuerdos y los desacuerdos superiores concordantes en toda su muestra y dentro de cada categoría.

Usted sabrá que existe un malentendido cuando uno de los participantes (tal como el grupo de los hombres) no pueda predecir la forma en que otro (tal como el grupo de las mujeres) calificará a ciertos actores. Para medir los niveles de malentendidos existentes, cada participante deberá intentar adivinar la forma en que el otro calificará a los mismos actores, utilizando la(s) misma(s) característica(s). Después, sume las diferencias entre los puntajes originales y los puntajes con los que cada grupo predijo que el otro los calificaría. Divida esta cantidad entre la diferencia total máxima para todas las casillas (éste es el puntaje máximo menos 1, multiplicado por la cantidad de actores). A manera de ejemplo, el siguiente cuadro muestra un alto nivel de malentendidos entre las dos partes. A pesar de que ambos grupos de participantes piensan que comparten puntos de vista similares sobre los beneficios de varios actores en el contexto de un proyecto, sus perspectivas son diferentes.

### Característica y su elemento opuesto. Beneficios estimados, bajos (1) o altos (5)

Participantes	Actor A	Actor B	Actor C	Actor D	Actor E	Actor F
<b>Participante 1</b>	2	1	4	3	5	3
Participante 1 según el 2	5	4	1	4	1	5
Diferencia	3	3	3	1	4	2
<b>Participante 2</b>	5	4	1	5	1	5
Participante 2 según el 1	2	1	2	3	5	3
Diferencia	3	3	1	2	4	2

Si el malentendido representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables de tal malentendido (tal como el Actor E en el cuadro anterior). Compare y discuta sus puntajes

hasta haber adquirido una mejor comprensión sobre los puntos de vista de los demás. Los niveles de acuerdo pueden combinarse con los de entendimiento para producir *seis posibles situaciones*:

	Malentendido		Entendimiento
<b>Acuerdo</b>	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
<b>Desacuerdo</b>	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5 Las partes están en desacuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 6 Las partes están en desacuerdo y ambas lo saben

## Confusión

*Oportunidades de aprendizaje temporal*

Usted sabrá que existe confusión (entre los cuadros que elaboren las diferentes personas) cuando los participantes describan la misma situación utilizando una lista diferente de actores o de características. Si la confusión representa un problema, busque actores comunes y/o características compartidas para establecer ciertas bases para un entendimiento y acuerdo mutuos.

## Inestabilidad

Usted sabrá que existe inestabilidad (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando la forma en que usted opina sobre un tema y caracteriza a los actores cambia de manera rápida o frecuente con el tiempo, sin ninguna justificación clara. Si la inestabilidad representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte otras técnicas del módulo de *Problemas*). Usted puede buscar una lista de actores y características que sean más significativos. Usted también puede dedicarle más tiempo a la discusión de las calificaciones o a la recopilación de información necesaria para completar el ejercicio.

## Resistencia al cambio

Usted sabrá que existe resistencia al cambio (en el mismo cuadro en el transcurso del tiempo) cuando tenga conocimiento de las oportunidades de aprendizaje, pero prefiere mantener los problemas existentes de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdo, malentendido, confusión, inestabilidad o falla en las predicciones. Si la resistencia al cambio representa un problema, identifique los factores que podrían explicarla (consulte otras técnicas del módulo de *Problemas*), o dedique más tiempo a la discusión del tema, de los actores y de sus características. Tenga presente que, por lo general, es más difícil cambiar la lista

## Oportunidades de aprendizaje de adaptación

### Falla en las predicciones

de actores y sus características identificadas en una situación determinada (lo cual refleja *cómo* piensan los participantes) en comparación con las calificaciones de los actores (lo cual refleja *qué* es lo que piensan los participantes).

Usted sabrá que existe una falla en las predicciones cuando los eventos reales no confirmen las características y las calificaciones que usted aplicó a los actores durante su análisis. Para evaluar el valor de predicción de su análisis, escoja las características claves y sus opuestos, y después identifique los indicadores de los resultados que definan el significado de cada número en su escala de calificación (por ejemplo, los niveles de compromiso de los actores hacia un proyecto). Recopile información confiable sobre estos indicadores en relación con cada actor para determinar si las características son relevantes y si las calificaciones se confirman.

Si la falla en las predicciones representa un problema, modifique sus calificaciones o busque características que tengan un mejor valor de predicción.

## Forma de calibrar la técnica

### Para versiones más simples

1. Trabaje con una o dos personas, o con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. No utilice más de seis actores ni más de seis características. Reduzca la cantidad de actores eliminando a algunos o mediante la técnica de *Listado libre*. Excluya a los actores que estén menos involucrados o al reagrupar a aquéllos que claramente comparten muchas características.
3. Utilice dibujos o fotografías para representar a cada uno de los actores y las características.
4. Describa a los actores utilizando una serie limitada de características.
5. No agrupe las características en categorías (Paso 9).
6. Califique a los actores con una escala simple (utilizando signos de + o -, puntajes del 1 al 3, o frases simples).
7. Para calcular el grado de similitud entre dos series de puntajes, divida la cantidad de los puntajes *Iguales* (incluya puntajes idénticos o con sólo un punto de diferencia) entre la cantidad *Total* de puntajes (*Igual + Diferente*).

8. Efectúe la interpretación cualitativa que se describió en los pasos 11 y 12 y omita todos los cálculos matemáticos y las comparaciones.
9. No discuta las oportunidades de aprendizaje que se describieron en el Paso 17.

## Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de participantes o grupos.
4. Utilice más de seis actores y más de seis características.
5. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los participantes caracterizan y califican a los actores en un área temática.
6. Califique a los actores utilizando una escala del 1 al 7, o del 1 al 9.
7. Escriba una descripción detallada de cada actor y de cada característica.
8. Identifique indicadores para justificar cada ejercicio de calificación.
9. Genere cálculos y gráficos avanzados mediante la utilización del programa *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>). Conduzca un análisis focal para medir el nivel de similitud entre los actores y entre las características. Conduzca un análisis de los componentes principales para identificar las conexiones principales dentro de un cuadro del *Ámbito social* o un “socio-análisis” para medir las similitudes entre dos o más cuadros.
10. Utilice la *Dinámica de los roles*, la *Dinámica de las redes*, o la *Dinámica social* para entender la interacción existente entre actores.

## Lecturas y enlaces electrónicos

- Blowers, G.H.; O'Connor, K.P. (1996), *Personal Construct Psychology in the clinical context*, University of Ottawa Press, Ottawa, Ontario, Canadá, 140 pp.
- Denicolo, P.; Pope, M.L. (2001), *Transformative professional practice: Personal construct approaches to education and research*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.
- Fransella, F. (ed.) (2003), *International Handbook of Personal Construct Psychology*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.
- Gaines, B.R.; Shaw, M.L.G. (2004), Web Grid III. Centre for Person-Computer Studies, Cobble Hill, BC, Canadá, <http://tiger.cpsc.ucalgary.ca/>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Jankowicz, A.D. (2004), *The easy guide to repertory grids*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Para una discusión acerca de la Psicología de los Constructos Personales de George Kelly, visite <http://repgrid.com/pcp/>, consultada el 17 de agosto de 2007.