

Ámbito Social: Perfil de los hogares agrícolas en las regiones de cultivo de tabaco en Bangladesh

Palabras claves

Ámbito social, perfil de los hogares, Bangladesh, agricultura, características económicas, medio ambiente, tabaco.

Autores y reconocimientos

D. Buckles y F. Akhter. Los autores desean reconocer los esfuerzos del personal de la UBINIG y de los líderes del “Nayakrishi Andolon”, quienes ayudaron a facilitar la evaluación, y de Jacques M. Chevalier, quien proporcionó comentarios útiles sobre el informe.

Contexto



Los agricultores cultivan tabaco en unos 80 mil acres de tierras agrícolas en Bangladesh, principalmente bajo contratos directos con la Compañía Tabacalera Británico-Norteamericana (BATC, por sus siglas en inglés). Aunque el tabaco es un cultivo comercial para los agricultores, su producción ocasiona una amplia variedad de problemas ambientales, sociales y de salud en las comunidades agrícolas, entre ellos la deforestación, la degradación de los suelos, el endeudamiento, y el envenenamiento debido al uso de plaguicidas y el curado de las hojas de tabaco. Como parte de sus obligaciones bajo el Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco, el gobierno de Bangladesh ha acordado reducir la cantidad de tierras dedicadas a este cultivo en el país. Uno de los retos principales es buscar la forma de mantener la robustez económica de los agricultores conforme van alejándose del cultivo de tabaco.

Una organización no gubernamental de Bangladesh, la UBINIG, en cooperación con la Universidad de Carleton (Ottawa, Canadá), está trabajando con los agricultores de tabaco que han expresado su deseo de dejar de cultivar dicho producto para intentar emprender otros tipos de tareas agrícolas. En 2006, se inició un proyecto de dos años de duración para organizar una serie de esfuerzos dirigidos por los propios agricultores con el fin de experimentar con diversas alternativas al tabaco. El proyecto se fundamenta en el largo historial de colaboración entre la UBINIG y el Movimiento Nacional para una Agricultura Ecológica (“Nayakrishi Andolon”), el cual permanece activo en todo el país, lo que incluye a las comunidades donde el proyecto se está llevando a cabo (los distritos de Kushitia y Bandarban). Debido a que no puede trabajar con todas las familias al mismo tiempo, el proyecto necesita formar subgrupos que puedan explorar y evaluar las alternativas al tabaco. Se desea hacer esto con base en las actividades económicas, los recursos y las circunstancias propias de los hogares de las aldeas.

Para obtener mayor información sobre este proyecto, consulte Akhter, F. y Buckles D. (2006), *From tobacco to food production: Assessing constraints and Transition Strategies in Bangladesh*, First Interim Technical Progress Report to IDRC, 18 pp.

Propósito

Identificar perfiles de los hogares con base en las similitudes y las diferencias que son significativas para los habitantes locales, teniendo en mente la formación de subgrupos que puedan conducir y evaluar los esfuerzos dirigidos por los propios agricultores para experimentar con alternativas al cultivo de tabaco.

Resumen del Proceso

La UBINIG y el “Nayakrishi Andolon” convocaron a una reunión en siete aldeas en las que es común el cultivo de tabaco y en las que los agricultores habían expresado su deseo de dejar de cultivarlo. Tres de las aldeas estaban en el distrito de Kushtia y cuatro en el distrito de Bandarban, a lo largo del río Matamuhuri, en la región de los Trechos de las Colinas de Chittagong. Los líderes agrícolas locales invitaron a los aldeanos a las reuniones, cuyo propósito se discutió y se acordó entre los participantes. Quienes participaron en los ejercicios tenían claro que los resultados se utilizarían en el proyecto y aceptaron compartir su información.



Se condujeron diez ejercicios —seis sólo con hombres y cuatro únicamente con mujeres. Ello se hizo así para cerciorarse de que las mujeres tuvieran la oportunidad de manifestar sus puntos de vista y plantear problemas, algo que hubiese sido difícil para algunas de ellas en grupos de géneros combinados. El ejercicio que se realizó en los Trechos de las Colinas de Chittagong incluyó a algunos grupos de diversas etnias, entre éstas a las comunidades indígenas y los colonos bengalíes, al igual que grupos compuestos sólo por participantes de las comunidades indígenas. La razón por la que se formaron diferentes grupos fue para que pudieran surgir diferencias en cuanto a las perspectivas culturales. Entre 12 y 20 personas asistieron a cada ejercicio, los cuales se llevaron a cabo en diversas partes de las aldeas que tuvieran sombra y con colchonetas para que los participantes pudieran sentarse afuera.



Se invitó a los participantes a que pensarán sobre: 1) los diferentes tipos de trabajo que ellos y los miembros inmediatos de su familia llevan a cabo, y 2) los tipos de recursos que tienen a su disposición. También se les solicitó que pensarán sobre las diferencias significativas entre ellos en cuanto a estos dos factores. Como primer paso, se solicitó a tres participantes escogidos al azar que se identificaran y se pusieran de pie. Después, se les solicitó, al igual que al resto de los participantes, que dijeran quienes eran los dos sujetos (y los hogares a los que pertenecían) que tenían ciertos trabajos, actividades o recursos en común y que eran diferentes del tercer participante. Se rotuló la característica en

común y se describió su elemento opuesto. Se elaboró una tarjeta con estas dos características opuestas. En algunos ejercicios, se utilizó un dibujo o un objeto para representar a la característica. Después, otras tres personas al azar se levantaron para que se identificaran más características opuestas. Así se prosiguió hasta que ya no surgieron nuevas características en el grupo.

Se colocaron las tarjetas de las características opuestas en una columna en el suelo. Se escribieron los nombres de los participantes en otras tarjetas y se colocaron en una fila para crear un cuadro de los actores y sus características. En cada ejercicio, se incluyeron entre 8 y 12 personas en el cuadro.

En todos los ejercicios surgió el grado en el que los actores están cultivando tabaco en la actualidad. Los facilitadores utilizaron esto como una variable dependiente. Primero, se le asignó un puntaje a la característica, utilizando el valor de 1 para aquellos actores del grupo que cultivan muy poca o nula cantidad de tabaco. El valor se fue incrementando hasta llegar a 6 para asignarlo a los actores con extensos terrenos de tabaco. En vez de números, se utilizaron semillas (tales como maíz y alubias), para asignar los puntajes. Una vez que se finalizó con los puntajes, se reacomodaron las columnas (los actores): desde el nivel más bajo de cultivo de tabaco hasta el más alto. Después, el grupo asignó puntajes a otras características opuestas para cada actor, utilizando una escala del 1 al 6. Una vez que se finalizó el cuadro, los participantes revisaron los resultados en el suelo y buscaron filas y columnas con puntajes similares. Debido a que se organizaron las columnas desde la más baja hasta la más alta, según la variable dependiente (el grado en el que se estaba cultivando el tabaco), el grupo pudo explorar la razón por la que algunos agricultores cultivan más tabaco que otros. Se discutieron los hallazgos principales respecto a los diferentes tipos de hogares y se definieron ciertas acciones.

Se siguió el mismo proceso en todos los ejercicios, los cuales requirieron de unas tres horas para finalizarlos. Los participantes tenían claro que la información se utilizaría en informes y aceptaron compartirla con otros. Posteriormente, los autores compararon los resultados de los diferentes ejercicios mediante el uso del programa *RepGrid*.

Análisis

El análisis que condujo cada grupo se centró en la identificación de los diferentes tipos de hogares en la aldea, la razón por la que algunos cultivan más tabaco que otros, y los tipos de hogares que deben participar en la conducción o en la evaluación de iniciativas dirigidas por los agricultores para experimentar con alternativas al tabaco. Los participantes de cada ejercicio identificaron entre cuatro y seis características opuestas que ellos mismos consideraron como distinciones significativas dentro de su grupo (cuadro 1). En todos los ejercicios, los participantes identificaron el

Cuadro 1. Características identificadas durante diez ejercicios en Kushtia y Bandarban, Bangladesh

Características grupales	Mujeres Kachua	Hombres Bherama Kushtia	Hombres Chaitan	Mujeres Manikpur	Hombres Manikpur	Hombres Sabek Bandarban	Mujeres colonas Sabek	Mujeres étnicas Sabek	Hombres Dardari	Hombres Maijk
	Kushtia			Bandarban						
1 muy poco o nada de tabaco 6 extensos terrenos de tabaco	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 poca o ninguna tierra cultivada 6 grandes haciendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 pocos cultivos de alimentos 6 muchos cultivos de alimentos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 rara vez realiza trabajos remunerados 6 con frecuencia realiza trabajos remunerados	x		x	x				x		x
1 joven 6 viejo	x	x	x							
1 poco o nada de ganado 6 muchas cabezas de ganado					x			x	x	
1 rara vez comercia tabaco 6 con frecuencia comercia tabaco		x			x	x				
1 rara vez pesca 6 con frecuencia pesca							x			x
1 rara vez hace confecciones 7 con frecuencia hace confecciones	x									
1 rara vez trabaja como aparcero 6 con frecuencia trabaja como aparcero									x	
1 hay poco o ningún bosque 6 hay mucho bosque								x		x

grado en el que los actores cultivan tabaco, el tamaño de las haciendas y el grado en el que cultivan alimentos. La edad, la frecuencia del trabajo remunerado, la frecuencia del comercio de tabaco y la posesión de ganado fueron las características que identificaron muchos de los grupos, aunque no todos. Las características menos comunes fueron la pesca, el uso de un oficio calificado (la confección), los trabajos como aparceros y diversas formas de silvicultura (la recolección de leña y productos forestales no maderables, al igual que el cultivo del *jhum*, una forma de agricultura en función del bosque). En general, las características reflejan los diferentes recursos que tienen disponibles los hogares (tierra y ganado), las diferentes actividades en las que participan (agricultura, trabajo remunerado, pesca y silvicultura) y las diferentes etapas de la vida (actores más jóvenes y más viejos).

El Cuadro 2 muestra cinco características y sus calificaciones según un grupo de hombres de la aldea de Bherama, Kushtia. El ejercicio calificó a 11 participantes en cuanto al grado en el que participan en el cultivo de tabaco, desde un valor de 1 para los actores con poco o nada, hasta un valor de 6 para los que tienen extensos terrenos del cultivo. Los participantes también calificaron el tamaño de las haciendas de cada actor, desde un valor de 1 para aquéllos con poca o ninguna tierra cultivada hasta un valor de 6 para aquéllos con una hacienda de gran extensión. Por cada participante, el grupo calificó el grado de la producción de alimentos (desde 1 para pocos cultivos o ninguno hasta 6 para muchos cultivos de alimentos), la frecuencia del trabajo como comerciantes de tabaco (desde 1 para los que rara vez lo comercian hasta 6 para aquéllos que lo hacen con frecuencia) y la edad (desde 1 para los más jóvenes hasta 6 para los más viejos).

Cuadro 2. Características y calificaciones que asignaron los hombres en Bherama, Kushtia

Características	Aminul	Hakim	Razzak	Azizul	Nazmul	Alim	Abu Taleb	Huq	Salam
1 poco o nada de tabaco 6 extensos terrenos de tabaco	1	2	2	2	2	2	3	3	6
1 poca o ninguna tierra cultivada 6 grandes haciendas	6	4	1	2	6	4	2	3	6
1 pocos cultivos de alimentos 6 muchos cultivos de alimento	5	3	4	4	5	2	2	4	3
1 rara vez comercia tabaco 6 con frecuencia comercia tabaco	1	1	5	4	2	1	1	6	6
1 joven 6 viejo	3	6	4	2	4	6	5	4	2

Las comparaciones de las filas y las columnas que hicieron los participantes indican que existen perfiles similares entre algunos de los hombres y sus hogares. Por ejemplo, fue evidente para el grupo que Salam tiene un perfil muy diferente al del resto. Él es relativamente joven y posee una hacienda de gran extensión que en su mayoría produce tabaco. Salam también participa en el comercio de este cultivo. Nazmul y Aminul también tienen haciendas más grandes, pero han decidido centrarse más en el cultivo de alimentos que en el de tabaco. En cambio, Huq, Azizul y Razzak son primordialmente comerciantes de tabaco y dedican sus haciendas relativamente pequeñas a una mezcla de éste y del cultivo de alimentos. Hakim, Abu Taleb y Alim son agricultores más viejos y combinan pequeñas cantidades de tabaco y cultivos de alimentos en sus haciendas de pequeño o mediano tamaño.

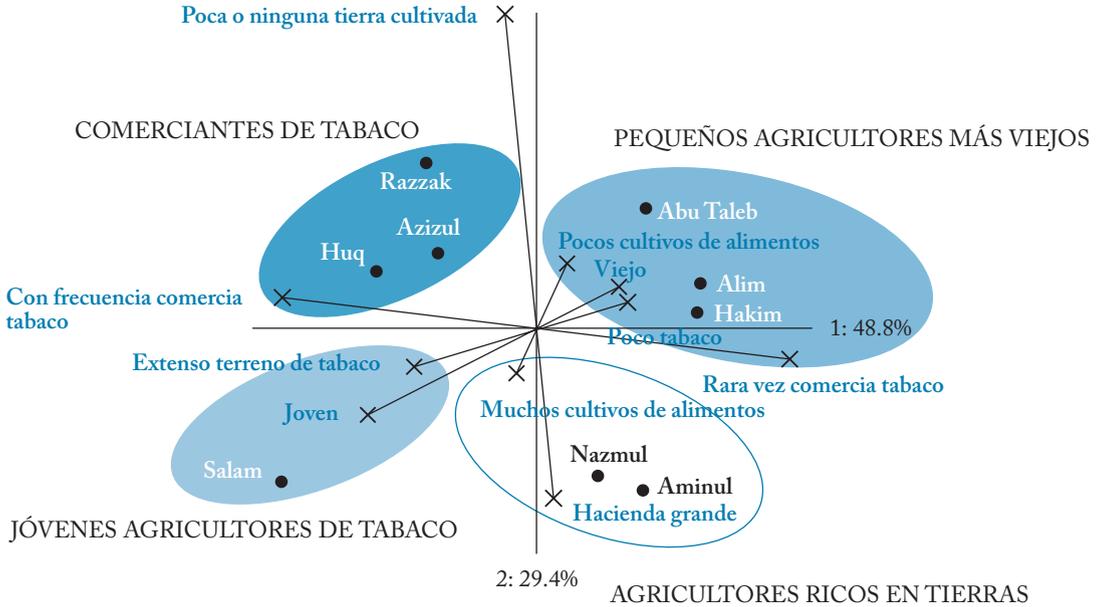
Aunque los participantes no pudieron inferir fácilmente otras relaciones en los datos, con base en sus observaciones, se señaló en las discusiones grupales que la edad era un importante factor distintivo: los participantes indicaron que, en Kushtia, la BATC dirige sus campañas de promoción e incentivos hacia los agricultores más jóvenes. Los participantes también notaron que por lo general los agricultores más viejos transfieren las tierras a sus hijos y, por tanto, pierden su control en la forma en que se utiliza la tierra. Los participantes concluyeron que el grupo estaba conformado por hogares con uno de los siguientes cuatro perfiles: jóvenes agricultores de tabaco, agricultores más viejos con pequeñas zonas para el cultivo de tabaco y de alimentos, comerciantes de tabaco con una producción limitada del mismo, y agricultores más viejos y ricos en tierras con la flexibilidad de evitar el cultivo de tabaco. El gráfico 1 confirma y resume este patrón, con base en el análisis de los datos del cuadro 2 mediante el uso de *RepGrid*.

El gráfico 1 también sugiere que la participación en el comercio de tabaco es de particular importancia para los agricultores que no tienen muchas tierras, tales como Razzak, Azizul y Huq. Esta actividad los diferencia de otros agricultores sin muchas tierras, lo cual les da un perfil distinto que debe tomarse en cuenta cuando se evalúen las alternativas a la producción de tabaco.

Se hallaron perfiles similares en otras aldeas, pero con dos excepciones muy notorias. En primer lugar, en la mitad de los ejercicios surgió el tema de la frecuencia del trabajo remunerado como una característica distintiva (cuadro 1). Algunos participantes de los grupos raramente realizan este tipo de trabajo, mientras que otros lo hacen más a menudo. Por lo general, el trabajo remunerado en estas comunidades supone laborar en los campos de tabaco o en hornos en los que se seca este cultivo. Tres de los cuatro grupos de mujeres (provenientes de Kachua, Manikpur y Sabek) observaron esta diferencia dentro de sus grupos, al

igual que dos de los hombres (uno en Kushtia y otro en Bandarban). Esta observación indica otro perfil relevante para la formación de los grupos que evaluarán las alternativas al tabaco: los trabajadores remunerados.

Gráfico 1. Perfiles grupales desde el punto de vista de los hombres en Bheramara, Kushtia*



Nota: * La técnica estadística empleada para crear este gráfico se denomina *análisis del componente principal*. El análisis simplifica una serie de datos al reducir las relaciones multidimensionales entre las variables observadas a una representación bidimensional en forma de cruz. En el gráfico, los puntajes asignados a los actores y las características (las variables observadas) se grafican en relación con dos variables ficticias. La línea horizontal (primer componente) representa una variable ficticia que responde a 48.8% de la variación total en los datos (patrones de relaciones entre los puntos y las cruces). La línea vertical (segundo componente) representa una variable ficticia que responde a otro 29.4% de la variación total. En conjunto, los dos componentes principales representan 78.2% de la variación total.

En segundo lugar, surgieron diferencias regionales (cuadro 1). La edad no era una característica distintiva en Bandarban pero sí en Kushtia. Además, las listas de diferencias significativas entre la mayoría de los grupos en Bandarban incluyeron actividades que no estaban relacionadas de manera directa con la agricultura, tales como la ganadería, la pesca y la silvicultura. No se mencionaron estos tipos de medios de sustento en ninguno de los ejercicios efectuados en Kushtia.

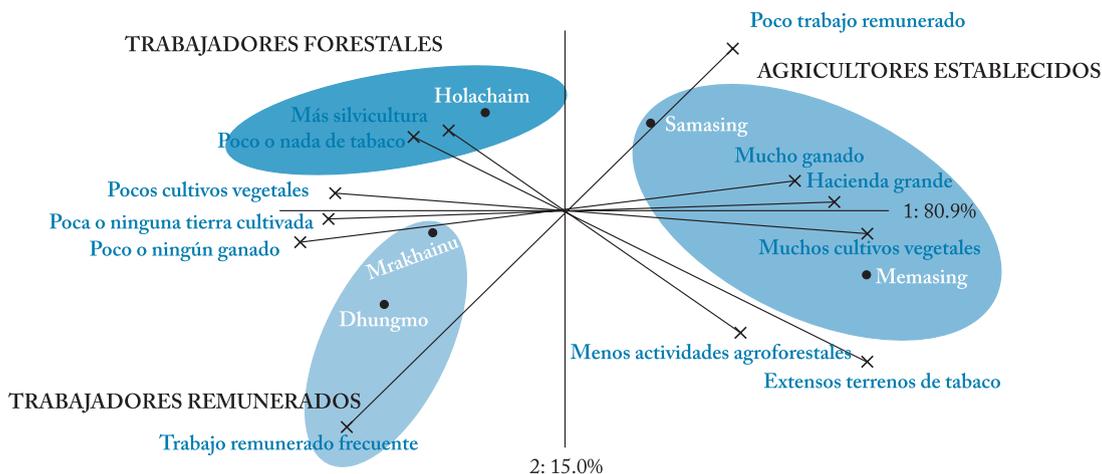
El análisis por parte de uno de los grupos en Bandarban (mujeres étnicas en Sabek) sugiere que la participación en la silvicultura, será relevante cuando se formen los grupos que evaluarán las alternativas al cultivo del tabaco. El cuadro 2 muestra las seis características y las calificaciones para los participantes de ese grupo. Se calificó a un total de cinco personas en cuanto al grado de participación en la producción del tabaco, desde 1 para aquéllos con poco o nada de tabaco hasta 6 para quienes poseen extensos terrenos de ese cultivo. Los participantes también calificaron el grado de participación de los actores en las actividades forestales (desde un valor de 1 para denotar poco trabajo forestal hasta 6 para trabajos forestales frecuentes). Las actividades forestales se refirieron principalmente a la recolección de madera, pero también incluyeron la recolección y la venta de productos no maderables para uso medicinal y otros propósitos. El grupo identificó otras diferencias significativas dentro del mismo: el tamaño de las haciendas de cada persona (desde un valor de 1 para los actores con poca o ninguna tierra de cultivo hasta 6 para aquéllos con grandes haciendas), el grado de la producción de vegetales (desde 1 para pocos o ningún cultivo vegetal hasta 6 para los casos de muchos cultivos), la frecuencia del trabajo remunerado (desde un valor de 1 para aquéllos que raramente lo realizan hasta 6 para los que lo hacen con frecuencia), y la cantidad de cabezas de ganado que poseen (desde 1 para poco o nada de ganado hasta 6 para aquéllos que poseen muchas cabezas de ganado).

Cuadro 3. Características y calificaciones por parte del grupo de mujeres étnicas en Sabek, Bandarban

Características	Holachaim	Memasing	Samasing	Dhungmo	Mrakhainu
1 poco o nada de tabaco					
6 extensos terrenos de tabaco	1	6	1	1	1
1 poco trabajo forestal					
6 frecuente trabajo forestal	5	1	6	4	4
1 poco trabajo remunerado					
6 frecuente trabajo remunerado	1	1	1	6	4
1 pocos cultivos vegetales					
6 muchos cultivos vegetales	1	6	4	1	1
1 poco o nada de ganado					
6 muchas cabezas de ganado	2	6	5	1	2
1 poca o ninguna tierra cultivada					
6 grandes haciendas	1	6	4	1	1

Cuando los participantes compararon las filas y las columnas y conversaron acerca de los hallazgos, concluyeron que su grupo tenía tres perfiles: agricultores establecidos (algunos de los cuales cultivan tabaco), trabajadores forestales que recolectan leña y otros recursos de los bosques, y trabajadores remunerados (principalmente en la producción de tabaco). El gráfico 2 confirma y resume este patrón, con base en el análisis de los autores mediante el uso de *RepGrid*.

Gráfico 2. Perfiles grupales desde el punto de vista de las mujeres en Sabek, Bandarban



Interpretación

Los participantes interpretaron los hallazgos solamente dentro de sus propias comunidades. Sin embargo, las distintas conversaciones coincidieron en torno a un tema en común. En general, los perfiles incluyen hogares compuestos por agricultores de tabaco ya establecidos, trabajadores remunerados, agricultores sin muchas tierras que cultivan pequeñas cantidades de tabaco, y comerciantes de dicho producto. Al menos en Kushtia, la edad tiende a separar a los agricultores que se centran en la producción de tabaco de aquéllos que adoptan una estrategia mixta o que evitan este cultivo. La tierra también es un factor determinante para el grado en el que los agricultores participan en la producción de tabaco. El hecho de tener una hacienda grande da flexibilidad: en algunas comunidades, los agricultores con grandes haciendas han permanecido al margen de la producción de tabaco y se centran en el cultivo de alimentos, en la cría de ganado y hasta en el comercio de tabaco. Cultivar tabaco es la única opción para los pequeños agricultores.

Al comparar todos los ejercicios, los autores observaron una diferencia regional de importancia. En Bandarban, al parecer los actores

tienen acceso a muchas formas de ganarse la vida, lo que incluye la pesca, la ganadería y la silvicultura. En consecuencia, sus perfiles están estructurados de una forma menos estricta y son más diversos si se comparan con Kushtia (cuadro 1 y gráficos 1 y 2). En su mayoría, estas diferencias regionales surgen a raíz de las diferentes historias del tabaco en las dos regiones y el acceso a los distintos recursos. En Kushtia, que antes era una importante región para el cultivo de alimentos, la producción de tabaco ha predominado durante más de 25 años. Otras formas de ganarse la vida se han ido agotando, al igual que recursos tales como los bosques y el agua para sustentar estas otras opciones. En cambio, el cultivo de tabaco es relativamente nuevo en Bandarban, por lo que los actores y los perfiles de los hogares están menos definidos por su relación con el tabaco. Ello se debe a que existen bosques de gran extensión cerca de la región y el agua es abundante en la cuenca del Matamuhuri. Estas dos características ofrecen medios alternativos de subsistencia. Las distintas prácticas agroforestales de las comunidades étnicas en la región también los distinguen de las economías en las que predomina el tabaco.

Acción

Como resultado del ejercicio, los participantes —el “Nayakrishi Andolon” y la UBINIG— decidieron formar dos diferentes grupos en cada aldea: 1) agricultores que dirigieran los experimentos con las alternativas al tabaco, y 2) hogares (incluso las familias no agrícolas) que resultarían afectadas si se dejara de cultivar tabaco y cuyos puntos de vista deben tomarse en cuenta al evaluar las pérdidas y las ganancias relacionadas con las distintas alternativas.

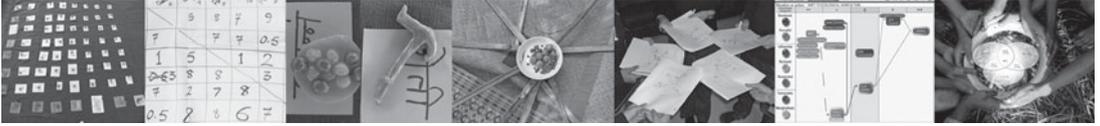
En cada aldea se formó un grupo mixto de agricultores para que condujeran experimentos con las alternativas al tabaco. El grupo incluyó a los agricultores de tabaco ya establecidos (primordialmente hombres jóvenes) al igual que agricultores más viejos que no poseen muchas tierras y que habían cultivado tabaco durante el año anterior. Asimismo, en cada aldea, se formó un segundo grupo compuesto por una serie aún más amplia de perfiles de hogares, a fin de evaluar las pérdidas y las ganancias relacionadas con las alternativas al tabaco. En Kushtia, este grupo incluyó a los trabajadores remunerados y a los comerciantes de tabaco, al igual que a los agricultores de tabaco ya establecidos y a los agricultores más viejos que no poseen muchas tierras en el primer grupo. En Bandarban, se incorporó una quinta categoría de actores al grupo de evaluación: aquéllos que utilizan los recursos forestales, tanto para el tabaco como para otros fines.

Aunque el ejercicio no reveló diferencias significativas en las características de los hogares que identificaron los hombres y las mujeres, todos los participantes consideraron que era importante continuar

reuniéndose en grupos de un solo género. Ello contribuiría a velar por que se incluyan las diferencias de género en los criterios de evaluación económica al analizar las alternativas al cultivo de tabaco.

Observaciones sobre el proceso

El proceso de identificación de las características de los hogares estimuló el debate entre los participantes respecto a los problemas del cultivo de tabaco y la necesidad de buscar alternativas. Muchos mostraron su disposición para contribuir al ejercicio, a pesar de que el método de la formación de grupos era algo nuevo para ellos. Los participantes reconocieron que no todos los hogares podían experimentar con las alternativas al tabaco y que los perfiles les ayudaron a establecer grupos mixtos apropiados para el entorno particular de cada aldea. Los participantes también entendieron la necesidad de que los diferentes tipos de hogares evaluaran los experimentos, al igual que la relevancia de los perfiles que habían identificado para este fin. Aunque no se pudo efectuar ninguna comparación entre los grupos hasta después de haber finalizado todos los ejercicios, los participantes estimaron que los resultados de los ejercicios individuales fueron útiles para la tarea de formar los grupos, fieles a las diferentes circunstancias económicas de los hogares en la aldea.



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

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones) le ayudará a comparar las posiciones que los actores asumen respecto a un problema o acción con sus intereses reales y los valores morales que poseen.

Principios rectores

1. Cuando usted adopta una **posición** sobre un problema central o acción, podría hacer exigencias muy rígidas o concesiones importantes que no reflejan sus **intereses** reales o los **valores morales** que posee. Las negociaciones basadas en este enfoque de “ganar-perder” podrían producir malos resultados. Tampoco dejan espacio para el compromiso y conducen a soluciones que podrían no perdurar.
2. Las **discusiones basadas en los intereses** pueden ser más efectivas porque le exhortan a pensar en los muchos intereses que tiene, entre ellos los que otros podrían compartir y que usted puede satisfacer de diferentes formas.
3. Las **discusiones basadas en los valores** también pueden ser más efectivas porque le exhortan a expresarse abiertamente sobre los valores morales y las normas de conducta que usted respalda. Se incluyen reglas que otros podrían compartir y que usted puede aplicar en otras situaciones con resultados positivos.
4. La **utilidad** de un enfoque basado en los intereses o en los valores para una negociación depende de cada situación.

Proceso

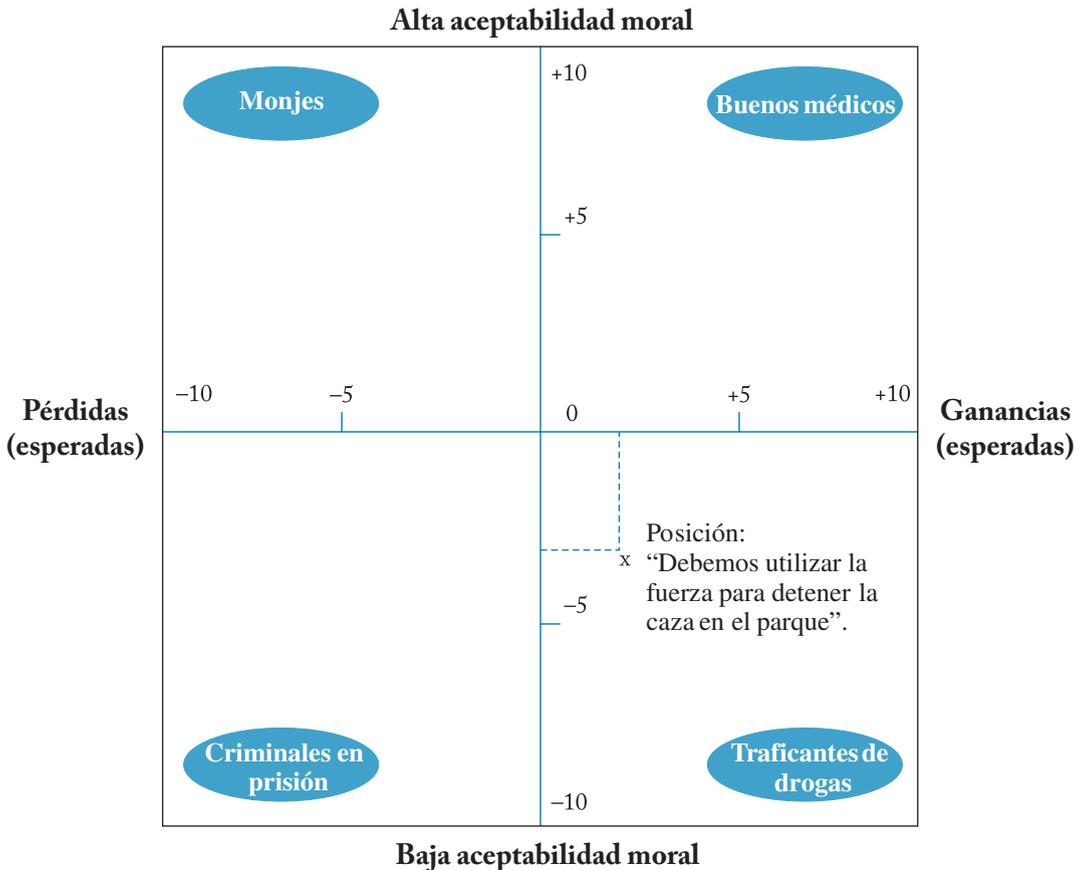
1. Identifique una acción o situación en la que la **posición o la respuesta** que adopta no le satisfacen (tal como “No nos gusta, pero tenemos que utilizar la fuerza para detener la caza dentro del parque”). Escoja una acción o situación que ya haya sucedido, todavía esté aconteciendo, o pueda surgir. Defina la situación o la acción de manera tan clara como sea posible para que los participantes puedan identificar las posiciones, los valores y los intereses en juego.

2. Clarifique todas las ideas principales utilizadas en esta técnica (valores, intereses, posiciones) y, de ser necesario, reemplácelas con otros términos que los participantes prefieran. Cerciórese de que los participantes no confundan la idea de “valor” con el precio que algo tiene en el mercado, ni la idea de “actuar en interés propio” con “tomarle interés a algo”.
3. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Escriba un 0 en el punto donde las líneas se cruzan. Anote su posición o respuesta (que identificó en el Paso 1) arriba del diagrama utilizando palabras claves o una oración corta.
4. Utilice la línea vertical para calificar **qué tan moralmente aceptable** es su posición o respuesta en conjunto. Escriba el número positivo de calificación más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que exprese perfectamente sus valores, y -10 para representar alguna que sea contraria a los mismos. Si desea ser más preciso, utilice **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si usted es el facilitador, no exprese comentarios positivos ni negativos o juicios de valor cuando se refiera a los valores de los actores. Consulte los consejos de la *Escucha activa* en la primera parte de esta guía.
5. Utilice la línea horizontal para calificar las **pérdidas o ganancias** que resulten de su posición o respuesta; señale si se esperan u observan estos resultados. Escriba el número de calificación positivo más alto y el negativo más bajo, tales como +10 y -10, en los extremos opuestos de esta línea. Utilice +10 para representar una posición o respuesta que le genere ganancias altas y -10 para representar la posición o la respuesta que le produzca pérdidas altas. Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.
6. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **escenario** que obtiene al combinar los resultados posibles. Para comprender mejor el diagrama, usted podría identificar a un personaje muy conocido o una figura histórica que represente a cada uno de los cuatro escenarios. Por ejemplo, los monjes podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (sacrificios); los buenos médicos podrían representar alta aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a estatus y a ingresos); los traficantes de drogas podrían representar baja aceptabilidad moral combinada con ganancias altas (en cuanto a riqueza); y los criminales en prisión podrían

representar baja aceptabilidad moral combinada con pérdidas altas (en cuanto a libertad). Refiérase al ejemplo del Paso 7.

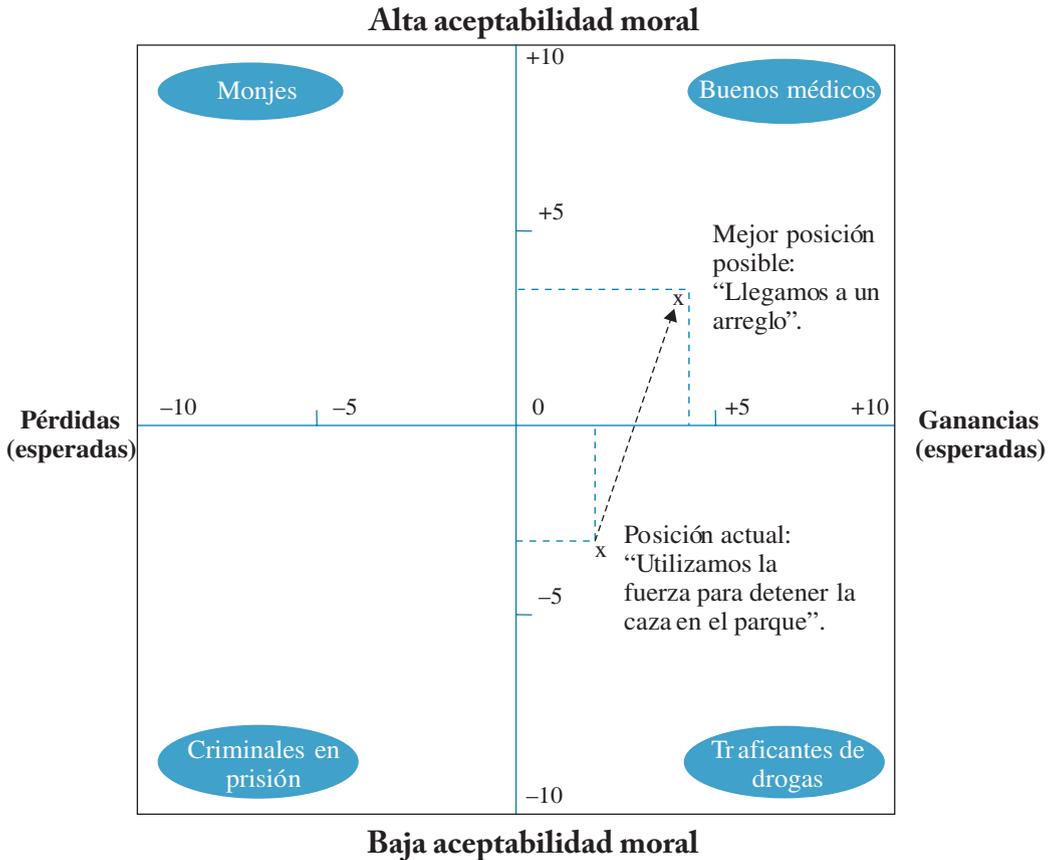
7. Decida en qué punto de la *línea horizontal* ubicará su posición o respuesta (que se identificó en el Paso 1), representando las pérdidas o las ganancias reales que usted espera que se produzcan. Posteriormente, utilice la *línea vertical* para ubicar su posición o respuesta en relación con los valores morales que posee. Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice la letra “x” para demarcar el punto de intersección de estas dos líneas.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *V.I.P.* (refiérase al resumen del Paso 8):



8. Haga otra marca con una “x” para ubicar su mejor posición o respuesta posible, alguna que refleje sus intereses y los valores morales que posee. Dibuje una flecha desde la primera marca con una “x” hasta la segunda. Esta flecha indica la dirección de un **giro deseado para pasar de su posición actual a su mejor respuesta posible** (también puede utilizar esta técnica para comparar dos opciones para la acción).

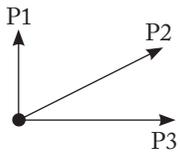
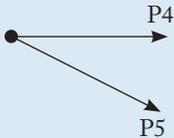
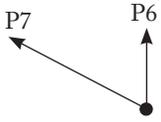
El siguiente es un ejemplo de un diagrama completo de *V.I.P.*:



Resumen de este ejemplo: Como guardas forestales debemos utilizar la fuerza para que los habitantes locales no continúen cazando en el parque. Pero no nos gusta hacerlo porque conocemos a la gente y deseamos la paz. Reconocemos que la caza siempre ha sido parte importante de sus fuentes tradicionales de sustento. También tenemos que admitir que la fuerza no funciona. La caza podría haber disminuido en el parque pero la gente todavía la practica mucho y existe demasiada violencia. Los turistas lo saben y no están viniendo a esta zona. La consecución de un arreglo sería mejor para todos los actores involucrados.

Otra forma de utilizar este diagrama es solicitar a cada participante que coloque sus dos marcas en el diagrama (utilizando un color diferente para cada una). Si utiliza este método, decida qué preguntas formulará: a) la forma en que cada participante ve su propia posición o respuesta individual, o bien, b) la forma en que cada participante ve la posición o respuesta que adoptó todo el grupo.

- Identifique qué factor —incrementar sus ganancias (intereses), actuar de formas que reflejen sus valores morales— le es importante al definir su mejor posición o respuesta posible. Seleccione de la siguiente lista el escenario que mejor describa su análisis de *V.I.P.* Por ejemplo, el diagrama que se presentó en el Paso 8 sugiere un escenario de P2.

	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses y valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga</p> <p>P1: ...más que todo sus valores P2: ...más que todo sus valores e intereses P3: ...más que todo sus intereses</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus intereses, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus intereses</p> <p>P4: ...y sus valores P5: ...pero no sus valores</p>
	<p>Debido a que su respuesta inicial fracasó en satisfacer sus valores, usted pasará a asumir una posición que satisfaga sus valores</p> <p>P6: ...y sus intereses P7: ...pero no sus intereses</p>

Combinación de V.I.P. y del Análisis Social CLIP

- Discuta lo que puede hacer (o pudo haber hecho) para implementar su mejor posición o respuesta posible.
- Elabore un cuadro. Anote arriba del cuadro la acción o la situación que identificó en el Paso 1. Inserte la lista de actores en la columna 1. Utilice los resultados de su *Análisis Social CLIP* para enumerar a los actores en la columna 1, según su clasificación con base en factores de poder, intereses y legitimidad. Obsérvese el ejemplo del Paso 17, y la herramienta informática en la página electrónica del SAS² (www.sas2.net).

12. Describa la posición o la respuesta de cada actor en la columna 2 utilizando palabras claves o una oración.
13. Inserte una escala de cinco puntajes en la fila superior: -- (muy negativo), - (moderadamente negativo), 0 (bajo/neutral), + (moderadamente positivo), ++ (muy positivo).
14. Inserte la **letra “P”** (de Posición) por cada actor en la columna que refleje la posición o la respuesta de los actores ante la acción o la situación que se identificó en el Paso 1. Utilice la escala que aparece en la columna superior para indicar una posición neutral (0), un nivel de oposición (- o --), o un nivel de apoyo (+ o ++) ante esta acción o situación.
15. Inserte la **letra “I”** (de Intereses) por cada actor en la columna que refleje las pérdidas o ganancias de los actores y que resulten de la acción o situación (la ubicación de la letra “I” deberá coincidir con los resultados del cuadro de su *Análisis Social CLIP*). Utilice la escala en la fila superior para indicar intereses neutrales (0), un nivel de pérdida (- o --), o un nivel de ganancia (+ o ++) que resulten de esta acción o situación.
16. Inserte la **letra “V”** (de Valores) por cada actor en la columna que refleje el nivel de satisfacción moral de los actores con su propia posición o respuesta ante la acción o situación. Utilice la escala en la fila superior para indicar el nivel de satisfacción moral (-, --, 0, +, ++) asociado con esta posición o respuesta.
17. Dibuje una primera flecha desde la letra “P” hasta la letra “I” en cada una de las filas de los actores. Dibuje una segunda flecha desde la letra “I” hasta la letra “V”. Estas flechas indican **el grado y la dirección del cambio** que podría suceder para cada uno de los actores si las negociaciones reflejaran de mejor forma sus intereses y valores.
El ejemplo (siguiente página) ilustra un análisis de *V.I.P.* en combinación con un cuadro del *Análisis Social CLIP*, el cual sólo incluye a dos actores.
18. Identifique **posiciones u opciones alternas** que podrían reflejar de mejor forma los intereses y los valores de los actores involucrados.

Acción: Hacer cumplir las leyes de conservación en el parque forestal

Actores y categorías	Posición o respuesta de los actores	V: Valores		I: Intereses	P: Posición	
		Negativo		Bajo/Neutral	Positivo	
		--	-	0	+	++
Dominantes:						
Guardas forestales	Utilizar la fuerza		V	← I	← P	
Marginados:						
Cazadores	Violar la ley Quemar la oficina	P	I V			

Resumen de este ejemplo: Los residentes locales están cazando en el parque, a pesar de que las leyes lo prohíben. Los guardas forestales responden utilizando la fuerza y enviando a prisión a los cazadores cuando se les atrapa *in fraganti*. A los guardas forestales no les gusta hacer esto, pues va contra lo que piensan que tanto ellos como el Departamento Forestal deberían estar haciendo. Los guardas preferirían buscar una solución pacífica que proteja, al mismo tiempo, la fauna y las fuentes locales de sustento. En cuanto a los cazadores, éstos sostienen que las leyes que les prohíben cazar en el parque amenazan sus medios de sustento y su forma de vida. Los cazadores piensan que es justificable violar la ley y se muestran enojados porque se ha enviado a la cárcel a algunos de ellos. Por tanto, los cazadores han decidido prenderle fuego a la casa del director del parque forestal. Sin embargo, muchos de ellos se oponen a tal acción y acuerdan que es necesario algún tipo de ley que proteja a los animales del bosque local de la extinción para también proteger a largo plazo las fuentes de sustento de los cazadores. Por consiguiente, pareciera que hay un espacio por parte de ambos actores para llegar a un arreglo con base en los intereses y valores comunes de todos.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Delimite la cantidad de diagramas de V.I.P. a uno o dos actores solamente.
2. Elabore el diagrama de V.I.P. (pasos del 1 al 10) pero no el diagrama combinado con el Análisis Social CLIP (pasos del 11 al 18).
3. No solicite a los actores que elaboren los diagramas o los cuadros; en vez de ello, utilice las herramientas para guiar la entrevista o el proceso de facilitación del grupo y para organizar sus hallazgos.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Escriba una descripción de la posición de cada actor y de cada conjunto de intereses y valores.

4. Utilice indicadores para definir los grados de satisfacción moral y los niveles de pérdidas y ganancias.
5. Utilice V.I.P. para comparar los valores, los intereses y las posiciones de los actores que estén relacionados con las diversas respuestas ante un problema o una situación.

Lecturas y enlaces electrónicos

- Cohen, R. (1991), *Negotiating across cultures*. United States Institute of Peace Press, Washington, D. C., EU.
- Fisher, R.; Ury, W. (1981), *Getting to Yes*, 2da edición, Londres, Reino Unido, Penguin Books.
- Harass, C.L. (1993), *Give and take: The complete guide to negotiating strategies and techniques*, Nueva York, EU, Harper Collins Publisher.
- King, S. (2001), *The Use of Interest Based Negotiation Techniques to Enhance Labor-Management Cooperation*, APEC Human Resources & Development (HRD) Symposium Interactive Session. México, <http://www.fmcs.gov/gn-zlz/IBB.htm>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Means, K.; Josayma, C.; Nielsen, E.; Viriyasakultorn, V. (2002), *Community-Based forest resource conflict management: Training package*, volumen 1, sección 3.3 y volumen 2, actividad17, Roma, Italia. FAO, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>, consultadas el 15 de agosto de 2007.
- Michael Warner, Richard Roberts y Joan Gregus, editado por Joan Gregus y Richard Roberts, *Tools and Training*, Module 5 (5.27), Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Ury, W. (1991), *Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Nueva York, EU, Bantam Books.
- Walsh, E. (1996), *The Negotiator*, Nueva York, EU, The New Yorker.

V.I.P.: Conflicto por el control de la madera en una municipalidad de Chiquitania, Bolivia.

Palabras claves

V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones), gestión de conflictos, proyectos de desarrollo, silvicultura, municipalidades, Chiquitania, Bolivia.

Autores y reconocimiento

J. Téllez y D. Buckles. Este informe forma parte de un estudio más amplio sobre temas forestales en Chiquitania, Bolivia, con el apoyo del CEBEM (www.cebem.org). Los autores desean reconocer los esfuerzos de Pedro Dorado, quien ayudó a facilitar la evaluación, y de Jacques M. Chevalier, quien proporcionó comentarios muy útiles sobre el informe.

Contexto



Los bosques de la región de Chiquitania, Bolivia, incluyen maderas preciosas de gran valor. En la actualidad, los compradores de madera la adquieren de la gente y de las comunidades a muy bajo precio. Los compradores lo hacen al dar dinero por adelantado a los pobladores locales para que cubran sus necesidades básicas, a cambio de un compromiso de entregar la madera a un precio fijo. Debido a que muchos de los habitantes locales perciben muy pocos ingresos y se benefician de este método, los compradores se apoderan de esta forma de gran parte de la madera de mayor calidad. Se cortan los árboles al azar y la mayoría de los madereros dejan la zona sin procesar.

El gobierno municipal tiene la responsabilidad jurídica de ayudar a las comunidades a desarrollar sus planes de gestión forestal y de velar por que la madera se corte legalmente y de conformidad con estos planes. El gobierno sigue de cerca y controla el proceso al aprobar acuerdos para la tala de madera entre los compradores y los vendedores. Con la ayuda del gobierno español, una autoridad municipal de la región ha establecido un proyecto para comprar y procesar la madera de manera local y en forma parcial, para que así las comunidades se den cuenta del valor potencial de los bosques. Se ha abierto un pequeño aserradero, una instalación de secado y un taller de carpintería para el uso comunitario. Ha sido difícil velar para que el aserradero tenga suficiente madera de alto valor debido a que los compradores están adquiriendo aquella que las comunidades habían prometido al Proyecto Forestal Municipal. El sistema de préstamos y las deudas obligan a mucha gente de los bosques comunitarios a ignorar los acuerdos del proyecto.

La oficial forestal que contrató el gobierno municipal para seguir de cerca y autorizar todos los acuerdos forestales con las comunidades está casada con uno de los compradores de madera de la región. Esta situación la pone frente a un posible conflicto de intereses. Han surgido

luchas sobre el control de la madera de alto valor en al menos cuatro comunidades en las que su esposo realiza actividades. El gobierno municipal decidió que era necesario celebrar una reunión para elaborar una estrategia dirigida a reducir el impacto de todos los compradores de madera en las actividades del aserradero municipal. Se invitó al autor principal de este informe, un estudiante de doctorado que estaba conduciendo una investigación en la región, a que facilitara las conversaciones.

Propósito

Aunque inicialmente el propósito de la actividad fue elaborar una estrategia para tratar con todos los compradores de madera, durante la reunión, el objetivo dio un giro y se centró en el conflicto que estaba surgiendo entre el Proyecto Forestal Municipal, la oficial forestal y un comprador específico de madera.

Resumen del proceso

El alcalde del gobierno municipal convocó a los funcionarios electos, a los representantes de la cuatro comunidades forestales, al director de la Oficina de Desarrollo Municipal, a la oficial forestal, al abogado de la municipalidad, al comprador de madera con actividades en estas comunidades, al director del Proyecto Forestal Municipal y a un facilitador (el autor principal de este informe) a que celebraran una reunión.

Después de que el alcalde manifestara el propósito de la reunión, el facilitador comenzó a elaborar un perfil de los actores forestales mediante el uso de la técnica del SAS² denominada *Análisis Social CLIP*. Se interrumpió la evaluación cuando varios de los presentes acusaron a la oficial forestal de ignorar lo que su esposo había hecho, es decir, comprar madera que se le había prometido al Proyecto Forestal Municipal. Asimismo solicitaron al gobierno municipal que despidiera inmediatamente a la oficial forestal. Las conversaciones empezaron a flaquear. El comprador de madera se fue del grupo y no regresó. El facilitador solicitó al grupo que fijara su atención en una conversación en torno a los valores morales y los intereses en juego. Ello condujo a una evaluación de las posibles formas de resolver el conflicto relacionado con la oficial forestal y el comprador de madera (su esposo) mientras, al mismo tiempo, se lograban los objetivos más amplios del proyecto y de las comunidades forestales.

La evaluación continuó con los participantes que representaban a las cuatro comunidades forestales y al Proyecto Forestal Municipal. La oficial forestal continuó defendiéndose, pero no participó en el ejercicio de calificación. Se discutieron cuatro acciones en respuesta a este conflicto y se evaluó la posición del grupo al respecto, en especial en términos de su aceptabilidad moral y las ganancias y pérdidas (intereses) asociadas con estas acciones. Se utilizó una escala de -10 a +10 para

calificar las posiciones del grupo en torno a cada acción. La reunión terminó cuando el grupo describió de forma detallada el acuerdo propuesto, considerando que podía ser la base para negociar con la oficial forestal y el comprador de madera. Los participantes del ejercicio tenían claro que los resultados serían parte de un estudio de doctorado del facilitador y aceptaron compartir su información, siempre que las personas y las comunidades permanecieran anónimas.

Análisis

El grupo comenzó el ejercicio evaluando la situación actual, en la que el comprador les paga a las comunidades muy bajos precios por madera de alta calidad y desvía este recurso del Proyecto Forestal Municipal, con la aprobación tácita de la oficial forestal. Los participantes señalaron que, para ellos, era moralmente inaceptable permitir que la oficial forestal ignorara las acciones de su esposo y que la comunidad forestal se beneficiara tan poco (debido a los bajos precios de las ventas). El grupo le asignó un valor de -5 a la aceptabilidad moral de la situación actual y un valor de +1 a las ganancias que obtienen de la venta de madera. Con estos valores surgió la posición 1 en el gráfico 1.

La acción que propusieron diversos participantes fue revocar de su cargo a la oficial forestal. El grupo consideró que esto era lo correcto porque no se debe permitir a los funcionarios gubernamentales favorecer a los miembros de sus propias familias mientras ocupan un cargo público. Esta acción recibió un valor de +5 en términos de su aceptabilidad política. Sin embargo, los participantes sabían que al hacer esto conducirían al proyecto y a las comunidades forestales a una crisis aún más profunda, ya que los diversos acuerdos que había establecido la funcionaria forestal no procederían del todo. Ello afectaría a más de las cuatro comunidades en las que efectúa actividades el esposo de la oficial forestal. Los participantes también observaron que esta acción tendría un costo político para el gobierno municipal. Sería algo vergonzoso porque los acuerdos de recolección de madera habían fracasado y porque se había despedido a uno de sus funcionarios. A fin de cuentas, la acción se traduciría en pérdidas, por lo que el grupo la calificó con un -8. De esta evaluación resultó la posición 2 en el gráfico 2.

Durante la discusión, la oficial forestal se defendió afirmando que si el gobierno municipal intentaba despedirla ella organizaría una petición en todas las comunidades para que se opusieran a tal acción. La funcionaria también aseveró que muchas comunidades forestales estaban satisfechas con los acuerdos de recolección que habían suscrito con los compradores de madera y que ella no había hecho nada incorrecto. El grupo evaluó la acción que estaba proponiendo la oficial forestal y decidió que aun si la mayoría de las comunidades apoyaba su petición, todavía no se satisfacían totalmente sus preocupaciones sobre la aceptabilidad

moral de las acciones del comprador de madera y de la oficial forestal (se le asignó un -3 en la escala de aceptabilidad moral). Muchos de los acuerdos actuales en las comunidades podrían proceder, pero el Proyecto Forestal Municipal no tendría la capacidad de satisfacer sus necesidades y todavía seguiría representando una situación vergonzosa para el gobierno municipal (un -2 en la escala de pérdidas y ganancias). El grupo decidió que habría menos pérdidas de esta acción, en comparación con el despido de la oficial forestal, pero todavía continuaba siendo moralmente inaceptable para ellos (posición 3, gráfico 1).

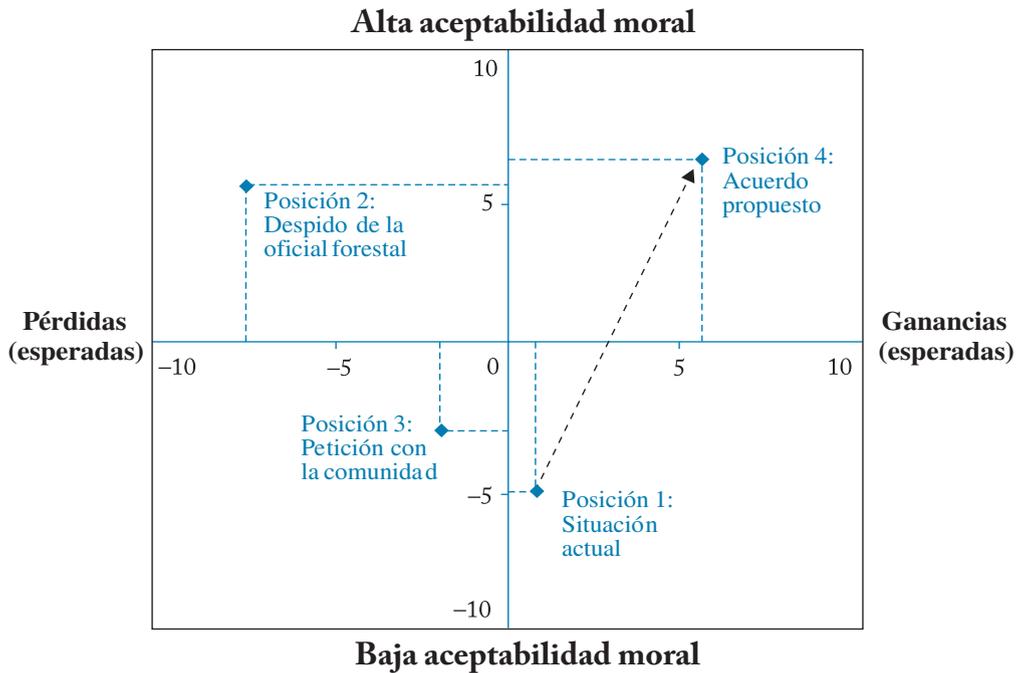
Después de una animada discusión sobre estas acciones y las posiciones del grupo en relación con las mismas, el facilitador preguntó si podían o no imaginar un arreglo que satisficiera sus intereses y los valores morales que poseen. El grupo enumeró una serie de condiciones que estaría dispuesto a negociar con el comprador de madera y la oficial forestal. En primer lugar, la funcionaria tendría que comprometerse a seguir de cerca y de forma activa todos los acuerdos de recolección que suscribieron los compradores de madera, entre ellos su esposo, para velar para que la madera de alto valor no se desviara de los acuerdos con la comunidad y el Proyecto Forestal Municipal. Como segundo punto, la oficial forestal necesitaría cooperar con un representante del gobierno municipal, el cual supervisaría su labor. En tercer lugar, el comprador de madera tendría que enviar al Proyecto Forestal Municipal toda la madera que pudiera utilizar durante esta temporada. Finalmente, el gobierno municipal aprobaría de forma expedita todos los acuerdos de recolección suscritos por los compradores de madera mientras las comunidades forestales estuvieran de acuerdo y no tengan otras opciones.

El grupo evaluó el acuerdo propuesto y concluyó que el mismo sí podía satisfacer sus intereses actuales (con un +6 en la escala de pérdidas y ganancias) y sería moralmente aceptable (también, con un +6 en la escala de aceptabilidad moral). Su posición, que se muestra con un número 4 en el gráfico 1, reflejó el punto de vista del grupo sobre el hecho de que otras acciones no podían cumplir con sus intereses y sus valores morales, pero el acuerdo propuesto sí podía satisfacer ambos.

Interpretación

El grupo sabía que necesitaba ocupar una posición que pudiera satisfacer tanto sus intereses como sus valores morales mientras, al mismo tiempo, permitía lograr un arreglo. Los participantes estaban dispuestos a negociar un acuerdo que también beneficiaría al comprador de madera, ya que la capacidad del Proyecto Forestal Municipal de comprar y procesar madera era limitada y la temporada de recolección terminaría pronto con el inicio de la época lluviosa. Cualquier retraso o complicación reduciría el grado de éxito a corto plazo del Proyecto Forestal Municipal. Ello, a cambio, incidiría en la forma en que las comunidades

Gráfico1. Posiciones de los representantes de las comunidades forestales y del Proyecto Forestal Municipal sobre las acciones propuestas



forestales considerarían su potencial a largo plazo y su nivel de compromiso con el proyecto. El grupo también sabía que en la actualidad la población local está recibiendo ciertos beneficios concretos, en parte gracias a la labor de la oficial forestal. Su conflicto de intereses pudo abordarse al clarificar a todos que los líderes de la municipalidad y otros actores del sector forestal no tolerarían el favoritismo o la desviación de madera por parte de sus compradores.

Acción

La oficial forestal adquirió un compromiso verbal con las condiciones establecidas en el acuerdo propuesto. Por su parte, el gobierno municipal decidió reunirse con el comprador de madera en cuestión al día siguiente. También se invitó al abogado municipal, al gerente del proyecto forestal y a la oficial forestal a que asistieran. El objetivo de la reunión era negociar los detalles de un acuerdo que satisficiera las condiciones que el grupo había enumerado.

Observaciones sobre el proceso

El ejercicio fue muy tenso y difícil para todos. Se dedicó mucho tiempo a la discusión de los temas. El comprador de madera y la oficial forestal

entraron y salieron de la reunión varias veces. En algunas ocasiones, el alcalde tuvo que hacer uso de su autoridad para que continuaran las conversaciones, a pesar de los desacuerdos existentes.

El ejercicio con el *Análisis Social CLIP* contribuyó a plantear temas en el grupo y ofreció parte de la información y de los conceptos que se necesitaban para discutir los intereses y los valores morales de los actores. Ello hizo posible que continuara la discusión y que se pudiera pasar de la culpa y la crítica a la exploración de valores e intereses que el grupo estuviera dispuesto a negociar. El uso de un rotafolio para graficar la situación actual y las acciones propuestas ayudó a despersonalizar la discusión y a fijar la atención en la comprensión en común de los intereses y los valores en juego. El proceso funcionó. Con el tiempo, se redujo la tensión y la discusión continuó hasta que se logró una resolución. Los participantes señalaron que el resultado fue satisfactorio y mucho más útil de lo que en el inicio habían pensado que sería posible, debido a la naturaleza tan polémica del problema.

Acotación: el acuerdo se mantuvo hasta el final de la temporada de recolección. A pesar de que el Proyecto Forestal Municipal no obtuvo toda la madera que necesitaba, sí adquirió una cantidad suficiente para demostrar su potencial ante las comunidades forestales. Con el tiempo, se despidió a la oficial forestal y se contrató a una persona bajo arreglos de trabajo más claros.



Escenario Ideal

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El Escenario ideal es una adaptación para el SAS² de las técnicas visionarias, algunas de las cuales se utilizan en el campo de la investigación participativa (consulte la sección de Lecturas y enlaces electrónicos).

Propósito

El *Escenario ideal* le ofrece diversas técnicas que le ayudan a desarrollar percepciones de un futuro ideal y aprovechar las fortalezas y los logros actuales mientras lo hace. Estas técnicas incluyen el *Árbol de los medios y los fines*, que es un diagrama que transforma su análisis de un problema central y de sus causas y efectos (utilizando el *Árbol de problemas*) en una afirmación sobre su objetivo principal, las formas de lograrlo y los fines que lo motivan a alcanzarlo. *Tengo un sueño* inicia con una idea incitante que explora sus implicaciones. El *Círculo de una visión* desarrolla una afirmación paulatina sobre el futuro ideal, con una visualización guiada para el grupo y contribuciones por parte de participantes individuales. El *Tapiz del escenario ideal* es otra opción que reúne una serie de dibujos sobre las visiones, utilizando formas de vida o escenas verídicas o imaginarias. Otra opción es *Dos verdades y una mentira*, que es un juego en el que los participantes describen tres objetivos impresionantes que hayan logrado, uno de los cuales no es cierto y los otros participantes deben detectar esta mentira.

Principios rectores

1. Es importante que los actores comuniquen su visión del futuro cuando se ocupen de un problema o persigan la consecución de un objetivo.

Proceso

1. Identifique un problema central o un objetivo principal en el que necesite utilizar el Escenario Ideal. Defina el problema o el objetivo tan claramente como sea posible. Clarifique el propósito de este ejercicio.

2. Dispóngase a crear un escenario ideal mediante el uso de una o más de las siguientes técnicas. Al preparar sus escenarios, los participantes pueden **apreciar** e incorporar las contribuciones que pueden hacerle a su visión del futuro con base en las fortalezas (tales como valores compartidos, habilidades para resolver un problema, bienes económicos, etc.) y los logros que ya han alcanzado.

- El **árbol de los medios y los fines**: Identifique un problema central, al igual que sus causas y efectos utilizando el *Árbol de problemas*. Después, dibuje un nuevo árbol lógico al reemplazar el **problema** central con un **objetivo** principal. Reemplace las causas del primer y el segundo niveles debajo de su problema central con los **medios** o formas para lograr su objetivo principal. Para ayudar a identificar estos medios, pregúntese a sí mismo: “¿Qué necesitamos hacer o tener para lograr nuestro objetivo principal?”. Cerciórese de que está incluyendo todos los medios necesarios, pero deje por fuera cualquiera que usted crea que tendrá efectos no deseados. Anote cada medio en su propia tarjeta utilizando una breve oración positiva. Decida dónde colocar las tarjetas (debajo del objetivo principal) y dibuje líneas para conectar los medios del primer y segundo niveles. Utilice el mismo proceso para reemplazar los efectos del primer y segundo niveles de su problema central con los **fines** específicos (o metas) que usted crea que son importantes para lograrlos junto con su objetivo principal.

Usted puede arreglar todas las tarjetas en orden cronológico y colocarlas en una secuencia que muestre paso a paso cómo lograr su objetivo principal. Después de hacer esto, usted puede relatar una historia que empiece con la situación actual y que describa todas las acciones individuales y grupales que necesitará para producir un final feliz.

- **Tengo un sueño**: Elabore la afirmación de una visión que empiece con las palabras “Tengo un sueño”, tal como “¡Tengo un Sueño! ¡Me imagino que las ciudades ya no tienen automóviles!”. Piense sobre todo lo positivo de su sueño y póngalo en palabras, tal como las ganancias que podrían resultar, los principios que lo harían funcionar, y la forma en que las fortalezas y logros individuales y grupales serían parte del mismo.
- El **Círculo de una visión**: Invite a los participantes a que tomen asiento en un círculo mirando hacia afuera de éste con los ojos cerrados. Solicite a los participantes que imaginen

en silencio una situación ideal, un mundo “donde nuestros hijos puedan prosperar”, que incluya las fortalezas y los logros individuales y grupales. Invite a alguien escogido al azar a que comparta su visión. Después, otros pueden unírsele, uno por uno (al azar o en orden, alrededor del círculo). Cada persona repetirá las afirmaciones que ya ha escuchado y añadirá nuevos elementos a la visión. El facilitador puede ofrecer imágenes para orientar dicha visualización (tal como caminar a través de una zona con recursos naturales que la gente desea preservar). El facilitador también debe mantener una crónica sobre la forma en que progresa el sueño (en especial tomando nota de los elementos que al inicio han mencionado algunos de los participantes pero que tal vez se olvidarán después).

- **El Tapiz del escenario ideal:** Invite a los participantes a enumerar los elementos de su escenario ideal (lo que incluye las fortalezas y los logros actuales) y que los representen en un dibujo utilizando, de ser posible, papel de calidad y crayones (como pasteles, por ejemplo, que son crayones de colores que parecen y se sienten como tiza). Los participantes pueden utilizar una forma de vida o escena imaginaria o verdadera (tales como un animal, una planta, un paisaje o una actividad) para reflejar su visión del futuro. Solicite a los participantes que expliquen sus dibujos a otros. Coloque todos los dibujos juntos en un tapiz de escenarios ideales.
- **Dos verdades y una mentira:** Invite a los participantes a desarrollar tres historias sobre grandes cosas que hayan logrado en relación con los objetivos de su proyecto o programa. Dos de estas historias deberán ser verdaderas. La tercera deberá ser una mentira convincente, algo que les gustaría lograr en el futuro utilizando sus fortalezas actuales. Los otros participantes deberán descubrir cuál de las tres historias no es verdadera.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

Para versiones más avanzadas

1. No utilice el *Árbol de medios y fines*.

1. Dedique más tiempo para desarrollar su escenario ideal.

2. Durante el mismo, anote los puntos de vista que expresen los participantes.

- Borrini-Feyerabend, G.; Brown, M. (1997), "Social Actors and Stakeholders", en Borrini-Feyerabend, G. (ed.), *Beyond Fences: Seeking Social Sustainability in Conservation*, Gland, Switzerland IUCN, http://www.iucn.org/themes/spg/Files/beyond_fences/bf_section4_1.html, consultada el 16 de agosto de 2007.
- Cooperrider, D.L.; Srivastva, S. (1987), Appreciative inquiry in organizational life, en R. Woodman; W. Pasmore (ed.), *Research in organizational change and development*, volume 1, Greenwich, EU, JAI Press, pp. 129-169.
- Future Search, Future Search Network, Philadelphia, EU, <http://www.future-search.net>, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Hosking, D.M. *Relational Constructionism*, Utrecht, Países Bajos, <http://www.relational-constructionism.org/>, consultada el 16 de agosto de 2007.
- IISD (International Institute for Sustainable Development), (2002), Appreciative inquiry and community development, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canadá, <http://www.iisd.org/ai>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Informal Working Group on Participatory Approaches and Methods (s/f), *Guided imagery*. Roma, Italia, FAO, <http://www.fao.org/Participation>, consultada el 17 de agosto de 2007.
- Mind Tools (s/f), *Provocation.*, Mindtools.com, Wimbledon, Londres, Reino Unido, http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_08.htm, consultada el 15 de agosto de 2007.
- Para un vistazo general de los pasos de un proceso de visión comunitaria, consúltese el esquema de la tesis de Deirdra Storti, *Developing a Community Vision, Conducting a Visioning Process*, Sea Grant College, Rhode Island, EU, <http://seagrant.gso.uri.edu/scc/tools/VisionProcess.PDF>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Escenario Ideal: El escenario ideal de los títulos jurídicos en Siddeshwarwadi, Maharashtra, India.

Palabras claves

Escenario ideal, India, poblaciones tribales, tenencia de tierras, medio ambiente.

Autores

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

Contexto



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

Durante varios años, una organización no gubernamental denominada SOBTI ha venido trabajando en Siddeshwarwadi y en otras comunidades Katkari y condujo una evaluación con los residentes sobre sus problemas (mediante la utilización del *Árbol de problemas*, consúltese Buckles *et al.* (2006), en este volumen). La evaluación mostró que aunque los residentes no se sentían amenazados por un desalojo inmediato de su aldea, sí creían firmemente que las causas y los efectos de no tener títulos de las tierras tocaban otros asuntos cuya preocupación era más inmediata. Los participantes deseaban hacer algo al respecto pero no se imaginaban cómo podían motivar a otros residentes a tomar acciones.

Propósito

Imaginar un escenario ideal que los residentes de Siddeshwarwadi podrían lograr si tuvieran los títulos jurídicos de las tierras en las que habitan.

Resumen del proceso

La SOBTI convocó a una reunión nocturna en Siddeshwarwadi con los mismos actores que participaron en las discusiones anteriores (refiérase al *Árbol de problemas*). La mayoría asistió (siete hombres y tres mujeres), junto con varios residentes más, los cuales no habían formado parte de la reunión anterior. Los participantes discutieron el problema central

(de no tener la tenencia legal) y lo convirtieron en un objetivo positivo que los mismos compartían (Siddeshwarwadi se convierte en una aldea reconocida jurídicamente). Después, los participantes revisaron las razones por las que no tienen títulos de las tierras donde residen (que se identificaron durante el ejercicio del *Árbol de problemas*) y convirtieron estas causas en oraciones positivas sobre lo que tendrían que hacer (medios) para adquirir los títulos. Los participantes también revisaron los efectos del problema de no tener títulos (que se identificaron mediante el uso del *Árbol de problemas*) y los convirtieron en oraciones positivas (sueños) de las cosas que podrían lograrse si adquirieran los títulos. Las relaciones de múltiples niveles que existen se mostraron de manera visual mediante el uso de tarjetas en una pared y se discutieron en forma detallada los principales hallazgos. Después, los facilitadores elaboraron el borrador de un informe sobre la evaluación. Los participantes sabían que se iba a elaborar un informe sobre los resultados y aceptaron compartir su información.

Análisis

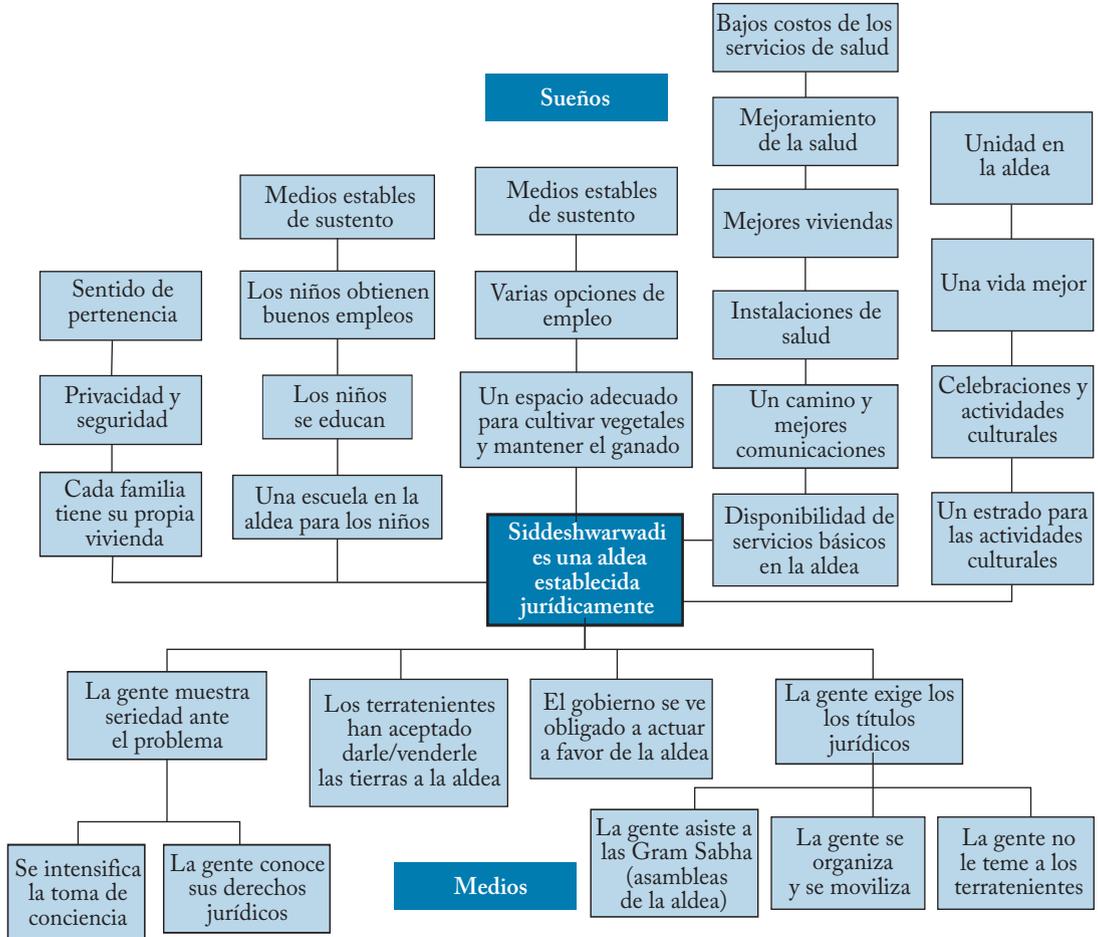


Los **sueños** y los **medios** que señalaron los participantes durante el ejercicio, se presentan en el gráfico 1. Los medios para lograr el objetivo inicial (que Siddeshwarwadi se convierta en una aldea reconocida jurídicamente) se separaron en dos categorías: aquéllos que controlan los residentes y los que dependen en su mayoría de otros. La discusión se centró en los medios dentro de su control y en particular en el hecho de que todos los residentes tendrían que tomar el problema seriamente y exigir sus derechos de forma colectiva. Los participantes también reconocieron que el gobierno necesitaría tomar acciones a favor de la aldea y se tendría que convencer a los propietarios de las tierras para que las vendan o se las cedan a la aldea.

Si se lograra el objetivo inicial, los Katkari podrían tomar acciones en función de otros sueños que les son importantes. Los programas gubernamentales que apoyan a los pueblos tribales podrían utilizarse para: i) construir una escuela en la aldea, lo cual, en cambio, les daría a sus hijos la oportunidad de tener acceso a mejores trabajos; y ii) construir mejores viviendas, un camino hacia la aldea y un centro de salud, lo que produciría importantes mejoras generales en la calidad de vida de la aldea. En la actualidad dichos programas no están disponibles para esta población debido a la inseguridad de las tierras de aldea. Los participantes también señalaron que sus ingresos serían más estables si pudieran utilizar sus granjas para criar ganado y cultivar vegetales para el mercado, algo que los propietarios actuales no les permiten hacer. Sin embargo, el sueño que generó más emoción en el grupo fue la idea de construir un estrado para sus actividades culturales. Los Katkari tienen un estilo muy singular de música y danza que disfrutan inmensamente.

Los participantes afirmaron que un estrado en el que pudieran llevar a cabo sus expresiones culturales beneficiaría de manera importante la vida comunitaria y fomentaría la unidad entre los residentes.

Gráfico 1. Escenario Ideal, Siddeshwarwadi, Maharashtra, India



Interpretación

La visión del futuro que surgió mediante la evaluación sirvió como fuente de inspiración para los participantes, no sólo porque se pudo observar la forma en que podían mejorar aspectos concretos de su vida, sino también porque se logró reafirmar su dignidad y sus valores como personas y como una comunidad distinta. La posibilidad de crear un espacio cultural fue particularmente importante para los participantes,

ya que tanto ellos como los Katkari en general disfrutaban de sus propias canciones, música y danzas. La incertidumbre de los participantes respecto a la forma de convencer a otros Katkari de que deberían aunar esfuerzos para abordar el problema se resolvió al desarrollar una visión del futuro que incluía una vida cultural que todos podían disfrutar.

Acción

Los participantes decidieron discutir sus sueños colectivos con otros miembros de su comunidad, centrándose en los aspectos relacionados al estrado para las actividades culturales. Si la respuesta era positiva, los participantes organizarían una petición a las autoridades de la aldea para obtener su apoyo durante la próxima asamblea general (*Gram Sabha*). Como símbolo de su determinación, los participantes y otros residentes levantaron y designaron una columna de piedra como la entrada a la aldea. En el pasado, a través de rituales de este tipo se demarcaban los límites de las comunidades de los Katkari. Los participantes señalaron que los propietarios de las tierras podían tomar este gesto como algo positivo y como un indicio de los límites jurídicos propuestos para su aldea, puesto que no intentarían expandirse más allá de esta demarcación. La SOBTI decidió apoyar estas acciones del pueblo al facilitar una evaluación de los actores involucrados en la *Gram Sabha*, para que los residentes supieran cuál era la mejor forma de dirigirse a ellos.

Observaciones sobre el proceso



Al inicio, los participantes no podían imaginar el objetivo principal de tener títulos jurídicos de la aldea, ya que ello parecía estar fuera del alcance de cualquiera. El grupo también pensó de que la idea de los “sueños” debía tomarse literalmente; es decir, como los sueños que tiene la gente cuando duerme. La idea de un sueño grupal surgió cuando alguien sugirió que se construyera un estrado para sus actividades culturales. Ello captó la imaginación del grupo y estimuló su reflexión en torno a las diferentes formas en que podía mejorar su vida comunitaria. Los participantes señalaron que nunca habían analizado lo que significa tener un sueño colectivo. También afirmaron que los conmovió el alcance y el sentido tan profundo de la imagen de la comunidad que surgió a raíz del ejercicio, algo que no habían pensado que fuera posible. Finalmente, los participantes indicaron que los medios identificados durante el ejercicio, en especial en lo que respecta a motivar a los pobladores a tomar el problema en forma seria, fueron muy relevantes para las circunstancias existentes y que valía la pena ponerlos en práctica.



Ámbito de las Opciones

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

El *Ámbito de las opciones* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de conceptos y técnicas de la Psicología de los Constructos Personales (en especial, consulte los trabajos de G.A. Kelly, A.D. Jankowicz, B.R. Gaines y M.L. Shaw en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

El *Ámbito de las opciones* examina la forma en que los actores ven sus opciones en una situación mediante el uso de palabras y características que los mismos participantes escogen y definen. La técnica también muestra la forma en que los actores negocian sus puntos de vista sobre esas opciones a través de las fronteras sociales y culturales. Se puede utilizar esta técnica para poner a prueba los puntos de vista de los actores en comparación con la experiencia, al igual que para resolver problemas y aprender a lo largo del proceso.

Principios rectores

1. Los actores se esfuerzan de manera constante por comprender e incidir en los puntos de vista, las creencias y las expectativas de otros actores. Ello lo hacen mediante la interacción de roles, comunicaciones y acciones estratégicas. Por tanto, los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad son producto del comportamiento social desarrollado a través de las fronteras sociales y culturales.
2. Su conocimiento y comprensión sobre las opciones en una situación determinada se basan en la forma en que usted establezca y organice las relaciones entre diversas opciones alternas y sus características en un área temática en particular. Por tanto, usted puede utilizar el *Ámbito de las opciones* para examinar:
 - (a) El **ámbito de una acción** (tal como la gestión de los recursos naturales en una región);
 - (b) Las **opciones** en el ámbito de una acción (tales como diversas formas de gestionar los recursos naturales en una región determinada);

- (c) Las **características** que usted organice en continuos desde un polo hasta el otro y que aplique a las opciones existentes (por ejemplo, usted podría describir que las medidas jurídicas son más conflictivas que las técnicas); y
 - (d) Las **relaciones**, que consisten en los niveles de similitud o diferencia entre las opciones o las características (por ejemplo, usted podría describir las medidas jurídicas como más conflictivas pero también como las menos costosas en comparación con las técnicas).
3. El *Ámbito de las opciones* es una aplicación del *Análisis del ámbito*, que es una técnica general que también puede utilizar para analizar los perfiles de los actores (consulte el *Ámbito social*), problemas (consulte el *Ámbito del problema*), sistemas de valores (consulte el *Ámbito de los valores*) y elementos en la naturaleza (consulte el *Análisis del ámbito*).
 4. Sus puntos de vista sobre las opciones existentes y sus características podrían ser lógicos y coherentes. Al mismo tiempo, sus puntos de vista podrían ser flexibles y cambiar según el contexto. Estos grados de *coherencia* y *flexibilidad* 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 las opciones existentes y sus características. Por tanto, el *Ámbito de las opciones* podría revelar *oportunidades de aprendizaje* tales como la superación de problemas de convergencia, polarización, fragmentación, vaguedad, desacuerdos, malentendidos, confusión, inestabilidad, resistencia al cambio y falla en las predicciones.

Proceso

Representación gráfica de su conocimiento y de sus puntos de vista

1. Identifique un **área temática** en la que necesite utilizar el *Ámbito de las opciones*. Defina el tema lo más claramente posible y clarifique el propósito del análisis. Por ejemplo, podría fijar su atención en formas de gestionar la pesca en la bahía local.
2. Identifique las **opciones para la acción** que existan dentro de su área temática. Mediante el uso del siguiente ejemplo, usted podría fijar su atención en opciones para una mejor gestión de la pesca en la bahía local. Estas opciones pueden incluir a) restringir el acceso solamente para los residentes locales, b) solicitar financiamiento estatal, c) movilizar apoyo político, d) obtener representación y participación adecuadas, e) reglamentar la pesca, f) alternar o rotar la

pesca, y g) repoblar algunas especies. Éstas son las opciones de la a a la g.

Escriba (o dibuje) cada una de las opciones en su propia tarjeta, con una breve descripción al reverso de la misma. Cada opción deberá estar claramente definida y, de ser necesario, incluya un resumen de sus pormenores en un **rotafolio**. Esto le ayudará a evaluar las opciones.

Por lo general, la cantidad mínima de opciones es de 6 y la máxima es de 12. Usted puede **suministrar o negociar** algunas o todas las opciones, o simplemente **solicitar** a los participantes que las identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

3. Elabore un cuadro. Comience escribiendo “**Características**” en la parte superior de la columna. Después, coloque las tarjetas de las opciones en la fila superior. El siguiente es un ejemplo de la “cabeza” de un cuadro que utiliza la lista de opciones del Paso 2:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoblar
-----------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------	--	-------------------------	-------------------	----------------------

4. Escoja una **característica clave** que pueda utilizar para calificar todas las opciones y que desee explicar (tal como el nivel de dificultad necesario para implementar cada opción). Usted puede suministrar o negociar esta característica clave, o solicitar a los participantes que la identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador. Si no necesita o no puede identificar esta característica, continúe en el Paso 7.

Escriba esta característica en una tarjeta, utilizando una o dos palabras claves (tal como “menos difícil”). Asígnele un puntaje de 1. Añada la característica opuesta (tal como “más difícil”) en la misma tarjeta y asígnele un puntaje de 7. Describa la característica y su opuesto al reverso de la tarjeta. Si no desea puntajes medios que puedan tener algún significado ambiguo, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Coloque la tarjeta de forma tal que muestre estas características opuestas y los puntajes en la segunda fila (primera columna; obsérvese el cuadro del Paso 5).

5. Discuta el **puntaje de cada opción** hasta que los participantes logren un acuerdo. Utilice la misma escala de calificación que utilizó en el Paso 4, es decir, del 1 al 7. Usted puede asignarle

el mismo puntaje a dos o varias opciones. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarlo a interpretar los resultados de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto identificados en el Paso 4 no son pertinentes para una opción, no escriba nada en la tarjeta.

Coloque cada una de las tarjetas de los puntajes en la segunda fila, debajo de su opción correspondiente, tal como aparecen en el siguiente cuadro:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoblar
Menos difícil (1)	7	7	5	4	7	6	3
Más difícil (7)							

No utilice **promedios** cuando los participantes no estén de acuerdo en los puntajes. En vez de ello, discuta el problema hasta que haya logrado un acuerdo basado en el consenso o en la mayoría de votos.

Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando las opciones, utilice **frases** simples primero y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 7 ramitas, piedras, fideos o semillas). Otra alternativa es asignarle un puntaje a cada opción mediante una escala del 1 al 5 utilizando cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4), o negra (con un valor de 5).

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

6. **Reorganice** todas las tarjetas de las opciones (fila 1) y las de los puntajes (fila 2), ordenándolas de mayor a menor puntaje, tal

como se muestra en el siguiente cuadro. Ello le ayudará a interpretar el cuadro y a explicar las características claves que identificó en el Paso 4 (tal como el hecho de que algunas opciones son más difíciles de implementar que otras). Este paso es opcional.

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción G Repoplar
Menos difícil (1)	7	7	7	6	5	4	3
Más difícil (7)							

7. Escoja al azar tres opciones de la fila de arriba. Identifique dos (un par) que de alguna forma sean iguales, pero diferentes de una tercera. Después, identifique qué es lo que estas dos opciones tienen en común, algo que sea *relevante tanto para el tema como para el propósito de su ejercicio*. Anote la característica que comparten (tal como las dos son “opciones a corto plazo”) en una nueva tarjeta y asígnele a la característica un puntaje de 1. Coloque la tarjeta en la primera columna, debajo de la segunda fila.

Después, identifique qué es lo **que hace que la tercera opción sea diferente del par**. Anote esta característica opuesta (tal como ésta es una “opción a largo plazo”) en la misma tarjeta que utilizó para anotar la característica del par y asígnele un puntaje de 7. Si no desea puntajes medios que tengan significados ambiguos, utilice una escala de calificación con una cantidad de puntos pares (tales como del 1 al 4 o del 1 al 6). Escriba una definición clara de la característica y de su opuesto al reverso de la tarjeta.

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

- Usted puede **suministrar o negociar** cada característica y su opuesto, o **solicitar** a los participantes que las identifiquen.
- Las características que identifique deberán ser **relevantes** para su área temática. También deberán permanecer **centradas**, ser **claras**, ser sustantivos, acciones o verbos **concretos** en gerundio, en lugar de cualidades, ideas o términos abstractos.
- Si las características son imprecisas o parecen clichés, utilice la técnica de la *Escala descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detalladas. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede

contar esto?”, o “¿De qué forma es cierto esto?” (por ejemplo, “¿De qué forma es esta opción más difícil de implementar, en comparación con las otras?”).

- (d) Cuando esté identificando lo opuesto a una característica, no utilice **frases negativas**, tales como “no es local” para describir lo opuesto a “local”. Las frases negativas tienden a ser vagas y a carecer de sentido. Utilice preguntas de la técnica de la *Escala descendente* (tal como “¿Qué quiere decir con esto?”) para obtener una expresión precisa de un elemento opuesto que pueda variar según la situación o el tema a tratar. Por ejemplo, lo opuesto a “local” podría ser “regional” o “nacional”, dependiendo del contexto.
 - (e) Cuando utilice las características para describir a cada una de las opciones, no interprete las descripciones como manifestaciones de hechos correctos o erróneos. Las expresiones o manifestaciones del *Ámbito de las opciones* deben ser **precisas** sólo en el sentido de que deben reflejar verdaderamente los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad.
 - (f) Si una característica y su opuesto **no son pertinentes** para varias de las opciones, intente reformularlas o bien, elimine la característica y su opuesto.
 - (g) Refiérase al Paso 9 para observar otros medios para identificar las características y sus opuestos.
8. Utilice la característica y su opuesto creado en el Paso 7 para calificar **todas las opciones nuevamente**, del 1 al 7. Discuta el puntaje de cada opción hasta que los participantes logren un acuerdo (no utilice promedios cuando los participantes tengan algún desacuerdo en cuanto a los puntajes). De ser necesario, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Usted puede asignarle el mismo puntaje a dos o varias opciones. Anote cada puntaje en su propia tarjeta. Para ayudarle a interpretar los resultados al final de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Si la característica y su opuesto no son pertinentes para una opción, no escriba nada en la tarjeta. Si los puntajes son casi iguales para todas las opciones, redefine la característica y su opuesto, o elimínelos. Coloque cada tarjeta de los puntajes en la tercera fila, debajo de la opción correspondiente.

El siguiente es un ejemplo de un cuadro que tiene dos características y sus opuestos:

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Replantar
Menos difícil (1)	7	7	7	6	5	4	3
Más difícil (7)							
Cuesta menos (1)	2	2	7	6	1	5	6
Cuesta más (7)							

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

Usted no puede utilizar una característica con su opuesto más de una vez, pero sí puede utilizar una característica o su opuesto de forma separada más de una vez (tal como “nuevo” en oposición a “viejo” en un caso y, posteriormente, “nuevo” en oposición a “recurrente” en el otro caso).

Si los participantes no pueden identificar lo que las dos opciones tienen en común o lo que hace que la tercera sea diferente del par, formule la pregunta de otra forma, aplique la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 7), o escoja otras tres tarjetas de opciones al azar o dos en lugar de tres. También puede utilizar una de las técnicas que se describen a continuación.

Usted puede utilizar técnicas participativas para identificar las características y sus opuestos, sin comparar las tarjetas de las opciones escogidas al azar. Una técnica simple consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en alguna característica nueva y diferente, y en su opuesto?”. Otra opción es el procedimiento de **contexto total** mediante el cual usted puede examinar todas las opciones y encontrar dos que sean las más similares y la razón de ello, al igual que la opción que sea la más diferente de éstas y preguntar nuevamente por qué. También puede utilizar la **descripción y la narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de una situación ideal en la que los recursos naturales se gestionen de forma adecuada) y después utilizar esta información para identificar las opciones y sus características, con la ayuda de la técnica de la *Escala descendente* (refiérase al Paso 7).

Para identificar varias características y sus opuestos en **menos tiempo**, divida a todos los participantes en grupos de dos o tres. Solicite a cada grupo que escoja al azar tres tarjetas de opciones y que identifiquen una característica relevante y su opuesto (utilizando el proceso descrito en el Paso 7). Recopile estas nuevas

- características y sus opuestos, discuta y clarifique su significado, y agrupe a aquéllas que sean iguales.
10. Repita el proceso descrito en el Paso 8 para calificar una vez más a todas las opciones utilizando las nuevas características y sus opuestos. Añada una nueva fila para cada característica y su opuesto y anote en la tarjeta correspondiente cada puntaje y la razón por la que lo asignó. Coloque cada tarjeta de los puntajes en su fila, debajo de la opción correspondiente.
- Cuando coloque las características y sus opuestos en la primera columna de su cuadro, usted podrá organizarlos en orden importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.
- Para efectuar la calificación en **menos tiempo**, divida a todos los participantes en grupos más pequeños. Después, solicite a cada grupo que escoja una característica diferente y su opuesto, y que los utilicen para calificar todas las opciones. Utilice esta técnica sólo si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.
- El siguiente es un ejemplo de un cuadro que incluye cinco nuevas características y sus opuestos:

Características		Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Re poblar
Menos difícil	(1)	5	7	7	6	5	4	3
Más difícil	(7)							
Cuesta menos	(1)	2	2	7	6	1	5	5
Cuesta más	(7)							
Depende de nosotros	(1)	5	7	5	2	1	3	2
Depende de otros	(7)							
Corto plazo	(1)	5	4	6	4	4	2	5
Largo plazo	(7)							
Menos conflictiva	(1)	4	1	3	2	3	1	2
Más conflictiva	(7)							
Jurídicamente más factible	(1)	6	1	1	1	1	2	1
Jurídicamente menos factible	(7)							
Buena situación	(1)	2	5	6	7	3	3	7
Mala situación	(7)							

Interpretación de los resultados

11. Usted puede **sumar los puntajes de cada columna** solamente si todas las filas incluyen características negativas y positivas situadas en los mismos polos de cada continuo (tal como se muestra en el Paso 10). El puntaje total de cada columna le ofrece una evaluación general de cada opción correspondiente.
12. Si tiene muchas características, usted puede agruparlas en las **categorías** apropiadas que el facilitador ofrezca o que los participantes hayan creado y definan (tales como las características concernientes a los aspectos económicos de una opción, o los aspectos políticos, etc.; consúltese la *Clasificación*). Usted puede clasificar las características y sus opuestos dentro de cada categoría en orden de importancia. Ello le ayudará a interpretar el cuadro al final del ejercicio.
13. Para interpretar su análisis del *Ámbito de las opciones*, comience con una **revisión** del propio **proceso**, lo que incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. Usted también puede revisar el **fundamento** del ejercicio, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, las opciones y características que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar las opciones, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
14. Para interpretar el cuadro final (refiérase al Paso 10), comience con una discusión **escueta** de los puntajes de las columnas que describen las opciones. Busque cosas obvias sobre las **opciones**, tales como la forma en que cada una se caracteriza, si los puntajes tienden a situarse en el medio o más cerca de los polos, si algunas opciones tienen los mismos puntajes que otras o son similares, etcétera.

Después, usted puede examinar los puntajes de las filas para ver si existe algo obvio sobre las **características**, tales como el hecho de que algunas de las mismas tienen puntajes que varían muy poco, mientras que otros varían mucho, algunas características son más significativas en comparación con otras que son repetitivas o descriptivas, los puntajes de una fila coinciden con los de otra (o para la característica identificada en el Paso 5) o son casi opuestos, etcétera.

Resuma todos los puntos principales de esta discusión escueta.
15. Para interpretar de forma más detallada los puntajes de las columnas, busque las **opciones que sean similares** y resuma la característica que comparten. Usted puede **agrupar** las opciones similares

al cambiar de sitio las columnas y colocarlas una a la par de la otra (utilizando cinta adhesiva para pegar las tarjetas de las columnas). Usted sabrá que dos o más opciones son semejantes cuando la mayoría de las características, incluso las más importantes, tengan puntajes similares en las filas. En el cuadro que se muestra en el Paso 10, las opciones que implican una medida técnica, tales como la rotación de la pesca y la repoblación de especies (opciones F y G) son muy similares. Estas medidas serán costosas y requerirán de tiempo, pero son jurídicamente factibles, no ocasionarán conflictos y dependen en su mayor parte de los pescadores.

Para ayudar a los actores a participar en el análisis, tenga listas copias de sus tarjetas de las opciones y distribúyalas entre los participantes. Deje las tarjetas originales en el cuadro. Solicite a cada participante que identifique otras opciones con puntajes de las filas que sean idénticos o similares a los de ellos. Preste especial atención a las similitudes en las primeras filas, que son las que describen las características más importantes (refiérase al Paso 10). Cada grupo que se forme en torno a tarjetas similares deberá elaborar y presentar una breve descripción de lo que sus opciones tienen en *común*. Cuando un grupo presente sus tarjetas de las opciones, los otros podrían acercarse al mismo si creen que sus tarjetas tienen similitudes significativas, o bien, alejarse de ese grupo si creen que las diferencias son más importantes que las similitudes. Después, todos los participantes deberán discutir las *principales diferencias* que se observaron entre los grupos.

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

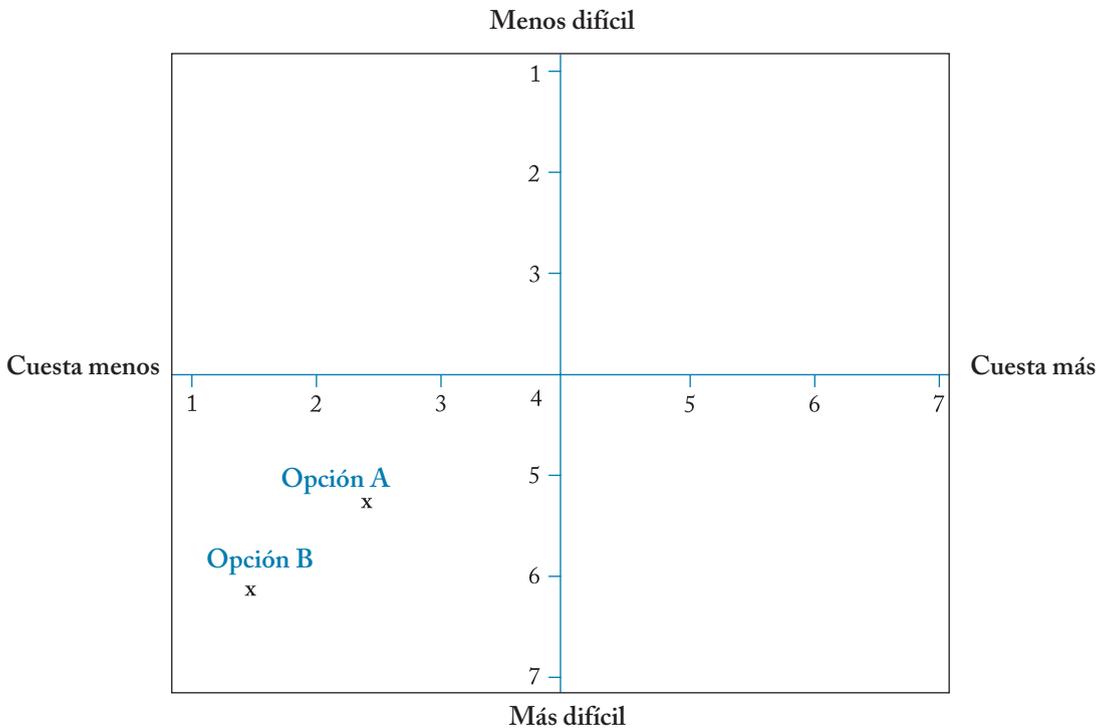
$$100 - \frac{SD \times 100}{(MS - 1) \times C}$$

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

Utilizando como ejemplo el cuadro que se creó en el Paso 10, la suma de las diferencias (SD) entre los puntajes registrados para

las opciones F y G es de 5 y la diferencia máxima total es de 42 $[(7 - 1) \times 7]$. Esto da como resultado una diferencia de 12% $(5/42 \times 100)$. En otras palabras, las dos opciones son similares en un 88 por ciento.

Cuando compare varias opciones, usted puede centrar su atención en aquellas características de las filas que sean más importantes o interesantes. Si fija su atención sólo en **dos características**, usted puede elaborar un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Si su escala es del 1 al 7, escriba 1 y 7 en los extremos opuestos tanto de la línea vertical como de la horizontal e indique qué significan estos puntajes máximos y mínimos. Escriba 4 donde las dos líneas se entrecrucen. Ponga cada opción en el diagrama al colocar su puntaje en la línea horizontal y después en la vertical. Conecte las marcas de estas dos líneas utilizando la letra "x" para demarcar el lugar donde se juntan. Entre más cerca se encuentren dos opciones en el diagrama, más similares serán. El siguiente es un ejemplo de un diagrama en forma de cruz:



16. Ahora que ya ha identificado opciones similares, usted podrá interpretar los puntajes de las filas de manera más detallada y buscar **características que concuerden**. Usted puede **agrupar** a estas características que concuerdan al cambiar de sitio las filas y colocarlas una a la par de la otra (utilice cinta adhesiva para pegar las tarjetas de de las filas). Usted sabrá que hay **concordancia** entre dos o más características cuando advierta que “si los participantes dicen puntaje ‘x’ en una fila entonces, tenderán a decir puntaje ‘y’ en la otra fila”. Las características con puntajes que concuerden con su característica clave (identificada en el Paso 4) pueden ayudarle a explicar aspectos importantes de su área temática (tal como por qué ciertas opciones son más difíciles de implementar que otras). Por ejemplo, el cuadro final que se creó en el Paso 10 muestra que las opciones difíciles tienden a requerir de más tiempo y a depender de otros para su implementación.

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

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

$$100 - \frac{SD \times 100}{(MS - 1) \times E}$$

Por ejemplo, el cuadro que se creó en el Paso 10 muestra que la primera y la tercera características (“Menos difícil” versus “Más difícil”, “Depende de nosotros” versus “Depende de otros”) son muy similares. La suma de la diferencia entre los puntajes registrados es de 12 y la diferencia máxima total es de 42 $[(7 - 1) \times 7]$. Por tanto, el nivel de diferencia es de 28% $(12/42 \times 100)$ y el de similitud es de 72 por ciento.

Si el nivel de similitud es muy bajo, ello indica que existe una relación inversa entre dos series de puntajes de las filas. Esto significa que “si los participantes escogen una característica en uno de los extremos del continuo en una fila, tenderán a escoger la característica del extremo opuesto en la otra fila”. Cuando esto suceda, usted podrá convertir esta relación inversa en una positiva al invertir todos los puntajes en una de las dos filas (por ejemplo, de 2 a 6 o de 7 a 1, en una escala del 1 al 7). Las relaciones positivas son más fáciles de interpretar. Por ejemplo, el siguiente cuadro invierte los puntajes de la quinta fila del cuadro que se creó en el Paso 10. Al utilizar los puntajes inversos, el nivel de similitud entre la primera y la última filas (“Menos difícil” versus “Más difícil”, “Menos conflictivo” versus “Más conflictivo”) es de 79 por ciento.

Características	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Menos difícil (1)							
Más difícil (7)	5	7	7	6	5	4	3
Menos conflictivo (1) ahora 7	(4)	(1)	(3)	(2)	(3)	(1)	(2)
Más conflictivo (7) ahora 1	ahora 4	ahora 7	ahora 5	ahora 6	ahora 5	ahora 7	ahora 6

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

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

17. Durante el proceso de calificación (Paso 10), usted puede analizar las similitudes y las diferencias entre algunas opciones y sus características antes de finalizar el cuadro. Al final del ejercicio, usted puede ingresar sus opciones, sus características y sus puntajes en *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>) y utilizar los comandos *Focus*

y *PrinGrid* para efectuar los cálculos descritos en los pasos 15 y 16. El comando *Focus* crea un cuadro en el que las opciones que tienen los puntajes más similares se colocan una a la par de la otra. Las características que tienen los puntajes más similares también aparecen una al lado de la otra, y las concordancias negativas se convierten en relaciones positivas. Un diagrama que incluye líneas que se entrecruzan en varios puntos (fuera del cuadro) señala los niveles de similitud entre las opciones y entre las características. A ello se le denomina **análisis de conglomerados**.

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

18. Durante cualquier etapa del proceso, usted podrá renombrar, borrar o añadir sus opciones, sus características y sus opuestos, y sus puntajes.

Usted puede modificar los **detalles de algunas de sus opciones** (refiérase al Paso 2) y después cambiar la forma en que usted califica estas opciones utilizando las mismas características y sus opuestos.

Si necesita separar a dos opciones que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **característica adicional** y su opuesto. Para hacerlo, encuentre la diferencia entre las dos opciones que son casi idénticas (tales como las opciones F y G en el cuadro que se creó en el Paso 10). Utilice la nueva característica y su opuesto para calificar todas las opciones y anote sus puntajes en una nueva fila.

Si necesita separar a dos características que guardan una estrecha similitud, usted podría desear buscar una **opción adicional**. Para hacerlo, busque una opción que reúna las características que rara vez concuerdan (por ejemplo, en el cuadro que se creó en el Paso 10, una “opción menos difícil” cuya implementación “cuesta

Aprendizaje a partir de su análisis

Oportunidades estructurales de aprendizaje

Convergencia

Polarización

menos”). Inserte esta opción adicional en una nueva columna y califíquela por cada característica y su opuesto.

19. El *Ámbito de las opciones* le puede ayudar a identificar **oportunidades de aprendizaje** que sean estructurales (tales como convergencia, polarización, fragmentación o vaguedad), de comunicación (tales como desacuerdos, malentendidos o confusión), temporales (tales como inestabilidad o resistencia al cambio) o de adaptación (tal como una falla en las predicciones).

Usted sabrá que existe convergencia en su cuadro cuando los puntajes de las filas que usted anotó muestren un alto grado de concordancia. Será evidente que usted podrá reagrupar a la mayoría de las características en dos categorías opuestas entre sí, con las opciones ubicadas en algún punto a lo largo del continuo de una serie de elementos que son opuestos a otra. Por ejemplo, entre más difícil sea la implementación de la opción, menor será su costo y el tiempo que requiera, ocasionará menos conflictos, dependerá más de los actores locales y, desde una perspectiva jurídica, será más factible.

Si la convergencia representa un problema, busque otras opciones que puedan producir nuevas combinaciones de características. Al hacerlo, preste especial atención a las nuevas formas de combinar sus opciones con las características claves identificadas en el Paso 4 (tal como explorar una opción en torno a los actores externos y que no sea difícil de implementar).

Usted sabrá que existe polarización en su cuadro cuando pueda reagrupar a la mayoría de las opciones en dos categorías opuestas entre sí. Un grupo de opciones expresa una serie de características y el otro grupo es el opuesto en todo sentido. Por ejemplo, las opciones que se calificaron en el Paso 10 recaerían dentro de estos dos grupos. Un grupo consistiría en las opciones que son menos difíciles de implementar, cuestan menos, requieren de menos tiempo, ocasionan menos conflictos, dependen más de los actores locales, y son jurídicamente más factibles. El otro grupo sería lo opuesto en todo sentido.

Si la polarización representa un problema, busque opciones que puedan producir nuevas combinaciones de características. Al hacerlo, preste especial atención a las nuevas formas de combinar sus opciones con las características claves identificadas en el Paso 4 (tales como explorar una opción que dependa de los actores externos y que no sea difícil de implementar).

Fragmentación

Usted sabrá que existe fragmentación en su cuadro cuando sólo unas pocas opciones y unas pocas características presenten un alto grado de concordancia. No existe patrón alguno dentro del sistema. Cada opción es completamente diferente. Por ejemplo, las opciones pueden ser tan diferentes entre sí que no se puede hallar ninguna explicación sobre por qué algunas son más difíciles de implementar que otras.

Si la fragmentación representa un problema, busque otras opciones o características que pudieran revelar algún patrón significativo en el sistema.

Vaguedad

Usted sabrá que existe vaguedad en su cuadro cuando los puntajes de las opciones no varíen mucho. Si ello representa un problema, busque cuál pueda ser la causa probable de esto. Algunas posibles razones incluyen las siguientes: los participantes tienen diferentes puntos de vista sobre las opciones y las negociarán a través de puntajes promedio, los mismos ven más las conexiones entre las opciones que las diferencias, el grupo tiene un conocimiento limitado sobre el área temática, o las opciones que escogieron son demasiado generales.

Oportunidades de aprendizaje en la comunicación

Desacuerdo

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

El siguiente es un ejemplo con un grado de desacuerdo de 62% (26/42) entre dos actores que calificaron las mismas opciones utilizando la misma característica y su opuesto (si una situación actual es buena o mala):

Característica y su opuesto. Situación actual, buena (1) o mala (7)

Actores	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Actor 1	2	1	4	3	1	1	7
Actor 2	6	4	1	1	7	5	3
Diferencia	4	3	3	2	6	4	4

Si el desacuerdo representa un problema, identifique el o las áreas claves de ese desacuerdo (tal como la opción C en el cuadro anterior) y discuta los puntajes hasta que reflejen una evaluación común de la situación.

Podría haber casos en los que usted desee *comparar muchas características y cuadros* que representen los puntos de vista de los diferentes actores o grupos. Para hacerlo, reordene las características de las filas en cada cuadro, de arriba hacia abajo, de forma tal que *las de la parte superior concuerden con los puntajes de la característica clave* identificada en el Paso 4. Estas características concordantes superiores representan lo que un actor o grupo tiene presente al momento de pensar en los aspectos importantes del tema. Después, busque las características concordantes superiores en las que los participantes estén de acuerdo o en desacuerdo en toda su muestra. Si los cuadros contienen muchas características, usted puede agruparlas en categorías (refiérase al Paso 12), reordenar las características de arriba hacia abajo dentro de cada categoría, y después buscar los acuerdos y los desacuerdos superiores concordantes en toda su muestra y dentro de cada categoría.

Malentendido

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

poseen puntos de vista similares sobre sus opciones preferidas, los mismos no las comparten.

Característica y su opuesto. Situación actual, buena (1) o mala (7)

Actores	Opción A Acceso restringido	Opción B Financiamiento estatal	Opción E Reglamentar	Opción F Rotar	Opción C Apoyo político	Opción D Representación y participación	Opción G Repoblar
Actor 1	2	1	4	3	1	1	7
Actor 2 según el actor 2	5	3	1	6	5	5	3
Diferencia	3	2	3	3	4	4	4
Actor 2	5	4	1	7	7	5	4
Actor 2 según el actor 1	2	1	3	4	2	2	7
Diferencia	3	3	2	3	5	3	3

Si el malentendido representa un problema, identifique el o las áreas claves y las causas probables del mismo (como la opción C en el cuadro anterior). Compare y discuta sus puntajes hasta haber adquirido una mejor comprensión sobre los puntos de vista de los demás.

Los niveles de acuerdo pueden combinarse con los de entendimiento para producir *seis posibles situaciones*:

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

Confusión

Usted sabrá que existe confusión (entre los cuadros que elaboran las diferentes personas) cuando los actores utilicen diferentes opciones o características para describir la misma situación. Si la confusión representa un problema, busque opciones comunes o

características compartidas para establecer la base para un entendimiento y acuerdo mutuos.

Inestabilidad

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

Resistencia al cambio

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

Falla en las predicciones

Usted sabrá que existe una falla en las predicciones cuando los eventos reales no confirmen las características y las calificaciones que usted asignó a las opciones durante su análisis. Para evaluar el valor de predicción de su análisis, escoja las características claves y sus opuestos, y después identifique los indicadores de resultados que definan el significado de cada número en su escala de calificación (por ejemplo, la inclusión de niveles de dificultad en la implementación de cada opción). Recopile información confiable sobre estos indicadores en relación con cada opción para determinar si las características son relevantes y las calificaciones se confirman. Si la falla en las predicciones representa un problema, modifique sus calificaciones o busque características que tengan un mejor valor de predicción.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Trabaje con una o dos personas, o con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. No utilice más de seis opciones ni más de seis características. Reduzca la cantidad de opciones eliminando a algunas o medianamente la técnica de *Listado libre*.
3. Utilice dibujos o fotografías para representar a cada una de las opciones y las características.
4. No agrupe las características en categorías (Paso 12).
5. Califique las opciones con una escala simple (utilizando signos de + o -, puntajes del 1 al 3, o frases simples).
6. Para calcular el grado de similitud entre dos series de puntajes, divida la cantidad de los puntajes Iguales (incluya puntajes idénticos o con sólo un punto de diferencia) entre la cantidad Total de puntajes (Igual + Diferente).
7. Efectúe la interpretación cualitativa que se describió en los pasos 13 y 14 y omita todos los cálculos matemáticos y las comparaciones.
8. No discuta las oportunidades de aprendizaje que se describieron en el Paso 19.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de participantes o grupos.
4. Utilice más de seis opciones y más de seis características.
5. Si las opciones se refieren a los recursos naturales, ubique a cada opción en un mapa de la zona.
6. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los participantes caracterizan y califican las opciones en un área temática.
7. Califique las opciones utilizando una escala del 1 al 7, o del 1 al 9.
8. Escriba una descripción detallada de cada opción y de cada característica.
9. Identifique indicadores para justificar cada ejercicio de calificación.
10. Genere cálculos y gráficos avanzados mediante la utilización del programa *RepGrid* (<http://repgrid.com/SAS/>). Conduzca un análisis focal para medir el nivel de similitud entre las opciones y entre las características. Conduzca un análisis de los componentes

principales para identificar las conexiones principales dentro de un cuadro del *Ámbito de las opciones* o un “socio-análisis” para medir las similitudes entre dos o más cuadros.

11. Use la *Dinámica causal* o la *Dinámica de las actividades* para entender la interacción existente entre las opciones.

Lecturas y enlaces electrónicos

Blowers, G.H.; O'Connor, K.P. (1996), *Personal Construct Psychology in the clinical context*, Ottawa, Ontario, Canadá, University of Ottawa Press, 140 pp.

Denicolo, P.; Pope, M.L. (2001), *Transformative professional practice: Personal Construct approaches to education and research*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Fransella, F. (ed.) (2003), *International handbook of Personal Construct Psychology*, Chichester, Reino Unido, John Wiley & Sons.

Gaines, B.R.; Shaw, M.L.G. (2004), Web Grid III. Centre for Person-Computer Studies, Cobble Hill, BC, Canadá, <http://tiger.cpssc.ucalgary.ca/>, consultada el 15 de agosto de 2007.

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

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

Ámbito de las Opciones: Hacia un plan de gestión para las zonas comunes de pesca en Ancud, Chile.

Palabras claves

Ámbito de las opciones, Chile, pesca, planes de gestión.

Autores

J.M. Chevalier, C. Tapia, D.J. Buckles.

Contexto



En la actualidad, unos 2 mil pescadores artesanales explotan el recurso de los mariscos en la zona común de pesca de Ancud, en la costa central chilena. Entre las especies que buscan los pescadores se encuentran los cangrejos y las almejas (*Venus antiqua*, *Gari solida*, *Ensis macha*). En 1991, la Ley General de Pesca y Acuicultura de Chile estableció zonas formales de pesca conocidas como Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB). Por tanto, esta ley ofreció nuevas formas de gestionar la pesca en la Bahía de Ancud al conceder a las organizaciones que representan a los pescadores artesanales el derecho de solicitar partes de lecho marino, que se gestionarían de forma conjunta con la Subsecretaría de Pesca. Sin embargo, la ley no ofreció una forma clara de asignar el uso y los derechos territoriales que incluyen reclamos históricos de la pesca. Como consecuencia, surgieron dos problemas en la zona de Ancud: 1) muchos pescadores de otras zonas estaban ingresado a esta área; y 2) varias organizaciones muy bien informadas y con buenos contactos reclamaron partes de esta zona, dejando por fuera a otros pescadores y organizaciones locales. Este conflicto se resolvió en junio de 2003 con la ayuda del Arzobispo de Ancud y las autoridades regionales. No obstante, han continuado las preocupaciones en torno al agotamiento de los recursos, al igual que conflictos entre los pescadores de afuera y los que viven en la zona.

Propósito

Evaluar y desarrollar por completo planes para establecer los derechos de uso territorial y una mejor gestión de la zona común de pesca de Ancud.

Resumen del proceso

Como parte de la Subsecretaría de Pesca, el Fondo de Investigación Pesquera celebró una reunión con miembros de varias organizaciones de pescadores artesanales en la zona de Ancud. Unas 57 personas asistieron a la misma, en su mayoría pescadores (hombres) y líderes de las organizaciones pesqueras. Algunas mujeres también participaron, al igual que cinco funcionarios de pesca y científicos, y varios representantes del Fondo de Investigación Pesquera. Los participantes decidieron que la reunión se centraría en las prioridades y las perspectivas

de los representantes pesqueros y que los funcionarios y los científicos fungirían como sus consultores durante la reunión, según se considerara necesario. Después, los pescadores escribieron en unas tarjetas sus ideas acerca de la forma de mejorar el acceso territorial y la gestión de la pesca. Los participantes formaron 13 pilas de las mismas ideas y nombraron a cada fila como una línea distinta de acción. Posteriormente, los participantes calificaron las acciones propuestas con base en la urgencia y escogieron siete de las más urgentes para discutir las con mayor profundidad. Se conversó acerca de los detalles de las acciones escogidas y se colocaron en rotafolios en todo el salón.

Después se solicitó al grupo que describiera los factores (criterios) que utilizarían para evaluar las acciones propuestas. Se procedió a calificarlas y se colocaron las tarjetas de calificación en una cuadrícula en el suelo. Los participantes formaron un semicírculo alrededor de la cuadrícula. Durante un receso, se ingresaron las calificaciones al programa *RepGrid* y se expusieron en una pared. Ello respaldó una discusión de los perfiles de las acciones propuestas y permitió que los participantes identificaran problemas que podrían encontrar durante la implementación. Después, el grupo habló sobre las formas de cambiar las acciones propuestas, a fin de evitar estos problemas. Se apuntaron los detalles de estas sugerencias en los rotafolios que incluían cada una de las acciones propuestas. También se enumeraron los vacíos de información (preguntas) que podrían necesitar alguna investigación de seguimiento, al igual que otros problemas que todavía no se habían discutido. Dos de los autores participaron como facilitadores de la actividad. Los participantes tenían claro que los resultados se utilizarían para elaborar informes y aceptaron compartir su información.

Análisis

Los participantes identificaron 13 diferentes formas para mejorar la gestión de la pesca. Asimismo las calificaron con base en la urgencia, utilizando una escala del 1 al 7, donde 7 significa que es muy urgente (cuadro 1). Un total de siete acciones propuestas recibieron los puntajes más altos según la urgencia y el grupo las escogió para su posterior discusión y planificación.

Los siguientes son los detalles que brindaron los participantes por cada acción posible prioritaria.

Restringir el acceso

Se debe permitir que todos los pescadores que son miembros actuales de la Comuna de Ancud tengan igual acceso a la pesca. Ello incluye tanto a los pescadores inscritos como a los no inscritos. No se debe permitir que los nuevos pescadores y los que vienen de afuera del área utilicen la pesca.

Cuadro 1. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

Acciones propuestas	Urgencia (1 = baja, 7 = alta)
Restringir el acceso	7
Crear órganos representativos	7
Establecer una aplicación eficaz	7
Recaudar fondos del gobierno	7
Movilizar apoyo para la implementación	7
Repoblar	7
Rotar las actividades pesqueras	7
Ampliar el acceso	6
Establecer prohibiciones por temporada	6
Subdividir la pesca en zonas separadas	5
Capacitar a los pescadores y a los funcionarios	5
Estudiar los mercados	5
Apoyar la acuicultura	3

Crear órganos representativos

Se debe establecer un órgano que represente a todos los pescadores de la Comuna de Ancud, con un Consejo Administrativo donde haya igualdad de voz para todos los miembros. También se debe formar una Mesa Redonda que reúna a todos los actores del sector pesquero (lo que incluye a los científicos y los funcionarios gubernamentales). La actual Mesa Redonda de Pesca Comunal no ofrece igualdad de representación o de voz, ni incluye a todos los actores.

Establecer una aplicación eficaz

Se necesita una aplicación más eficaz. El órgano gubernamental que rige la pesca (SERNAPESCA) necesita mostrar una mayor disposición para hacer cumplir las reglas y los reglamentos, y para buscar más recursos operativos. Asimismo, los pescadores deben participar en el establecimiento de las reglas y los reglamentos de la pesca, pronunciarse en contra de las violaciones y seguir de cerca su aplicación. Se deben tomar medidas inmediatas para hacer cumplir las restricciones del tamaño mínimo de los pescados, las prohibiciones de pesca y la división de la misma en sectores.

Recaudar fondos del gobierno

Se necesitan niveles más altos de fondos gubernamentales si es que se va a establecer un plan de gestión de la pesca. Entre las necesidades se incluyen recursos administrativos, de aplicación de las normas, de capacitación, de repoblación, etcétera. Los costos del presupuesto central son los más

difíciles de financiar. La tarea es compleja debido a las reglas financieras que establece la burocracia del gobierno chileno.

Mobilizar apoyo para la implementación

Ocho órganos gubernamentales desempeñan un papel fundamental en la gestión pesquera: la Municipalidad de Ancud, la Subsecretaría de Pesca, el Consejo de Zonas Pesqueras, el Servicio Nacional de Pesca, la Autoridad Portuaria (que rige la marina chilena), el Gobierno Provincial, el Prefecto de la Décima Región y la Secretaría Regional del Ministerio de Economía. Es importante contar con la buena voluntad y el apoyo activo de todos estos órganos. La Municipalidad de Ancud debe desempeñar un papel activo en la dirección del plan de gestión.

Repoblar

Debido a que algunas existencias de peces han disminuido por la pesca excesiva, se necesita repoblarlas. Con base en las experiencias de repoblación en otras partes de Chile, los esfuerzos deben centrarse en algunas de las especies más afectadas. Ello incluye medidas adaptadas a la capacidad de las organizaciones para producir el material necesario para la repoblación.

Rotar las actividades pesqueras en la bahía

La pesca debe practicarse en varias partes de la bahía. Con ello se distribuiría la presión ejercida en las existencias de los peces y se les permitiría recuperarse.

Después, los participantes identificaron *siete criterios* que podían utilizarse para evaluar las acciones propuestas. Los mismos incluyeron: 1) el grado de conflicto que probablemente genere la acción propuesta cuando se esté implementando; 2) qué tan fácil será su implementación; 3) el costo de la acción; 4) la factibilidad jurídica de la misma; 5) si la acción puede finalizarse a corto o largo plazo; 6) hasta qué punto la acción depende de los propios pescadores; y 7) si los actuales esfuerzos en ese mismo contexto van marchando bien o mal. Para cada uno de estos siete criterios, los participantes asignaron un valor de 1 al lado positivo de los criterios y uno de 7 al lado negativo de los mismos.

El cuadro 2 presenta los resultados de este ejercicio de calificación. Los totales de la parte inferior muestran la forma en que se calificaron las acciones propuestas en comparación con otras. Las acciones con puntajes totales más altos (establecer una aplicación eficaz y restringir el acceso) tienen más problemas, mientras que aquellas con puntajes más bajos (movilizar apoyo para la implementación y crear órganos representativos) presentan menos obstáculos. Los participantes decidieron centrar las siguientes discusiones en las actividades más problemáticas; es decir, aquellas con los puntajes totales más altos.

Cuadro 2. Calificaciones de las acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

Crterios/acciones	Restringir el acceso	Crear órganos representativos	Establecer una aplicación eficaz	Recaudar fondos del gobierno	Movilizar apoyo para la implementación	Repoblar	Rotar las actividades pesqueras
1 Conflicto bajo 7 Conflicto alto	4	1	3	1	3	2	2
1 Fácil 7 Difícil	5	4	7	7	5	3	5
1 Menos costoso 2 Más costoso	2	5	7	2	1	5	6
1 Más factible jurídicamente 7 Menos factible jurídicamente	6	2	1	1	1	1	1
1 Corto plazo 7 Largo plazo	5	2	6	4	4	5	4
1 Depende más de los pescadores 7 Depende menos de los pescadores	5	3	5	7	1	2	2
1 Las cosas van marchando bien 7 Las cosas van marchando mal	2	3	6	5	3	7	7
Totales	29	20	35	27	18	25	27

El perfil general de las acciones propuestas se muestra en los gráficos 1 y 2. El gráfico 1 señala las agrupaciones de acciones que tienen calificaciones similares (los esfuerzos de rotación de la pesca y de reabastecimiento son similares a un nivel del 95 por ciento). El gráfico también muestra las agrupaciones de aquellas características que tienden a estar juntas (las acciones que son menos factibles jurídicamente también tienden a suponer un mayor grado de conflicto). El gráfico 2 destaca las acciones más problemáticas. La restricción al acceso es menos factible jurídicamente y generará cierto grado de conflicto, al menos al principio. Sin embargo, esta acción es menos costosa y los esfuerzos iniciales para restringir el acceso marchan bien. En cambio, la generación de medidas para una mejor aplicación de las normas es más factible jurídicamente y crea menos conflicto porque ya es una expectativa normal. Sin embargo, esto va marchando mal y es una solución

Gráfico 1. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud

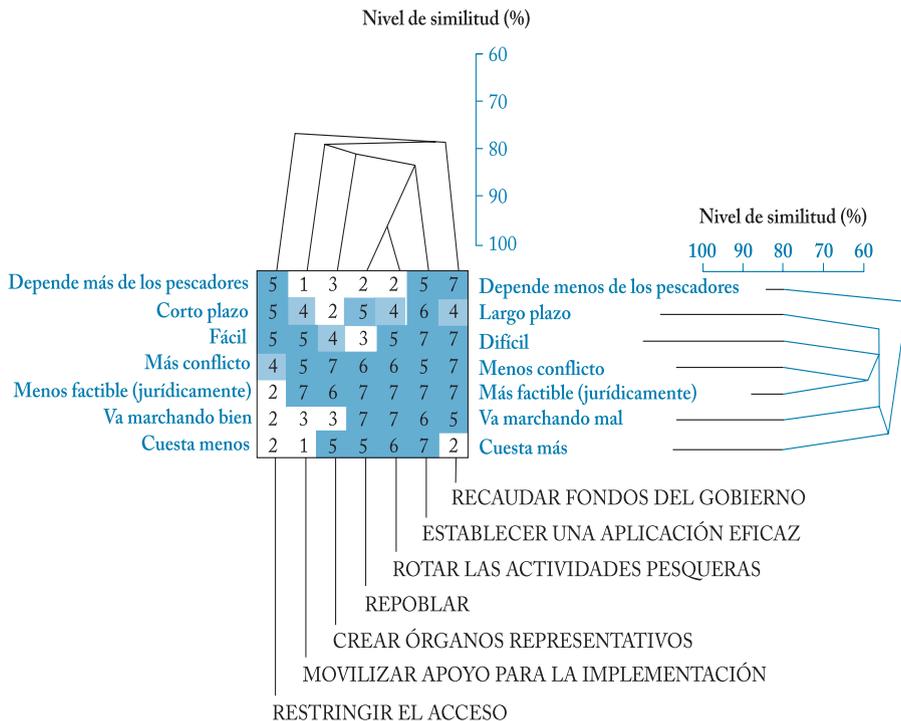
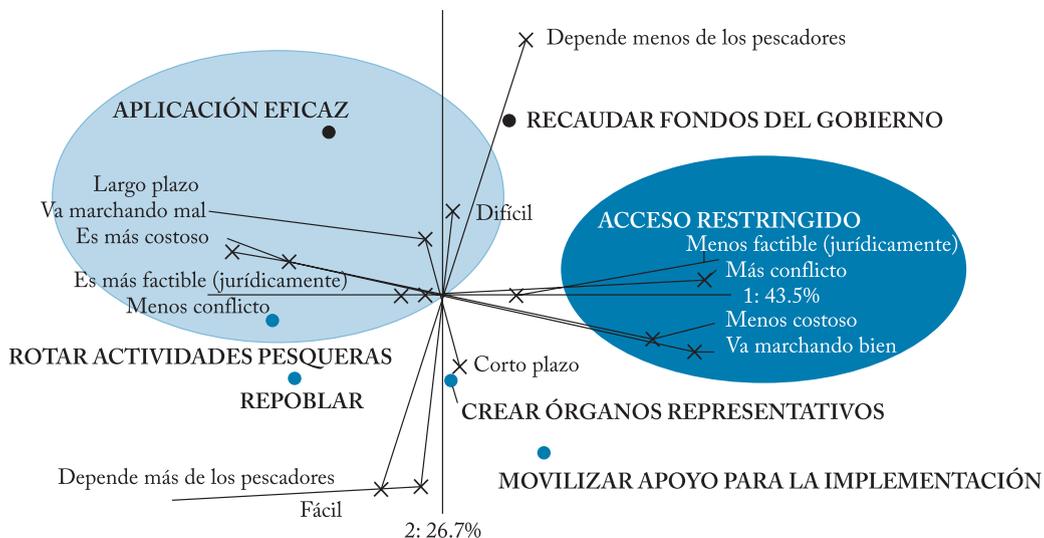


Gráfico 2. Acciones propuestas para la gestión de la zona común de pesca en Ancud



costosa que requerirá de mucho más tiempo. También, estas medidas dependen menos de los propios pescadores, en comparación con la mayoría de las otras acciones. Esta evaluación de los participantes condujo a una segunda discusión sobre las formas de abordar las características más problemáticas de estas acciones prioritarias.

Interpretación

Los participantes analizaron muy de cerca las razones por las que la restricción del acceso a la pesca podría generar más conflicto. Señalaron que algunos pescadores están inscritos de manera formal en organizaciones y sindicatos pesqueros, mientras que otros no lo están. Ello podría ser la base de un conflicto entre los pescadores incluidos y los excluidos. Muchos de los pescadores no inscritos son más viejos y menos educados y son quienes, durante mucho tiempo, han presentado reclamos legítimos para acceder a la pesca. El grupo habló sobre las formas de inscribir a estos pescadores en las organizaciones para que su derecho al acceso a la pesca pueda mantenerse y protegerse. Los participantes sabían que algunos pescadores continuarían sin inscribirse por tener antecedentes penales y por tanto no se les aceptaría en ninguna organización. Los participantes dejaron este problema sin resolver.

La restricción del acceso a la pesca continuaría siendo un problema porque el sistema jurídico chileno no reconoce ninguna figura u órgano que pueda declarar el acceso exclusivo a la pesca. Los participantes decidieron buscar soluciones administrativas que, con el tiempo, podrían recibir respaldo mediante la aprobación de nuevas leyes.

Todos acordaron que una mejor aplicación de las normas era una línea de acción crítica pero muy costosa. Cuando el grupo habló sobre la forma de reducir costos, surgió la posibilidad de que el gobierno municipal desempeñe algún papel para hacer cumplir las normas. La propuesta incluyó la recaudación de fondos por parte de la municipalidad a través de multas y de la venta de equipo de pesca confiscado. Los participantes también señalaron que ya la municipalidad había expresado su deseo de prestar asistencia, ofreciendo el uso de un bote para ayudar al cumplimiento de las normas. Para respaldar esta acción, los participantes decidieron que se debe ofrecer capacitación a los jueces y los abogados municipales (que de por sí ya el pueblo les paga) para que hagan cumplir de mejor forma las reglas y los reglamentos existentes.

Aunque en un principio los pescadores consideraron que la recaudación de fondos gubernamentales para la pesca era difícil y estaba fuera de su control, la conversación que sostuvieron con los funcionarios gubernamentales y los científicos —los cuales tienen conocimiento acerca de las fuentes de financiamiento—, reveló la existencia de una posible fuente para financiar ciertas etapas del plan de gestión. También se habló acerca de la posibilidad de recaudar fondos dentro del sector pri-

vado y se identificaron varias fuentes. Los pescadores podrían tomar acciones directas mediante sus organizaciones con el fin de abordar dichas fuentes.

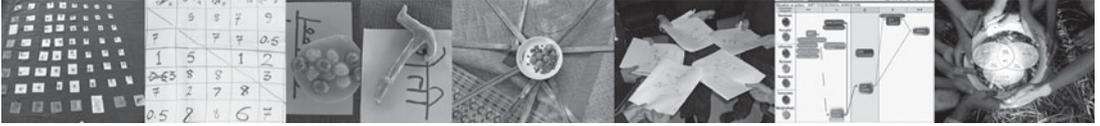
Acción

Además de las acciones y de los detalles de los medios para lograrlas, señalados anteriormente, los participantes identificaron varios asuntos pendientes que deben investigarse más. Entre éstos se incluyó la recopilación de más información sobre la factibilidad de la repoblación, al igual que si sería posible adquirir un estatus de la pesca orientada a la investigación. Todo parece indicar que sería más fácil obtener este estatus que una declaración de acceso exclusivo; con ello se permitiría tener un mayor control en el uso de la pesca.

Observaciones sobre el proceso

Se tuvo que dejar de hacer un primer ejercicio que incluía la calificación de las acciones como buenas o excelentes, debido a que los puntajes no variaron. Los participantes consideraron que los siete criterios restantes eran relevantes y suficientes para su propósito. Los participantes también señalaron que estaban satisfechos con el resultado y el nivel de participación de los diferentes actores durante el proceso. Se agradeció la contribución de los funcionarios que fungieron como consultores, sin menoscabar el liderazgo de los pescadores involucrados de manera directa en la situación. El grado de acuerdo o de consenso sobre las acciones identificadas fue muy alto, un logro que los participantes dijeron que habían pensado que no sería posible por la diversidad de perspectivas entre los actores.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Conflicto de Valores

Autor

J.M. Chevalier

Propósito

El *Conflicto de valores* le ayuda a ordenar las metas de los actores (objetivos o valores) en orden de importancia y comprender los desacuerdos o malentendidos que los mismos podrían tener en relación con tales metas.

Principios rectores

1. Las metas son objetivos que los actores desea lograr o los valores que poseen.
2. Por lo general, los actores organizan sus metas en una jerarquía, desde las más a las menos importantes.
3. A menudo, los actores tratan de combinar diferentes metas y adecuarlas a las necesidades de cada situación.
4. Los actores pueden estar en desacuerdo con las metas de otros o malentenderlas.

Proceso

1. Identifique una **situación** en la que necesite utilizar el *Conflicto de valores*. Defina la situación tan claramente como sea posible para que los participantes puedan identificar las metas relevantes. Clarifique el propósito de su análisis.
2. Solicite a los participantes que enumeren las **metas** que se hayan identificado y que sean relevantes para la situación que se identificó en el Paso 1. Estas metas podrían incluir objetivos (tales como la construcción de una clínica, la apertura de una nueva escuela, etc.) o los valores morales que poseen los actores (tales como paz, justicia, etcétera). Defina estas metas tan claramente como sea posible. Utilice términos positivos para describir cada una de estas metas; si los actores rechazan una acción propuesta porque la mayoría de los beneficios serían para los hombres, ello reflejará el valor que estos actores le dan a la imparcialidad de género, por ejemplo. Si la lista de las metas es muy extensa, utilice el *Listado libre* para que le ayude a centrar su atención en las metas principales.

3. Divida a los participantes en grupos de actores (tales como hombres y mujeres, o trabajadores agrícolas y propietarios de tierras). Solicite a cada grupo que haga una tarjeta para cada meta, utilizando palabras o una imagen que la describa, y que después las **ordenen** según su importancia. La meta más importante debe imponerse como la número 1. Haga los arreglos necesarios para que cada grupo se reúna donde los otros no puedan escucharlo.

Si tiene muchas metas que ordenar, usted puede dividir las en tres pilas: aquéllas con un escalafón alto, las que tienen uno medio y aquéllas con uno bajo. Repita el mismo método con cada una de las pilas **hasta que** obtenga un ordenamiento preciso para cada meta.

Otra opción consiste en efectuar **comparaciones de pares**. Empiece por escoger una opción de ordenamiento entre dos metas escogidas al azar. Después, escoja una meta a la vez y compárela con la que sea más similar y que ya haya ordenado.
4. Una vez que haya terminado el ordenamiento que cada grupo esté haciendo, solicite a cada uno que ordene las metas de la forma en que piensan que el otro lo haría. Con ello se producirán dos listas, una con sus propias prioridades y la otra con el ordenamiento que ellos piensan que tendrá el otro grupo.
5. Reúnanse como un solo grupo para comparar los ordenamientos. Esto se puede hacer al mostrar el orden con el uso de las tarjetas. Busque las similitudes y las diferencias.
6. Para comprender los **niveles de desacuerdo** entre los ordenamientos de los dos grupos, elabore un cuadro para anotar los ordenamientos de cada grupo de actores y sume las diferencias entre los ordenamientos de una misma meta. Después, divida esta cantidad entre la diferencia máxima que las dos listas que se ordenaron hubieran generado. Si los valores fluctúan entre 1 y 5, entonces la diferencia máxima será 5 menos 1, 4 menos 2, 3 menos 3, 4 menos 2 y 5 menos 1, para una diferencia total de 12.

El siguiente es un ejemplo de dos ordenamientos que abarcan una diferencia máxima de 12 y una diferencia de ordenamiento de 8. El resultado es 75% de nivel de desacuerdo.

Metas	Ordenamiento del grupo 1	Ordenamiento del grupo 2	Diferencias entre los ordenamientos
Paz	1	2	1
Desarrollo	3	4	1
Equidad	2	3	1
Conservación	5	1	4
Identidad	4	5	1
Total			8/max. 12 = 0.75

7. Para evaluar los **niveles de malentendidos**, solicite a cada grupo que ordene las metas de la forma en que piensan que el otro grupo lo hará. Después, compare el ordenamiento que cada grupo predijo con el ordenamiento real del otro (utilice los mismos cálculos del Paso 6).

Los niveles de desacuerdo pueden combinarse con los niveles de malentendidos para producir **seis posibles situaciones**:

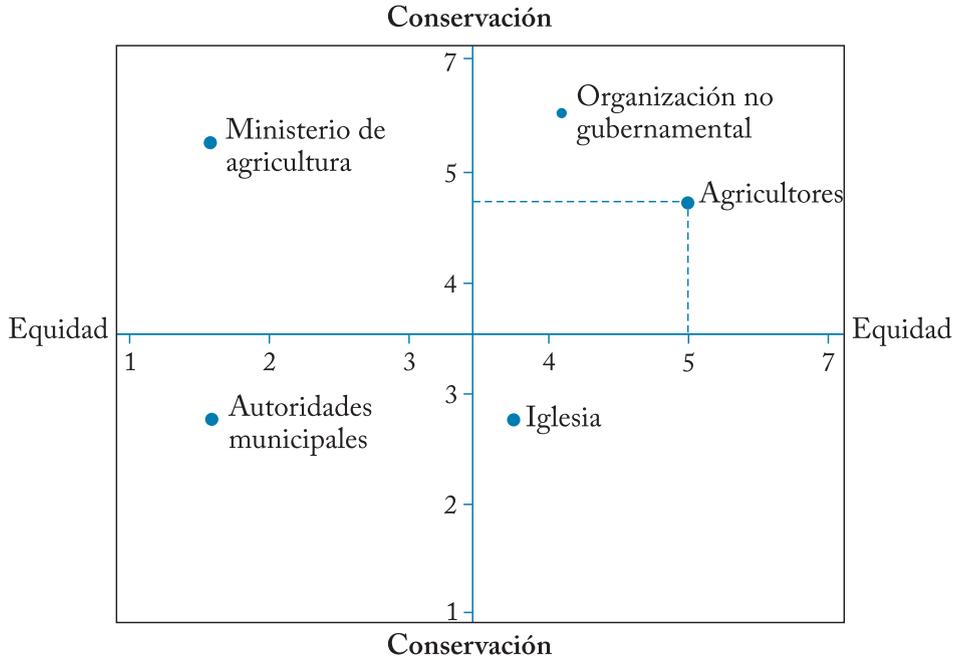
	Malentendido		Entendimiento
Acuerdo	Situación 1 Las partes están de acuerdo pero no lo saben	Situación 2 Las partes están de acuerdo pero una de ellas no lo sabe	Situación 3 Las partes están de acuerdo y ambas lo saben
Desacuerdo	Situación 4 Las partes están en desacuerdo pero no lo saben	Situación 5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

8. Discuta los resultados de sus comparaciones de los ordenamientos, haciendo énfasis en **dónde y por qué** hay desacuerdos o malentendidos importantes (tal como en la meta de la conservación en el cuadro que se muestra en el Paso 6). Si está trabajando con dos o más grupos, podría suceder que los miembros de cada uno de ellos deseen discutir estos problemas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos.

9. Para comparar los ordenamientos de varios grupos, identifique las **dos metas** en las que los actores estén en mayor **desacuerdo**. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Utilice la línea vertical para representar a una de las metas y la horizontal para representar la otra. Escriba los números más altos y más bajos del ordenamiento en los extremos opuestos de

cada línea (tales como 1 y 7). Coloque el nombre de cada grupo en su diagrama utilizando los ordenamientos de las dos metas que los mismos realizaron.

El siguiente es un ejemplo de un diagrama del *Conflicto de valores*:



Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

10. Discuta la distribución de los grupos en el diagrama. Identifique a aquellos grupos que ocupen posiciones medias en éste (más cerca del centro). Los mismos podrían tener la capacidad de mediar en los desacuerdos sobre las metas.

1. Limite la cantidad de comparaciones al reagrupar a aquellos actores que claramente comparten muchas características.
2. No mida los niveles de desacuerdo o malentendidos (pasos del 6 al 10).

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.

2. Escriba una descripción de cada meta y de su ordenamiento.
3. Durante el mismo, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes cuando ordenen e interpreten los resultados.
4. Realice ordenamientos grupales para varios grupos de actores.
5. Utilice la versión avanzada del *Ordenamiento*.

Lecturas y enlaces electrónicos

Carney, T.F. (1976), *Mind-Mapping techniques*, The Natural Resource Institute, Winnipeg, Harbeck, University of Manitoba, parte 6.

Conflicto de Valores: Prioridades conflictivas de hombres y mujeres en un proyecto en Mehi, Bengala Occidental.

Palabras claves

Conflicto de valores, prioridades, ordenamiento, fuentes de sustento, medio ambiente, Bengala Occidental, India.

Autor y reconocimientos

D. Buckles, El autor desea reconocer los esfuerzos de Soma Paul, Niladri Chakraborty, Sujit Mitra y Rajeev Khedkar, quienes ayudaron a diseñar y a facilitar la evaluación.

Contexto

Mehi es un poblado ubicado a unos 336 kilómetros de Kolkata en el distrito de Purulia, Bengala Occidental. El ente no gubernamental denominado Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios (DRCSC, por sus siglas en inglés) trabaja de manera activa con dos grupos tribales en Mehi que por lo general no reciben ayuda de los proyectos de desarrollo. El DRCSC estaba planificando renovar su apoyo a ciertas actividades del proyecto en el poblado y extender estas actividades hacia otros poblados cercanos. No se había tomado una decisión acerca de cuáles son las actividades que continuarían.

Propósito

Evaluar las diferencias basadas en el género en cuanto a las prioridades del proyecto en el poblado.

Resumen del proceso

El DRCSC convocó a una reunión en la vivienda de uno de los aldeanos de Mehi. Unos 20 habitantes asistieron a la misma, muchos de los cuales eran parejas casadas. Antes de la reunión, el DRCSC elaboró una lista de las actividades que se discutirían durante la evaluación, con base en su programa actual en la aldea y los proyectos de otras organizaciones en ese mismo poblado. Los participantes revisaron y ordenaron estas actividades, desde la más hasta la menos beneficiosa. Los hombres y las mujeres efectuaron este ordenamiento de forma separada.

En el grupo de los hombres, los participantes hicieron dibujos para representar a cada una de las actividades e identificaron la que era más beneficiosa para ellos. Se le dio vuelta al dibujo escogido y, de los otros que quedaban, se identificó la actividad más beneficiosa. Este proceso continuó hasta que se ordenaron todos los dibujos. En el grupo de las mujeres, las actividades se ordenaron al efectuar comparaciones en pares de los dibujos que hizo el facilitador para representar a cada una de las actividades. Las mujeres escogieron las opciones de ordenamiento una por una (consulte Ordenamiento entre las Técnicas Multipropósito en la página electrónica del SAS²). Después se anotó





en un cuadro la cantidad de veces que cada actividad se escogió como la más beneficiosa. La suma de estas cantidades dio como resultado el ordenamiento final de cada una de las actividades. La utilización de dos métodos para efectuar el ordenamiento reflejó las preferencias de los dos facilitadores.

Una vez que los grupos terminaron de ordenar las actividades, se les solicitó que adivinaran el ordenamiento que el otro grupo pudo haber hecho. Después, se compararon los ordenamientos de los dos grupos al formar dos líneas de personas (hombres y mujeres) sosteniendo los dibujos de las actividades según la prioridad que habían señalado. Después de discutir las diferencias, el orden se cambió para mostrar la forma en que cada grupo había adivinado las prioridades del otro. Ello condujo a una discusión sobre las diferencias y los malentendidos entre los dos grupos. El DRCSC y el autor discutieron con los participantes las consecuencias de los resultados para el programa en Mehi. Los participantes sabían que el resultado formaría parte de la generación de un informe y de los procedimientos de toma de decisiones del DRCSC y aceptaron compartir su información.

Análisis

Las seis actividades de la lista fueron: cultivos mixtos, pesquerías, depósito de granos, construcción de caminos, una guardería infantil y una huerta (cuadro 1). La construcción de caminos y la guardería infantil son proyectos gubernamentales en el poblado, mientras que las otras cuatro actividades del proyecto son administradas por el DRCSC. Ambos tipos de actividades han estado en funcionamiento durante varios años.

La forma en que los hombres y las mujeres ordenaron las prioridades mostró un alto nivel de desacuerdo (8/18 o 45% de desacuerdo en cuanto a las prioridades), debido a diferencias muy marcadas en el ordenamiento de tres actividades. El proyecto de pesquerías, que los hombres consideraron como el más beneficioso, ocupó el cuarto lugar para las mujeres. La guardería infantil y el depósito de granos, que las mujeres ordenaron como las actividades más importantes, recibieron un nivel de prioridad mucho más bajo entre los hombres. Hubo muy poco desacuerdo en torno a otras actividades.

El nivel de malentendido también fue alto en ambos grupos. Los hombres mostraron una comprensión un tanto menor sobre las prioridades de las mujeres que éstas en torno a las prioridades de los hombres (12/18 o 67% de nivel de malentendido de los hombres sobre las prioridades de las mujeres, y 10/18 o 56% de nivel de malentendido de las mujeres respecto a las de los hombres). La comparación les mostró a los hombres que habían sobrestimado los beneficios que las mujeres ven en el proyecto de la huerta y que habían subestimado considerablemente los beneficios que las mujeres perciben en el proyecto de la guardería

infantil. El hecho de que el proyecto de las pesquerías era importante para los hombres no estaba muy claro para las mujeres, pero éstas no habían supuesto que los hombres tendrían una falta de interés en el proyecto de construcción de caminos.

Cuadro 1. Prioridades conflictivas de hombres y mujeres en un proyecto en Mehi, Bengala Occidental

Actividades	Hombres	Mujeres	Desacuerdo	Ordenamiento de las mujeres para los hombres	Malentendido de las mujeres	Ordenamiento de los hombres para las mujeres	Malentendido de los hombres
Malentendido de los hombres	2	3	1	3	1	5	2
Pesquerías	1	4	3	2	1	2	2
Depósito de granos	4	2	2	4	0	3	1
Construcción de caminos*	6	6	0	1	5	6	0
Guardería infantil*	3	1	2	5	2	4	3
Huerta	5	5	0	6	1	1	4
Todas las actividades			8/18		10/18		12/18

Nota: * Proyectos iniciados por las agencias gubernamentales.

Interpretación

El desacuerdo existente entre hombres y mujeres con respecto a las actividades prioritarias del proyecto refleja una división del trabajo dentro del poblado con base en el género. Los hombres muestran un mayor dinamismo en las actividades pesqueras, mientras que las mujeres tienen una mayor responsabilidad en el cuidado de los niños y en el almacenamiento de semillas. El alto nivel de malentendido en lo referente a las prioridades del otro género indica una falta de comunicación entre los hombres y las mujeres. El mayor grado de poder que tienen los hombres en el hogar y en el poblado pudo haber limitado la discusión de las prioridades en conflicto en el pasado.

Acción

Varios de los hombres hicieron comentarios sobre la falta de comunicación y dijeron que tenían la intención de discutir con mayor frecuencia las prioridades con sus esposas. El DRCSC decidió reevaluar el papel de la huerta en el proyecto del poblado, que es una actividad que supusieron representaría una alta prioridad para las mujeres. También decidieron continuar apoyando el depósito de granos y explorar medios para fortalecer la guardería infantil que administra el gobierno. Además, el DRCSC decidió convocar a reuniones para el establecimiento de prioridades entre los

hombres y las mujeres de forma separada, y diseñar su programa con base en las prioridades negociadas.

Observaciones sobre el proceso



Inicialmente, el uso por hombres y mujeres de las dos formas diferentes para ordenar las actividades fue confuso para algunos participantes. Esto se resolvió al hacer que la gente se pusiera de pie con un dibujo en la mano según el orden de prioridad de sus grupos respectivos. Esta forma activa de presentar los ordenamientos significó que no había necesidad de elaborar un cuadro resumen o una lista. Los participantes pudieron observar las conclusiones frente a ellos mismos. Los participantes también afirmaron que las diferentes perspectivas sobre las prioridades cobraron sentido y que el ejercicio fue muy útil para su propia discusión, no sólo con el DRCS, sino también con las organizaciones gubernamentales que tienen programas en el poblado.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Dinámica de los Roles

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La *Dinámica de los roles* es una adaptación y la ampliación para el SAS² de un análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada en los campos de la economía, la planificación y las políticas económicas en muchos países durante el último medio siglo. El autor desea reconocer los esfuerzos de Jorge Tellez y de Sara Pinzi, quienes ayudaron a diseñar esta técnica.

Propósito

La *Dinámica de los roles* es útil para evaluar lo que los actores esperan entre sí, como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral, y su grado de satisfacción con la forma en que otros actores desempeñan su papel. Usted también puede utilizar la técnica para evaluar los niveles actuales e ideales de interacción entre los actores o los miembros del equipo (obsérvese el ejemplo siguiente sobre la *Dinámica de los roles*).

Principios rectores

1. Cuando se ocupe de un problema o gestione un proyecto, es importante tener presente las brechas entre las expectativas de los roles de los actores y qué tanto éxito tienen otros en satisfacer estas expectativas.

Proceso

Elaboración de un cuadro

1. Identifique una **situación** en la que necesite evaluar lo que los actores esperan del otro o de sí mismos, como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral, y qué tanto éxito tienen en cumplir con estas expectativas. Defina la situación lo más claramente posible y clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore una lista de los **actores principales** con las expectativas sobre sus roles que sean relevantes para la situación que identificó en el Paso 1. Tenga presente que puede incluirse a sí mismo y a quienes estén conduciendo el análisis en su lista. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representan. También puede incluir a la

comunidad de actores en su lista como un grupo con su propio perfil. Escriba (o dibuje) a cada actor en dos tarjetas separadas. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

3. Elabore un **cuadro**. Coloque una serie de tarjetas de actores en la fila de arriba. Después coloque la otra serie de tarjetas (mostrando a los mismos actores y en el mismo orden) en la primera columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
4. Establezca una escala de calificación para los **niveles de satisfacción de los roles**. La escala podría tener, por ejemplo, valores del 0 al 5, con indicadores (afirmaciones simples) que definan el significado de cada número en la escala. Ponga a prueba su(s) escala(s) con el grupo para asegurarse de que el ejercicio, la(s) escala(s) y los indicadores estén claros para todos.
5. Solicite a cada actor de las filas que describa en detalle sus expectativas y que califique su nivel de satisfacción en relación con cada actor de las columnas. Cada grupo de actores sólo debe efectuar su calificación para su propia fila. Pregunte “¿Qué es lo que usted (como el actor de la fila A) espera del actor de la columna B y qué tanto éxito tiene B en cumplir con estas expectativas?” Si las expectativas son muy generales, pregunte “¿Qué quiere decir con esto?” o “¿Puede dar un ejemplo de esto?”. Utilice la escala y los indicadores que estableció en el Paso 4. Anote los resultados en una **tarjeta aparte** para cada relación entre los actores. Para ayudarle a interpretar los resultados de este ejercicio, anote al reverso de la tarjeta la razón por la que asignó cada puntaje. Coloque las tarjetas resultantes en las filas y las columnas apropiadas. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

Para simplificar el análisis, usted puede fijar su atención en las expectativas de los roles y los niveles de satisfacción que existen entre **un actor principal** y todos los otros (por ejemplo, el departamento forestal y todos los otros actores que reciben servicios de tal departamento). Coloque a este actor principal en la primera fila y en la primera columna de su cuadro, y después *complete solamente la primera fila y la primera columna*.

Actores	Actor a	Actor b	Actor c	Actor d
Actor a				
Actor b				
Actor c				
Actor d				

Si tiene grupos de actores que deseen evaluar las expectativas internas de los roles y los niveles de satisfacción, usted puede insertar los puntajes en las casillas que combinen un **actor con sí mismo** (por ejemplo, “Gobierno” por “Gobierno”). Obsérvese el ejemplo del Paso 9.

Si usted prefiere prestarle menos atención al cuadro, utilice un **rotafolio** para representar a cada actor de las columnas. Después, coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen las expectativas de otros actores y sus niveles de satisfacción. Cada tarjeta deberá señalar quién la escribió y hacia quién va dirigida. Una vez finalizados los rotafolios, utilice el cuadro que creó en el Paso 3 para recopilar los puntajes.

Si no desea utilizar números escritos cuando esté calificando los desempeños de los roles, utilice **frases** simples primero (refiérase al Paso 4) y después conviértalas en objetos mensurables (de 0 a 4 ramitas, piedras, fideos o semillas, por ejemplo). Otra alternativa es asignarle un puntaje al desempeño con la ayuda de cinco tarjetas de colores: blanca (con un valor de 0), gris claro (con un valor de 1), gris medio (con un valor de 2), gris oscuro (con un valor de 3) y negra (con un valor de 4).

Debido a que las discusiones sobre expectativas no satisfechas pueden ocasionar tensión, usted podría exhortar a los participantes a incluir expectativas que se han **satisfecho** o que expresen cierto humor.

Tenga presente que usted también puede utilizar esta técnica para evaluar el grado en el que los actores están satisfechos con sus actuales niveles de interacción (obsérvese el ejemplo siguiente sobre la *Dinámica de los roles*). Si utiliza la técnica para este propósito, solicite a cada uno de los actores que describa y que califique su nivel actual de contribución a cada actor de la columna, y

después el nivel de contribución que le gustaría conseguir en cada caso. Pregunte “¿Con qué contribuye usted (actor de la fila A) al actor de la columna B, y con qué le gustaría contribuir?”. Otra opción es preguntar “¿Con qué contribuye el actor de la columna B a usted (actor de la fila A) y con qué le gustaría que el mismo contribuya?”. Coloque las dos calificaciones, la actual y la deseada, en la misma celda del cuadro. Elabore una escala de calificación para los **niveles de contribución o interacción**. Por ejemplo, usted puede elaborar una escala del 0 al 4 en la que 0 significa que el actor no tiene ninguna obligación en relación con el otro; 1 significa que el actor no está obligado a interactuar con el otro; 2 significa que el actor está obligado a pasarle información al otro; 3 significa que el actor debe ofrecer un análisis y recomendaciones al otro; 4 significa que el actor debe prestarle asistencia al otro en la toma de decisiones y la implementación; y 5 significa que se espera que el actor dirija las decisiones y las acciones del otro.

6. Calcule la medida en que todos los otros actores satisfacen las expectativas de cada uno. Para calcular este nivel de satisfacción de cada actor, sume todos los puntajes de cada fila y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta el total máximo (entre paréntesis) y el puntaje promedio de cada fila (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las columnas). Dispóngase a crear una última columna a la derecha y coloque la tarjeta del puntaje promedio y total para cada fila. Escriba “**Nivel de Satisfacción**” en la parte superior de la columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
7. Calcule la medida en que cada actor satisface las expectativas de todos los otros. Para calcular este nivel de desempeño de los roles de cada actor, sume todos los puntajes de cada columna y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta el total máximo (entre paréntesis) y el puntaje promedio para cada columna (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las filas). Dispóngase a crear una última fila en la parte inferior y coloque la tarjeta de desempeño de los roles para cada columna. Escriba “**Nivel de Desempeño**” en la parte inferior de la primera columna. Obsérvese el ejemplo del Paso 9.
8. Para calcular el **nivel promedio de satisfacción**, sume todos los puntajes de satisfacción que colocó en la *última columna* y divida el resultado entre la suma de los puntajes máximos totales. Para verificar estos cálculos, sume todos los puntajes de desempeño de los roles que usted colocó en la *última fila* y divida el resultado entre la suma de los puntajes máximos totales. Ello le deberá dar

como resultado la misma cifra porcentual. Coloque la cifra resultante en la parte inferior de la última columna.

9. Identifique los **puntajes que contradicen** las tendencias principales de su cuadro. Para hacerlo, compare cada puntaje con el puntaje promedio de su fila para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala (por ejemplo, 5 en una escala del 0 al 10). Si un puntaje *no* está en el mismo lado del puntaje promedio de su fila, compárelo con el puntaje promedio de su columna, para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala. Si otra vez el puntaje *no* se ubica en el mismo lado, dibuje un círculo alrededor del mismo. Por ejemplo, en el siguiente cuadro el puntaje del grado de satisfacción del funcionario de campo con los gerentes financieros (2) se encuentra en la parte inferior del punto medio (2.5); ello contradice el puntaje promedio de la fila (3.0), al igual que el puntaje promedio de la columna (3.7), los cuales se ubican en el lado superior del punto medio.

El siguiente es un ejemplo de un cuadro de *Dinámica de los roles* que incluye a siete actores y una escala entre 0 y 5:

Actores	Gerentes financieros	Gerentes de datos	Funcionarios de campo	Funcionarios de proyectos	Secretaría	Recursos humanos	Gerentes generales	Nivel de satisfacción
Gerentes financieros	5	4	5	5	5	5	5	34 (35), 4.9
Gerentes de datos	4	5	5	4	5	5	5	33 (35), 4.7
Funcionarios de campo	②	3	①	3	4	5	3	21 (35), 3.0
Funcionarios de proyectos	2	2	1	3	2	2	1	13 (35), 1.9
Secretaría	4	4	②	4	5	3	4	26 (35), 3.7
Recursos humanos	4	5	5	5	4	5	4	32 (35), 4.6
Gerentes generales	5	5	3	5	5	5	5	33 (35), 4.7
Nivel de desempeño	26 (35) 3.7	28 (35) 4.0	22 (35) 3.1	29 (35) 4.1	30 (35) 4.3	30 (35) 4.3	27 (35) 3.9	192 (245) 78.4%

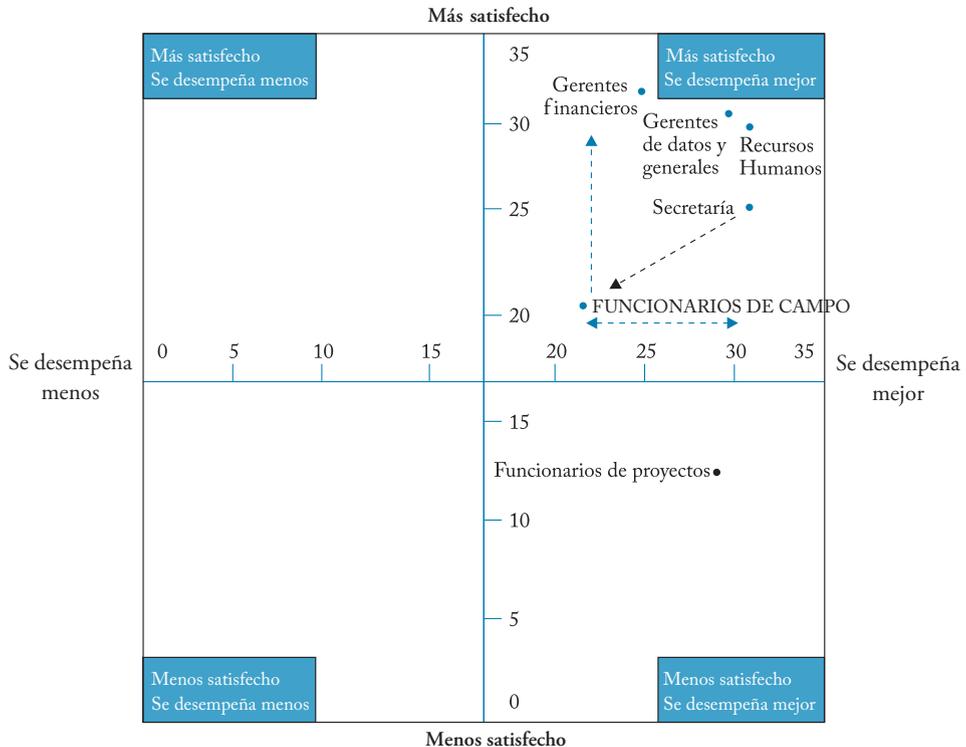
Leyenda: (la última columna y la última fila): el total de la columna o de la fila, con el total máximo de la fila o de la columna entre paréntesis (35), seguidos de los puntajes promedios de las columnas o de las filas.

10. Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal. Con ello se crea una cruz dentro de un cuadrado. Escriba la situación que identificó en el Paso 1 arriba del diagrama, utilizando palabras claves o dibujos. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
11. Anote el número que represente su **puntaje medio** donde las dos líneas se entrecrucen. Para calcular el puntaje medio, sume los puntajes máximos de una fila y divida el resultado entre dos. En el cuadro del Paso 9, el puntaje máximo total de las filas es 35; por tanto, el puntaje medio es 17.5. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
12. Anote los puntajes mínimos y máximos totales (0 y 35 en el caso del cuadro que se muestra en el Paso 9) en los extremos opuestos de las líneas vertical y horizontal. Utilice la **línea vertical** para representar los niveles de satisfacción (utilizando los puntajes de la última columna de su cuadro del Paso 9). Utilice la **línea horizontal** para representar los niveles de desempeño (utilizando los puntajes de la última fila de su cuadro del Paso 9). Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
13. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **tipo de actor** que obtiene al combinar los resultados posibles. El diagrama le ofrece cuatro tipos de actores: los que están más satisfechos y se desempeñan mejor (parte superior derecha); los que están más satisfechos y se desempeñan menos; (parte superior izquierda); los que están menos satisfechos y se desempeñan mejor (parte inferior derecha); y los que están menos satisfechos y se desempeñan menos (parte inferior izquierda). Obsérvese el ejemplo del Paso 16.
14. Para colocar a cada actor en el diagrama, marque el punto de la ubicación de ese actor tanto en la línea vertical (utilizando su puntaje del nivel total de satisfacción) como en la horizontal (utilizando su puntaje del nivel total de desempeño). Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice un punto para demarcar el lugar donde las líneas se entrecruzan.
15. Utilice flechas para señalar las relaciones que **contradicen las tendencias principales** de su diagrama. Para identificar estas relaciones, utilice los puntajes encerrados en un círculo en el Paso 9. Utilice **flechas continuas** para los puntajes que se ubiquen encima del punto medio de su escala y **flechas discontinuas** para los puntajes que se ubiquen debajo del punto medio. Las flechas continuas señalan a los actores de la parte inferior que están satisfechos con el desempeño de los roles de los actores ubicados en el lado izquierdo de su diagrama. Las flechas discontinuas señalan

a los actores de la parte superior que *no* están satisfechos con el desempeño de los roles de los actores ubicados en el lado derecho de su diagrama. Obsérvese el ejemplo del Paso 16.

16. Usted puede incluir en el diagrama cualquier **otra información** que considere útil para este análisis, tal como el grado de urgencia o dificultad incluido en la satisfacción de las expectativas de otros actores. Utilice **su propio código** (como colores o letras mayúsculas) para identificar estas características. El siguiente es un ejemplo de un diagrama de la *Dinámica de los roles* que utiliza los puntajes del cuadro que se muestra en el Paso 9:

Situación: Reestructuración de una organización no gubernamental



Resumen de este ejemplo: La reestructuración ha tenido una incidencia directa en las definiciones de los roles y las actividades de siete grupos principales que trabajan dentro de esta ONG. La mayoría de estos grupos consideran que otros están cumpliendo con las expectativas. No obstante, están presentes las tensiones respecto a los funcionarios de campo, lo cual se señala con las flechas discontinuas. Los funcionarios de campo no están satisfechos con el desempeño de los gerentes financieros ni con sus propias interacciones internas. Además, los funcionarios de campo tampoco están cumpliendo con las expectativas de la Secretaría.

17. Para interpretar su análisis de la *Dinámica de los roles*, comience con una **revisión** del propio proceso, lo que incluye la forma en que los participantes interactuaron y lograron tomar decisiones en cada paso del mismo. También puede revisar el **fundamento del ejercicio**, lo que incluye el tema que escogieron los participantes, su propósito al hacer el ejercicio, las expectativas que identificaron, el tipo de información o de conocimiento que utilizaron para calificar a los actores, las contradicciones y la información que se añadió en los pasos 15 y 16, etcétera. Elabore un resumen de todos los puntos principales de su revisión.
18. Evalúe la distribución general de los actores según los niveles de satisfacción. Un análisis de la *Dinámica de los roles* puede producir tres resultados posibles: cumplimiento, polarización o fracaso. Usted sabrá que se produjo el **cumplimiento** de los roles cuando tenga muchos actores ubicados en la sección superior derecha de su diagrama. Ello le dará un alto puntaje de satisfacción, por lo general por encima de 60% (calculado en el Paso 8). Tenga presente que un actor de la parte superior derecha podría producir un *efecto en cadena* en la forma en que usted satisfaga las expectativas de muchos otros actores y, consecuentemente, la satisfacción de las expectativas del actor inicial.

Usted sabrá que existe **polarización** de los roles cuando su diagrama muestre actores de la parte inferior derecha que se desempeñan bien pero que están insatisfechos con los actores de la parte superior izquierda que no se desempeñan bien. Ello le dará un puntaje medio de satisfacción, por lo general entre 40% y 60% (calculado en el Paso 8).

Usted sabrá que existe un **fracaso** en los roles cuando tenga muchos actores ubicados en la sección inferior izquierda de su diagrama. Ello le dará un puntaje bajo de satisfacción, por lo general por debajo de 40% (calculado en el Paso 8). Un fracaso en los roles significa que la inclusión de un actor de la parte inferior izquierda no producirá un **efecto en cadena** en la forma en que usted satisface las expectativas de otros.
19. Discuta la forma en que puede salvar las brechas entre las expectativas y el desempeño de los roles, y mejorar la situación que identificó en el Paso 1. Las discusiones se pueden realizar entre todos los actores o entre las partes interesadas solamente (y de ser necesario, presentar conclusiones o recomendaciones en una reunión general al final del proceso).

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Trabaje con grupos pequeños que tengan muchas características en común.
2. Reduzca la cantidad de actores principales eliminando a algunos o mediante la técnica de *Listado libre*.
3. Califique al desempeño de los roles con una escala simple (utilizando puntajes del 0 al 3, o frases simples).
4. No utilice indicadores para definir los niveles de satisfacción o de desempeño.
5. No identifique relaciones que contradigan las principales tendencias de su cuadro y su diagrama, y no utilice otros códigos para insertar otro tipo de información en éste (pasos 9, 15 y 16).
6. Utilice un rotafolio para representar cada actor de las columnas. Coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen y califican las expectativas y los niveles de satisfacción de otros actores. Después, discuta cómo puede salvar las brechas entre las expectativas y el desempeño de los roles.
7. No haga los cálculos ni el análisis que se describen en los pasos del 6 al 19.

Para versiones más avanzadas

1. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
2. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
3. Trabaje con una mayor cantidad de actores o grupos.
4. Identifique una mayor cantidad de actores principales.
5. Identifique criterios que justifiquen cada uno de los ejercicios de calificación. Escriba una descripción de cada indicador y de cada puntaje de desempeño.
6. Utilice encuestas para averiguar la forma en que los actores evalúan las expectativas y el desempeño de los roles en un área temática.
7. Añada más información en el Paso 16.
8. Utilice el *Ámbito social* para elaborar un perfil detallado de todos los actores.

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

Dinámica de los Roles: Roles y expectativas mutuas en los grupos de trabajo de la oficina regional de CUSO.

Palabras claves

Dinámica de los roles, Costa Rica, Canadá, desarrollo organizativo.

Autor y reconocimiento

J.M. Chevalier. El autor desea reconocer los esfuerzos de Daniel Buckles, quien ayudó a analizar la información y a redactar el informe.

Contexto



CUSO es una organización no gubernamental canadiense que apoya el desarrollo internacional al enviar a voluntarios, también canadienses, a diversas organizaciones socias en todo el mundo. Después de experimentar cambios recientes en la estructura organizativa y en sus grupos de trabajo, la oficina regional de CUSO para América Latina y el Caribe convocó a una reunión en su sede en San José, Costa Rica, con el fin de revisar la forma en que la oficina funciona en esa región. El personal de sus oficinas en América Latina y en Canadá se reunió durante varios días de discusión. En la reunión se utilizaron diversas técnicas del SAS² para revisar los objetivos, los valores y los roles que rigen la organización.

Propósito

Evaluar el nivel de las expectativas y de la satisfacción de los roles de los grupos de trabajo en una de las operaciones regionales de CUSO.

Resumen del proceso

Los participantes se organizaron en grupos de trabajo con base en los roles que compartían dentro de la organización. Todos los grupos de trabajo desarrollaron una escala de cinco indicadores sobre las posibles contribuciones de cada uno a los demás. Mediante la utilización de la escala, cada uno de los grupos de trabajo evaluó por cuenta propia el nivel de contribución que le gustaría hacer a otros grupos de trabajo (**expectativa de los roles**) y el nivel de contribución que consideraba que realmente estaba practicando (**satisfacción de los roles**). Los mismos también calificaron el nivel de contribución (real y esperado) entre los miembros *dentro* del grupo de trabajo. Los resultados se recopilieron en un cuadro grande y se discutieron las expectativas de los roles. Después, los grupos de trabajo identificaron a otros que no estaban satisfechos con su nivel real de contribución y los buscaron para discutir y negociar la forma en que podían trabajar de forma diferente para satisfacer sus expectativas. A este paso se le denominó la “feria de negociación”. Los acuerdos que se lograron entre los grupos de trabajo se registraron por escrito y después se compartieron durante una reunión final al completar el ejercicio. Después, se circuló entre los participantes el informe

que elaboró el facilitador/autor, para que pudieran comentarlo. CUSO aceptó publicar los resultados de este análisis.

Análisis

La escala de los posibles niveles de contribución que desarrollaron los participantes fue: 1= tiene poca participación directa; 2= suministra información; 3= participa en el análisis y la planificación; 4= influye en la implementación; y 5= participa directamente en las decisiones. Esto se utilizó para generar las calificaciones, fila por fila, para cada uno de los grupos de trabajo que se enumeran en el cuadro 1.

Los grupos de trabajo son: Sistemas Financieros, Sistemas de Gestión de Información, Operaciones del Programa, Planificación y Proyectos Especiales, Administración de la Oficina, Recursos Humanos y Altos Directivos. El valor superior de la izquierda en cada fila es el nivel de contribución que les gustaría practicar a los grupos de trabajo. El valor inferior de la derecha en cada fila es el nivel de contribución que los grupos de trabajo consideran que están cubriendo en la actualidad. Se han marcado las diferencias entre los dos valores que se consideran que son significativos para los participantes.

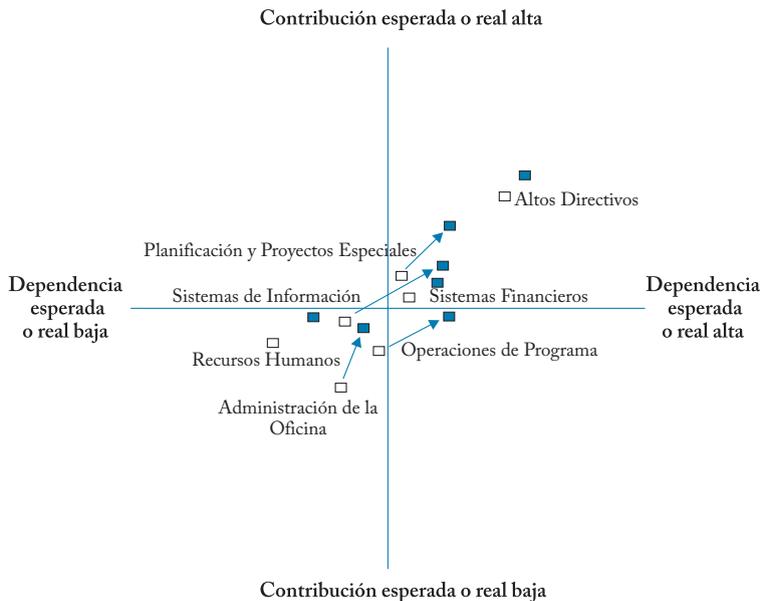
La última columna del cuadro muestra con cuánto es que cada grupo le gustaría contribuir (valor superior de la izquierda) y con cuánto considera que en realidad contribuye (valor inferior de la derecha) a todos los otros grupos de trabajo. La última fila muestra el grado en el que se espera que cada grupo de trabajo de las columnas dependa (valor superior de la izquierda) y realmente depende (valor inferior de la derecha) de otros grupos de trabajo. Se marcan con un círculo los vacíos considerables que existen en el grado al que los grupos de trabajo realmente satisfacen las expectativas de otros.

Las flechas del gráfico 1 reflejan los cambios deseados para pasar de las contribuciones y las dependencias reales a las esperadas para cada grupo de trabajo. En la actualidad, el nivel de interacción general entre los grupos de trabajo es relativamente bajo y, a excepción de los Altos Directivos, todos están contribuyendo con poco a los demás grupos y también dependiendo poco de los mismos. Ello sugiere que la mayoría de los grupos de trabajo en realidad laboran de manera independiente de los demás. El gráfico también muestra que existen algunos desfases entre este bajo nivel actual de interacción y las expectativas de los roles: todos los grupos de trabajo desean el cambio, tanto de forma horizontal como vertical. Los cambios más grandes esperados son para los Sistemas de Información, Operaciones del Programa, Planificación y Proyectos Especiales, y Administración de la Oficina. Por el contrario, los Altos Directivos, Sistemas Financieros, y Recursos Humanos están casi satisfaciendo las expectativas, mientras que los otros grupos de trabajo están operando cerca de las expectativas.

Cuadro 1. Expectativas y satisfacción de los roles de los grupos de trabajo de CUSO

Grupos de trabajo	Sistemas financieros	Sistemas de información	Operaciones del programa	Planificación y proyectos especiales	Administración de la oficina	Recursos humanos	Altos directivos	Índice de contribución (puntaje total)
Sistemas Financieros	4 / 4	4 / 3	2 / 2	4 / 4	2 / 2	2 / 2	3 / 3	21 / 20
Sistemas de Información	4 / 3	5 / 4	2 / 1	3 / 2	2 / 1	1 / 1	3 / 3	20 / 15
Operaciones del Programa	2 / 2	2 / 2	4 / 2	4 / 3	1 / 1	1 / 1	3 / 3	17 / 14
Planificación y Proyectos Especiales	3 / 2	4 / 2	5 / 5	3 / 3	2 / 2	2 / 1	5 / 4	24 / 19
Administración de la Oficina	1 / 1	1 / 1	3 / 1	3 / 1	3 / 2	2 / 1	3 / 2	16 / 9
Recursos Humanos	3 / 2	1 / 1	1 / 1	1 / 1	3 / 2	3 / 2	5 / 5	17 / 14
Altos Directivos	5 / 5	3 / 2	5 / 5	5 / 5	3 / 3	3 / 3	5 / 5	29 / 28
Índice de Dependencia (puntaje total)	22 / 19	20 / 15	22 / 17	23 / 19	16 / 13	14 / 11	27 / 25	144 / 119

Gráfico 1. Interacción de las contribuciones y la dependencia para las expectativas y la satisfacción de los roles entre los grupos de trabajo de CUSO



La discusión de estos hallazgos durante la “feria de negociación” condujo a los siguientes acuerdos (obsérvese las relaciones que se marcan con un círculo en el cuadro 1):

1. El grupo de trabajo de Sistemas de Información deberá desempeñar un rol más sólido para ayudar a estructurar y mejorar la afluencia de información que necesitan los grupos de trabajo de Planificación y el de Programas Especiales, al igual que los Altos Directivos.
2. El grupo de trabajo de Operaciones del Programa necesita aplicar y compartir de forma más uniforme la información sobre los procedimientos dentro del mismo, tanto en Costa Rica como en Canadá. Una mejor afluencia de información sobre estos procedimientos con el grupo de trabajo de Administración de la Oficina también mejoraría la forma en que funciona su sistema.
3. El grupo de trabajo de Administración de la Oficina necesita compartir información para planificar las reuniones de forma más uniforme dentro del mismo. Los grupos de Planificación y de Programas Especiales, y los Altos Directivos acordaron cerciorarse de que tanto el personal de la oficina como los asistentes ejecutivos asistan a las futuras reuniones de planificación.
4. Los grupos de trabajo de Sistema Financiero y de Recursos Humanos necesitan trabajar más estrechamente para analizar y planificar los aspectos financieros de las prestaciones del personal.

Interpretación

El nivel relativamente bajo de interacción entre los grupos de trabajo es aceptable para la mayoría de éstos, ya que los roles y las responsabilidades están claramente definidos y el personal se comunica bien entre sí. Se necesitan algunas mejoras debido a los cambios recientes en la forma en que la organización está estructurada, y en la contratación del nuevo personal.

Acción

El grupo decidió darle seguimiento a ciertas mejoras escogidas en cuanto a la definición de los roles identificados durante el diagnóstico. El grupo también le transmitió a los Altos Directivos la necesidad de contar con su liderazgo para sostener discusiones periódicas sobre las expectativas y la satisfacción de los roles.

Observaciones sobre el proceso

Los Altos Directivos se sorprendieron al observar qué tan satisfechos parecían estar los grupos de trabajo con su desempeño y responsabilidades. A través de una votación secreta, los participantes ordenaron el grado en el que la nueva estructura de la oficina regional satisfacía sus intereses y valores personales. Cuando se presentaron las puntuaciones,

éstas mostraron los altos niveles de satisfacción para ambos factores. Ello contribuyó a afirmar la imagen positiva que emergió de la evaluación de la dinámica de los roles.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



Niveles de Apoyo

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

Los *Niveles de apoyo* son una adaptación para el SAS² de una técnica que desarrollaron S. Kaner *et al.* (consulte *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

Los *Niveles de apoyo* son una técnica que le ayudará a escoger el método de decisión y el nivel de apoyo que sean apropiados para actividades específicas y las opciones para la acción.

Principios rectores

1. El nivel de apoyo que se necesita para implementar una decisión con éxito varía según la situación.
2. Los métodos de decisión basados en la mayoría de votos, ya sean afirmativos o negativos, son indicadores inadecuados del apoyo de los actores principales.
3. Los niveles de apoyo son más fáciles de comprender cuando utilizamos términos que los mismos actores escogen y negocian.

Proceso

Definición del nivel de apoyo necesario

1. Escoja una **opción** precisa para la acción que un grupo esté considerando seriamente. Defínala tan claramente como sea posible y clarifique el propósito de su ejercicio.
2. Enumere las **razones o los factores** que son necesarios para obtener un **alto nivel de apoyo** para las acciones (tal como “una acción propuesta requiere de un alto nivel de apoyo si... es mucho lo que está en juego para todos los actores interesados”).
3. Evalúe cada razón o factor en relación con su opción para la acción. **Califique** cada factor utilizando una escala del 1 al 10. El puntaje máximo de 10 significa que el factor “es perfectamente pertinente” para la acción propuesta. Si desea ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala.

4. Si considera que ciertos factores son menos importantes, usted puede utilizar una **escala** diferente (por ejemplo, del 1 al 8, o del 1 al 5). Si decide hacerlo, escriba (entre paréntesis) el puntaje máximo posible dentro de la escala. El siguiente es un ejemplo de una lista de razones y puntajes utilizando una escala variable:

Acción propuesta: Restauración de la escuela

Escala sugerida: 1 = Falso (no es pertinente del todo)

10 = Verdadero (es perfectamente pertinente)

Esta acción propuesta requiere de un alto nivel de apoyo porque...

Hay mucho en juego para todos los actores involucrados	puntaje 9 (máximo 10)
No podremos cambiar la decisión una vez que se tome	puntaje 3 (máximo 10)
Necesitamos la participación activa de todos	puntaje 6 (máximo 10)
Necesitaremos trabajar arduamente para lograr el objetivo	puntaje 3 (máximo 8)
Esto va a costar mucho	puntaje 5 (máximo 5)
Total	puntaje 26 (máximo 43)
Puntaje porcentual	26 / 43 = 60%

Niveles de apoyo y votación

5. Para convertir el puntaje total en porcentaje, sume los puntajes y divida la cantidad resultante entre el total máximo. Los resultados que se aproximen más al 100% sugieren que necesita niveles más altos de apoyo para poder implementar una decisión con éxito.
6. Antes de someter algo a votación, discuta y elabore la redacción o imágenes específicas que utilizará en su escala del nivel de acuerdo. Esta escala debe consistir en más o menos nueve afirmaciones o figuras que vayan desde lo más positivo hasta lo más negativo, o desde el nivel más alto de compromiso al más bajo. Recuerde a los participantes que el ejercicio de votación no es una decisión final. Utilice palabras e imágenes, no números, para expresar los niveles de apoyo. Cerciórese de utilizar expresiones de apoyo y de compromiso que señalen de manera clara lo que los participantes podrían esperar entre sí. Evite expresiones muy vagas o demasiado extremas para la opción que está discutiendo.
- El siguiente es un ejemplo de una serie de nueve afirmaciones que expresan apoyo o la falta del mismo:

Niveles de apoyo

Sí, estoy de acuerdo	Ésta es una buena idea	El riesgo vale la pena	Mientras los otros hagan el trabajo	Realmente no estoy seguro	Conuerdo con renuencia	No me gusta, pero no lo voy a obstaculizar	No es buena idea	Voy a oponerme
----------------------	------------------------	------------------------	-------------------------------------	---------------------------	------------------------	--	------------------	----------------

7. Discuta si los participantes deben expresar sus niveles de apoyo abiertamente (levantando la mano, exhibiendo tarjetas o marcando sus respuestas en la pizarra o en un rotafolio), o mediante papeletas de votación secreta. Tenga presente que los participantes podrían preferir expresar sus niveles de apoyo por consenso.
8. Solicite a cada participante o grupo que escoja el nivel de apoyo que más les convenga. Recopile las respuestas individuales o grupales utilizando el método escogido en el Paso 7.
9. Grafique las respuestas sobre la escala del nivel de acuerdo (marcándolas con una "x"). Para lograr una visión más clara de las diferencias entre las respuestas de los grupos, utilice una fila separada por cada grupo.
10. Discuta los resultados y compárelos con el nivel de apoyo que los participantes están buscando.
11. Si el nivel de apoyo no es tan alto como el grupo lo desea, o si los actores principales rechazan la propuesta, los participantes podrían desear continuar con la discusión y enmendar tal propuesta. Si el ejercicio utilizada es una votación secreta y los que no apoyan la propuesta son anónimos, el facilitador puede invitar a todos los participantes a hablar claro como si fuesen los que se oponen a la propuesta. La dramatización le permite al grupo continuar con la discusión y, al mismo tiempo, mantener el anonimato.
12. Antes de llegar a una decisión final, discuta las formas en que el grupo puede tomarla. Después, escoja uno de los siguientes métodos de decisión (consúltese al anexo A):
 - (a) Regla de la mayoría (50% + 1 o apoyo de las dos terceras partes);
 - (b) Regla de la minoría (experto designado, autoridad pertinente, comité ejecutivo, acción impuesta);
 - (c) Acuerdo mutuo (alcanzado a través del regateo o la mediación);

Llegar a una decisión

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

- (d) Arbitraje;
- (e) Unanimidad; e
- (f) *Impasse* y salida (las partes aceptan discrepar y poner el asunto de lado).

Para versiones más avanzadas

1. No defina el nivel de apoyo necesario.
2. Utilice la misma escala de calificación para todos los factores (tal como del 1 al 10).
3. No utilice indicadores precisos cuando evalúe las razones o los factores necesarios para la acción que requieren de altos niveles de apoyo (Paso 3).

1. Utilice técnicas para evaluar y comparar dos o más opciones para la acción.
2. Repita el ejercicio de votación en una fecha posterior (tal como un mes después).
3. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los actores.
4. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesita para completar el ejercicio.
5. Escriba una descripción de cada razón o factor que pareciera favorecer la búsqueda de altos niveles de apoyo; haga lo mismo con las afirmaciones que expresen apoyo y la falta del mismo.

Lecturas y enlaces electrónicos

Accurate Democracy (s/f), *Principles in voting rules*, Accurate Democracy, http://accuratedemocracy.com/a_primer.htm#nine, consultada el 16 de agosto de 2007.

CRC (Conflict Research Consortium) (s/f), *Dealing constructively with intractable conflicts*, Boulder, Colorado EU, University of Colorado, <http://www.beyondintractability.org>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Kaner, S.; Lind, L.; Toldi, C.; Fisk, S.; Berger, D. (1996), *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, BC, Canadá, New Society Publishers, 255 pp.

Sobre procesos de la regla de la mayoría: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/majority.htm>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Sobre procesos de la regla del consenso: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/consenpr.htm>, consultada el 15 de agosto de 2007.

Anexo A. Aspectos positivos y negativos de las diversas reglas para tomar decisiones

Reglas	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Reglas de la mayoría	Es rápida y eficiente Es práctica cuando se trabaja con grupos grandes	La minoría se puede sentir relegada La calidad de las decisiones es cuestionable
Reglas de la minoría	Ahorra tiempo	Es difícil evaluar el conocimiento especializado
Autoridad o experto designado	Es clara y eficiente	No hay aportes por parte del grupo
Comité Ejecutivo	Una parte del grupo puede estar más informada y comprometida	Los miembros pueden competir para captar la atención e impresionar a las autoridades
Gente muy enérgica dentro del grupo		Existe un débil compromiso respecto a la decisión
Reglas de la Unanimidad	Las decisiones son de calidad	Requiere de mucho tiempo
Consenso	Existe compromiso Se logra satisfacción	Es difícil Puede crear tensión

Fuente: Versión editada de Lynn Meade, Group Discussion: Effective Decision Making and Problem Solving, Cap. 7, http://lynn_meade.tripod.com/id183.htm, consultada el 16 de agosto de 2007.

Niveles de Apoyo: Niveles de apoyo en las zonas forestales comunitarias, Kajla, Bengala Occidental, India.

Palabras claves

Niveles de apoyo, India, Bengala Occidental, recursos de propiedad común, medio ambiente, gestión de los recursos naturales.

Autor y reconocimiento

Panda, S. El autor desea reconocer los esfuerzos de N. Panda, P. Sahoo, N. Pariali y K. Bhattacharya del DRCSC, quienes contribuyeron a diseñar y a facilitar la evaluación, y a D. Buckles (de la Universidad de Carleton), quien ayudó a elaborar el informe.

Contexto



Kajla es un poblado ubicado en el Distrito de Purba Medinipur, Bengala Occidental, India. Aproximadamente 10 por ciento de su población no posee tierras. Los hombres de la aldea emigran, según la estación, para trabajar en otras zonas, dejando a sus familias sin ningún apoyo durante largos periodos de tiempo. El Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios (DRCSC, por sus siglas en inglés), que es una organización no gubernamental con sede en Kolkata, cuenta con financiamiento internacional para ofrecer apoyo al desarrollo de los terrenos forestales comunitarios de Kajla, para que los utilicen las familias que no poseen tierras. Durante 15 años, el DRCSC ha trabajado de manera conjunta con una organización de base en Kajla (Kajla Jana Kalyan Samity, KJKS). Si se desea que tenga éxito el proyecto, será fundamental obtener el apoyo del personal de la KJKS, de la mayoría de las familias sin tierras y de las autoridades locales (conocidas como *Panchayat*). También se necesitará el apoyo del Departamento de Irrigación del gobierno estatal, ya que éste controla algunas de las tierras del poblado que podrían utilizarse como terrenos forestales.

Propósito

Evaluar el nivel de apoyo hacia los terrenos forestales comunitarios por parte de los diferentes actores del poblado.

Resumen del proceso

Tanto la KJKS como el DRCSC convocaron a una reunión en la Escuela Primaria de Kajla e invitaron a las siguientes personas: las familias sin tierras, otras familias del poblado, representantes de las *Panchayat* y miembros del Departamento de Irrigación. A la reunión asistieron unas 38 personas, entre ellas 16 miembros de las familias sin tierras, 6 representantes del personal de la KJKS, varios miembros del Departamento de Irrigación, gente del poblado y delegados de la *Panchayat*. Se llevó a cabo una descripción detallada de la propuesta para el establecimiento



de terrenos forestales comunitarios, lo que incluyó planes para plantar árboles al borde del camino, las orillas de los canales y las zonas de barbecho. La KJKS también describió los posibles beneficios del plan, haciendo especial énfasis en un mejor acceso de los hogares sin tierra a fuentes de combustible, alimentos y forraje. Todos los participantes expresaron sus puntos de vista y sus preocupaciones sobre la propuesta y se anotaron en unas tarjetas. Todas las opiniones similares se apilaron juntas y, entre todas estas ideas, se escogió una oración simple para representar esa categoría. En el suelo, se pusieron en fila nueve oraciones con sus respectivas imágenes y se colocó a la más positiva en un extremo y a la más negativa en el otro. Después, los participantes señalaron su posición en torno a la propuesta al colocar un pedazo de ladrillo a la par de la opinión con la que estaban más de acuerdo. Se discutió el nivel de apoyo vital para el éxito de la propuesta, al igual que posibles revisiones de la misma y el resultado general. Posteriormente, el facilitador elaboró un informe. Los participantes tenían clara la forma en que se estaba pensando utilizar este informe y aceptaron compartir su información.

Análisis

El nivel de apoyo para las zonas forestales comunitarias se presenta en el cuadro 1. Mientras que sólo cuatro participantes ofrecieron su apoyo a *todos* los aspectos de la propuesta, 15 personas (casi la mitad del grupo) ofrecieron su pleno apoyo a las zonas forestales comunitarias a la orilla de los caminos y señalaron que estaban dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzos a este aspecto del proyecto. Unos pocos reconocieron el riesgo de perder su tiempo, pero aun así dijeron que ayudarían a implementar el proyecto. Dos grupos más pequeños —que sumaron un total de ocho personas—, estuvieron de acuerdo en que esta zona forestal comunitaria era importante pero no estaban dispuestos a brindar asistencia directa. Únicamente cuatro individuos expresaron muy bajos niveles de apoyo a la propuesta. Las preocupaciones que expresaron fueron en cuanto a la cantidad de esfuerzos necesarios para preparar la tierra de forma adecuada y si los árboles podían o no protegerse. Cuando estos aspectos se discutieron con mayor profundidad, fue evidente que, según el punto de vista de los participantes que mostraron preocupaciones sobre la propuesta, la zona forestal comunitaria podría obstaculizar el pastoreo del ganado. Los habitantes del poblado con tierras propias fueron quienes expresaron esta preocupación y señalaron que las ganancias directas a raíz de esta iniciativa serían muy pocas.

Cuadro 1. Niveles de apoyo para las zonas forestales comunitarias en Kajla, Bengala Occidental, India

			XXX					
			XXXX					
			XXXX					
XX	X	X		XXXX	XXXX	XX	XXXX	XXXX
La plantación de árboles no es posible	No se puede proteger a los árboles	Se debe preparar la tierra	No todos los miembros del grupo dedicarán tiempo	Es necesario plantar árboles	Es esencial plantar árboles	Aunque exista el riesgo de pérdidas, se deberá hacer	Los plantaremos a la orilla del camino	Apoyaremos plenamente las zonas forestales

Interpretación

La gente sin tierra propia está dispuesta a dedicar su tiempo y esfuerzos a la creación de zonas forestales comunitarias porque el proyecto satisface sus necesidades y es muy poco común obtener ayuda o recursos externos para las familias sin tierras. Los participantes observaron el alto nivel de apoyo que se logró para incluir zonas forestales a las orillas del camino, ya que esta tierra es de propiedad estatal y tiene muy pocos usos diferentes. Aquéllos que expresaron sus preocupaciones en torno a la propuesta no están involucrados de forma directa en la actividad que se sugiere, pero tampoco están en posición de obstruir el uso de los terrenos públicos por parte de los grupos que no poseen tierras.

Acción

Los participantes, entre éstos las diferentes organizaciones involucradas en la propuesta, acordaron crear zonas forestales comunitarias sólo en algunas partes al borde del camino, abarcando un área de 2.5 kilómetros de longitud. Se consideraría el establecimiento de otras zonas forestales en otras tierras, una vez que el proyecto pueda demostrar que es valioso para todos miembros de la comunidad y se aborden todas las preocupaciones en cuanto al pastoreo del ganado. La KJKS decidió identificar los pasos necesarios para cerciorarse de que los miembros del grupo contribuyan con su tiempo en un plano de igualdad, se prepare la tierra de manera adecuada y se protejan los árboles.

Observaciones sobre el proceso

Inicialmente, no surgieron las razones específicas por las que algunos participantes se oponían al proyecto. El facilitador habló con ellos en privado durante un receso y determinó que los mismos estaban preocupados por el impacto en la zona forestal con el pastoreo del ganado en las tierras del poblado. Los participantes acordaron discutir estas preocupaciones abiertamente con los otros, quienes reconocieron la legitimidad de estas inquietudes y la necesidad de discutir las con mayor profundidad antes de la implementación general del proyecto. Sin embar-

go, la mayoría tenía confianza de que se contaba con suficiente apoyo en el poblado para proseguir con la propuesta modificada, centrándose en las partes al borde del camino. Varios participantes señalaron que valoraban la forma en que el ejercicio condujo a la modificación de la propuesta, en vez de la simple aprobación o el rechazo que hubiese surgido de un procedimiento estándar de votación.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página



La Rueda

Autor

J.M. Chevalier

Reconocimiento

La Rueda es una adaptación y la ampliación para el SAS² de una técnica de calificación que se utiliza en el campo de la investigación participativa (en especial, consúltese a D. Howlett *et al.* en la sección de *Lecturas y enlaces electrónicos*).

Propósito

La Rueda le ayudará a visualizar y a comparar múltiples calificaciones (refiérase a la *Calificación*). Esta técnica es útil cuando necesite organizar información, comparar los puntos de vista de los diferentes actores, evaluar el mismo elemento o situación en diferentes momentos, identificar prioridades o expectativas y evaluar el proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo.

Principios rectores

1. Los actores tienen diversas formas de calificar los elementos en una lista. Ello podría representar una fuente de desacuerdo o de malentendidos dentro de los grupos.
2. Un conocimiento y aprendizaje nuevos pueden incidir en la manera en que usted examina el pasado y cómo calificaría a los mismos elementos si lo tuviera que hacer de nueva cuenta.

Proceso

Representación gráfica de La Rueda



1. Identifique un **área temática** en la que necesite utilizar *La Rueda*. Defina el tema tan claramente como sea posible y clarifique el propósito de su ejercicio.
2. Establezca una lista de los **elementos** que necesite calificar (tales como los actores o los proyectos comunitarios). Escriba (o dibuje) a cada elemento en su propia tarjeta. Describa cada elemento al reverso de su tarjeta.
Usted puede incluir a un elemento ideal (por ejemplo, el ideal de uno mismo o de un proyecto comunitario) en su lista. Si los elementos son actores, usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquéllos a quienes representa.

También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un grupo con su propio perfil.

3. Identifique varios **criterios de calificación** utilizando términos positivos (tales como diversas aptitudes cuando esté evaluando a los actores; o equidad de género, sostenibilidad, apoyo de los actores, efectividad en relación con el costo y disponibilidad de tiempo al evaluar los proyectos comunitarios).

Los elementos y los criterios deberán ser concretos, estar claramente definidos y ser relevantes para el tema. Si los elementos o los criterios de calificación son generales, utilice la técnica de la *Escala descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detallados. Pregunte “¿Qué quiere decir con esto?”, “¿Puede dar un ejemplo de esto?”, “¿Cómo puede decir esto?”, o “¿De qué forma es esto cierto?” (por ejemplo, “¿De qué forma algunos actores tienen más conocimientos en comparación con otros?”, o “¿De qué forma son algunos proyectos comunitarios más complejos en comparación con otros?”).

Una técnica simple para identificar diversos criterios de calificación consiste en formular la siguiente **pregunta que lo engloba todo**: “¿Puede pensar en algunos criterios de calificación nuevos y diferentes?”. Otra opción es el procedimiento de **contexto total** mediante el cual usted puede examinar todos los elementos y encontrar dos que tengan una característica positiva en común y, posteriormente, el elemento que sea el más diferente de éstos y preguntar por qué. También puede utilizar la **descripción y narración de historias** para explorar su área temática (tal como la descripción de varias destrezas o proyectos comunitarios) y después utilizar esta información para identificar los criterios de calificación.

Usted puede **proporcionar** o **negociar** algunos o todos los elementos, al igual que los criterios de calificación, o bien, puede solicitar a los participantes que los identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador.

4. Establezca una **escala de calificación** (por ejemplo, con valores del 0 al 10). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Por ejemplo, usted podría decidir que un puntaje de 8 de un total de 10 para la sostenibilidad significa que se espera que el impacto dure al menos ocho años.

Si no desea utilizar números escritos cuando califique los elementos, primero utilice **frases** simples y después conviértalas en objetos mensurables (de 1 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). Otra opción es asignarles puntajes a los elementos con la ayuda

de 5 tarjetas de colores: blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4) y negra (con un valor de 5).

5. Dibuje **un círculo o una rueda por cada elemento** (en una lista de actores o proyectos comunitarios, por ejemplo). Inserte líneas que se extiendan desde el centro hasta el borde del círculo. Cada línea representa un criterio de calificación diferente. Identifique cada criterio al colocarle una etiqueta al final de cada línea, afuera del círculo (obsérvese el ejemplo del Paso 8). También puede insertar breves descripciones de cada criterio entre las líneas dentro de la rueda.

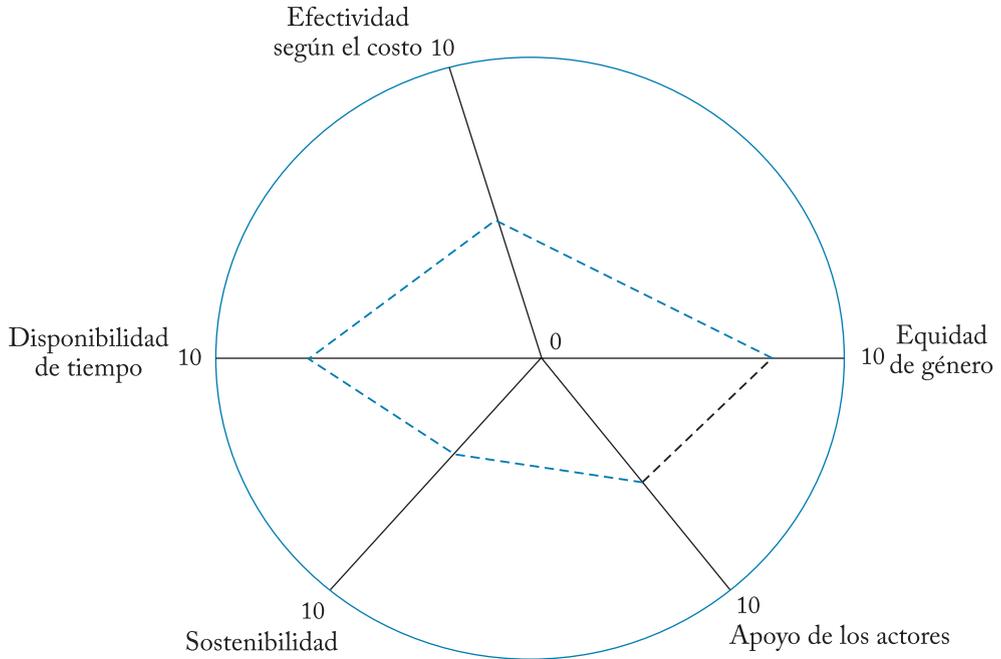
Cerciórese de que todas las ruedas sean del mismo tamaño y que las líneas y los criterios se ubiquen en los mismos lugares. Deje vacía parte de la rueda en caso de que los participantes decidan añadir nuevos criterios.

6. **Ponga a prueba** su rueda con el grupo para cerciorarse que los elementos, los criterios y la escala de calificación, al igual que los indicadores, estén claros para todos.
7. Utilice cada línea o criterio para **calificar cada elemento** en una escala del 0 al 10, en la que el valor más bajo (0, negativo) se ubica en el centro y el más alto (10, positivo) se ubica en el borde del círculo. Usted le puede asignar el mismo puntaje a dos o más elementos. Anote cada puntaje al colocar una marca a lo largo de la línea correspondiente dentro de la rueda.

Existen varios métodos que usted puede utilizar para calificar los elementos. 1) Puede solicitar a los individuos o los grupos que califiquen aquellos elementos que mejor conozcan. Utilice este método si los individuos o los grupos están evaluando sus propias características o bienes (recursos, aptitudes, etcétera). 2) Puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños y solicitar a cada uno de los grupos que escoja unos cuantos criterios y que los utilicen para calificar a todos los elementos. Use esta técnica sólo si los participantes no necesitan formar parte de todas las calificaciones. 3) Otra opción es discutir los puntajes de cada elemento hasta que los participantes lleguen a un acuerdo basado en el consenso o la mayoría de votos. 4) O bien, puede solicitar a cada participante que califique cada elemento utilizando un solo criterio a la vez y después que calcule la calificación promedio de cada elemento (tal como las opciones para la gestión de la tierra). Para calcular una calificación promedio, multiplique cada valor de calificación por la cantidad de veces que se le asigna al elemento, sume los resultados y divida el total entre la cantidad de actores que respondieron.

8. Para obtener el perfil de cada elemento, dibuje **líneas rectas entre las marcas** que hizo en cada línea. El siguiente es un ejemplo de una rueda que utiliza cinco criterios de calificación:

Opción 1. Proyecto de reparación de la escuela



Comparación entre ruedas

9. Para **comparar** dos ruedas, superponga una sobre la otra. Al superponer una rueda sobre la otra usted podrá observar **las similitudes y las diferencias** entre dos elementos (por ejemplo, los perfiles de dos actores diferentes o de dos proyectos comunitarios). O bien, puede observar la forma en que dos actores diferentes perciben el mismo elemento (por ejemplo, un proyecto comunitario en particular). Ello le dirá si existe un **desacuerdo** entre los actores (tales como hombres y mujeres), al igual que las áreas del mismo. Para calcular los niveles de diferencia o de desacuerdo, consulte la *Calificación*.
10. Para evaluar los **niveles de entendimiento** entre los actores (tal como entre hombres y mujeres), califique a los elementos como usted crea que la otra parte los calificaría. Después, compare las que

predijo con las calificaciones reales del otro actor. Superponga las dos ruedas para efectuar la comparación. Para calcular los niveles de malentendidos, consulte la *Calificación*.

- Los niveles de acuerdo se pueden combinar con los niveles de entendimiento para producir **seis situaciones posibles**:

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

Expectativas, resultados y aprendizaje socrático

- Discuta los resultados de sus comparaciones de las ruedas, haciendo énfasis en **dónde y por qué** existen diferencias, desacuerdos o malentendidos importantes. Si está trabajando con dos o más grupos, podría suceder que los miembros de cada uno de ellos deseen discutir estos problemas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos.
- Reúnanse como un solo grupo para discutir el ejercicio de la rueda y explorar cómo ha incidido en los puntos de vista y las prioridades de los individuos o los subgrupos.

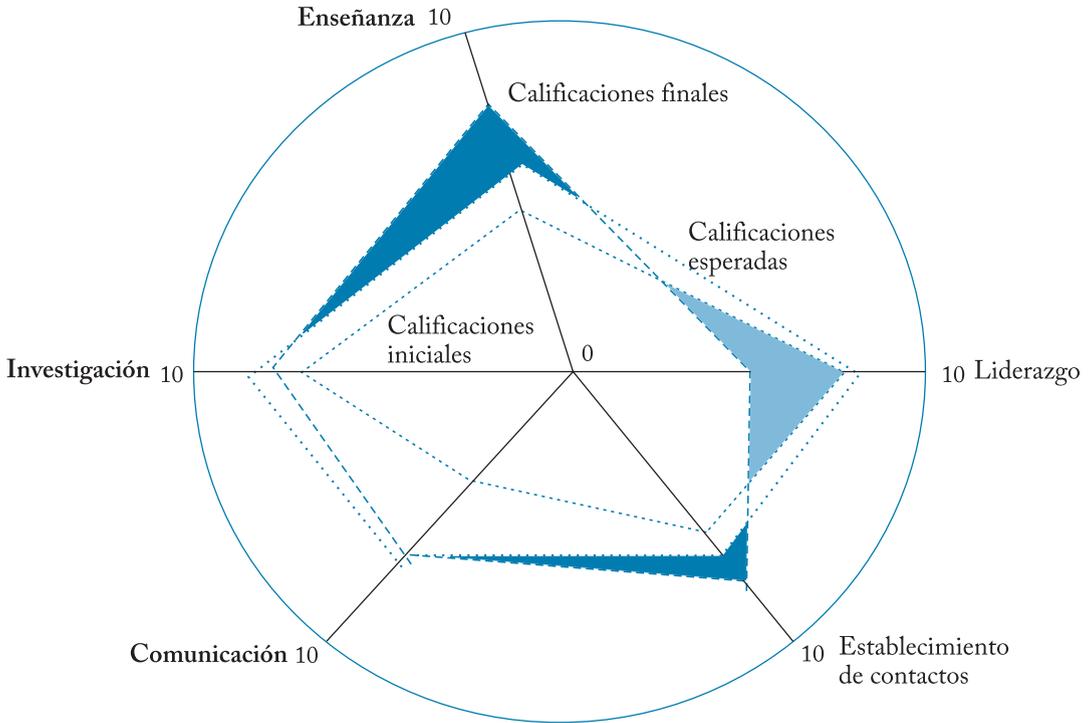
- Usted puede utilizar *La Rueda* para comparar las calificaciones del mismo elemento en **diferentes puntos en el transcurso del tiempo**. También puede comparar las calificaciones **reales y las que se esperan** para ese mismo elemento (por ejemplo, las aptitudes de un actor o un proyecto en marcha). Para comparar los elementos en el transcurso del tiempo, usted necesitará tres calificaciones por cada línea o criterio dentro de su rueda: a) la calificación actual del elemento; b) la calificación que espera o aspira que el elemento obtenga dentro de un periodo limitado de tiempo; y c) la calificación final que se obtuvo una vez que el plazo ha vencido.

Anote estas tres calificaciones para cada criterio al colocar marcas a lo largo de las líneas correspondientes dentro de la rueda. Dibuje líneas rectas a) entre las marcas que describen las calificaciones actuales; b) entre las marcas que describen las calificaciones esperadas; y c) entre las marcas que representan las calificaciones finales.

El siguiente es un ejemplo de una rueda con cinco líneas que representan diferentes aptitudes. El diagrama describe la propia

evaluación de un actor en torno a su nivel inicial de aptitudes por cada línea, sus expectativas de aprendizaje y los resultados finales que logra después de un año.

Actor 1. Perfil de Aptitudes



Resumen de este ejemplo: Este actor mejoró sus habilidades de comunicación al nivel que aspiraba. También logró mejorar en cuanto al *establecimiento de contactos* y la *enseñanza*, aun más allá de sus expectativas. Al examinar la calificación inicial que él mismo le asignó a sus destrezas de *enseñanza*, se da cuenta de que sus habilidades eran mejores de lo que pensaba, lo cual es esperanzador. En cuanto a los aspectos negativos, este actor no mejoró sus destrezas de liderazgo tanto como deseaba. Pero no necesariamente se siente desilusionado con ello. El curso de capacitación sobre liderazgo que tomó fue muy estimulante. Ahora se da cuenta de que sabe muy poco sobre el liderazgo y espera aprender mucho más.

15. Usted también puede añadir una cuarta serie de calificaciones: las **calificaciones iniciales corregidas**. Ésta es la forma mediante la cual usted calificaría el mismo elemento si lo tuviera que hacer nuevamente (en el pasado). Para evaluar los resultados reales en el transcurso del tiempo (la columna D-C de la ilustración), com-

pare sus “calificaciones iniciales corregidas” con las calificaciones finales (observe las columnas C y D), tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Crterios de calificación	Calificación inicial A	Calificación que se espera B	Resultado esperado B-A	Calificación inicial corregida C	Calificación final D	Resultado real D-C
--------------------------	------------------------	------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------------------	--------------------



16. Discuta e interprete los resultados de sus análisis. Tenga presente que podrían producirse dos de los efectos del **aprendizaje socrático**. Los participantes podrían descubrir que sabían más en el pasado de lo que pensaban y podrían considerar esto como un hallazgo positivo. (“¡Ahora sé que sabía!”). O bien, podrían descubrir que ahora saben menos que lo pensaban que sabían en el pasado y podrían considerar esto también como algo positivo (“¡Ahora sé que no sé!”). Refiérase al Paso 14 para observar un ejemplo del aprendizaje socrático.

Forma de calibrar la técnica

Para versiones más simples

1. Reduzca la cantidad de elementos al eliminar algunos de los mismos o mediante la técnica de *Listado libre*.
2. Utilice sólo tres o cuatro criterios de calificación.
3. No utilice indicadores cuando califique a los elementos.
4. Identifique las áreas en las que existan diferencias, desacuerdos o malentendidos, pero no el nivel de desacuerdo o de malentendido (pasos 9 y 10).
5. No compare las calificaciones actuales del elemento con las que calificaciones que se esperan y las finales (pasos del 14 al 16).

1. Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
2. Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar su rueda.
3. Escriba una descripción de cada elemento de su lista y de cada criterio.
4. Anote la razón indicada para cada puntaje.
5. Incremente la cantidad de elementos y de criterios de calificación.
6. Utilice indicadores precisos para justificar sus calificaciones.

Lecturas y enlaces electrónicos

Howlett, D.; Bond, R.; Woodhouse, P.; Rigby, D. (2000), *Stakeholder Analysis and local identification of indicators of the success and sustainability of farming based livelihood systems*, Working Paper núm. 5, Manchester, Reino Unido, Centre for Agricultural Food and Resource Economics, University of Manchester, <http://les.man.ac.uk/ses/research/CAFRE/indicators/wpaper5.htm>, consultada el 16 de agosto de 2007.

La Rueda: Impacto en el conocimiento y en las destrezas de los participantes en un programa de intercambio juvenil.

Palabras claves

La Rueda, Cuba, Benín, Tailandia, Ucrania, Canadá, evaluación del impacto, habilidades.

Autor y reconocimiento

J.M. Chevalier y D. Buckles. Los autores desean reconocer los esfuerzos de Paul Turcot, Kate McLaren y Helen Patterson, quienes contribuyeron a los informes de consulta citados más adelante.

Contexto

La Juventud Mundial de Canadá (CWY, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental de ese país que centra su atención en la programación de intercambios juveniles en Canadá y en el exterior. Diversas evaluaciones anteriores de los programas de la CWY sugirieron que el conocimiento y las habilidades representan un área de impacto muy importante, desde el punto de vista de los participantes anteriores y del diseño del programa en el futuro. En el año 2006, la CWY condujo una nueva evaluación del impacto de su Programa de Intercambio Juvenil (YEP, por sus siglas en inglés) en los participantes anteriores y en las comunidades de cinco países: Canadá, Cuba, Ucrania, Benín y Tailandia. Se condujeron talleres de un día de duración con los egresados de YEP en cada uno de estos países. Los talleres abarcaron seis áreas de impacto que ya había identificado la CWY en las evaluaciones anteriores: 1) valores y actitudes; 2) conocimiento; 3) habilidades; 4) logros ocupacionales; 5) relaciones interpersonales; y 6) compromiso cívico (local o global). También se condujeron talleres de medio día de duración con representantes de las comunidades participantes, al igual que una encuesta en línea con una muestra de los participantes canadienses anteriores y los representantes de las respectivas comunidades. El personal de varios niveles de la CWY participó en la comparación y en el análisis de los resultados de diferentes países. El equipo encargado de la evaluación estuvo compuesto por miembros del personal de la CWY en cada uno de los países, al igual que por diversos consultores externos. El equipo seleccionó, sometió a prueba, adaptó y estableció la secuencia de varias técnicas del SAS² para evaluar la forma y hasta qué punto el Programa de Intercambio Juvenil contribuyó a la misión de la CWY.

Para obtener mayor información sobre la evaluación, consulte los siguientes informes en la página electrónica del SAS²: Canada World Youth Impact Assessment Guide (2006), Montréal: Canada World Youth, Social Analysis Systems² Plans and Protocol Report #1, 58 pp.; Canada

World Youth Impact Assessment: Synthesis Report (2006), Montréal, Canada World Youth, 84 pp.

Propósito

Evaluar el impacto del Programa de Intercambio Juvenil en los participantes anteriores.

Resumen del proceso

El equipo encargado de la evaluación condujo talleres de un día de duración en 17 localidades diferentes. En total, 289 personas que habían participado en el Programa de Intercambio Juvenil entre los años 1995 y 2002 asistieron a estos talleres. Los índices de participación del exterior variaron entre 60% de los participantes anteriores en Benín y 25% en Tailandia y Ucrania. Los índices de participación en Canadá fueron más bajos debido a que más de 5 mil canadienses habían formado parte del YEP entre 1993 y 2003. Quienes asistieron a los talleres eran bastante representativos de los programas en su país, en términos de un equilibrio de género, al igual que de uno rural/urbano. Hubo uno o más participantes de cada uno de los años bajo revisión y de todos los países.



Durante los talleres, se condujo una serie de evaluaciones del impacto mediante el uso de diversas técnicas del SAS². Después de describir las áreas de impacto para el conocimiento y las habilidades, al igual que el propósito de esta parte de la evaluación, cada participante le asignó un puntaje al impacto del YEP en cinco áreas del conocimiento y de las habilidades, utilizando una escala de entre 0 y 5. Los facilitadores recordaron a los participantes que las habilidades se entendían como una destreza concreta para hacer algo, en lugar de otras cosas como ser de “mente abierta”, lo cual representa una actitud. Los participantes graficaron sus puntajes en una rueda y observaron los detalles que los explicaban. Después, los participantes buscaron a otros con puntajes similares señalados en sus ruedas y formaron grupos con perfiles similares en cuanto al impacto. Cada uno de los grupos conversó sobre lo que tenían en común y se escogió una imagen o un símbolo que representara el conocimiento o las habilidades que el grupo había desarrollado más o fortalecido a través de su experiencia en el YEP. También se discutieron las similitudes y las diferencias entre los grupos, al igual que las razones por las que el programa tenía un mayor impacto en algunas áreas y menor incidencia en otras. Después, se integraron estos resultados en los informes del taller, en los nacionales y en los de resumen. Los participantes tenían claro que los resultados se utilizarían en los informes sobre el programa y aceptaron compartir su información.

Análisis

Los participantes calificaron cinco áreas específicas de impacto que identificó la CWY: 1) conocimiento; 2) habilidades organizativas; 3) habilidades de comunicación; 4) habilidades de aprendizaje; y 5) habilidades técnicas. Los ejemplos que se ofrecieron sobre el impacto en el conocimiento se relacionaron con un aumento del mismo entre los participantes en cuanto a historia, cultura, geografía, política, temas de desarrollo y ayuda, o cualquier otra área afín del conocimiento. El impacto en las habilidades organizativas se refirió al mejoramiento del trabajo en equipo, el liderazgo, la facilitación, la mediación, la planificación o cualquier otra habilidad afín. El impacto en las habilidades de comunicación hizo referencia a las destrezas de lenguaje, la comunicación intercultural, la comunicación no verbal, la escucha, la conducción de entrevistas, la oratoria y otras habilidades conexas. Entre los ejemplos del impacto en las habilidades de aprendizaje se incluyó el aumento del análisis, la recopilación de datos, la capacidad de adaptación, el pensamiento creativo y otras destrezas afines. Finalmente, el impacto en las habilidades técnicas hizo referencia a la agricultura, el uso de computadoras, la enseñanza o cualquier otra destreza que requiriera de un conocimiento técnico práctico.

La escala de calificación que utilizaron los participantes fue:

- 0 = Sin impacto
- 1 = Un impacto muy pequeño
- 2 = Un impacto pequeño
- 3 = Un impacto moderado
- 4 = Un impacto importante
- 5 = Un impacto muy importante



El promedio de todos los puntajes en todas las áreas de impacto es 4. Ello muestra que, según el punto de vista de los participantes anteriores, el YEP tuvo un “impacto importante”. El promedio de los puntajes individuales de cada país también muestra un patrón consistente en un alto impacto en el conocimiento y en las habilidades de los participantes anteriores (obsérvese el cuadro 1). Las dos áreas superiores de habilidades, según lo muestran estos promedios nacionales, son las **habilidades de comunicación** y las **organizativas**. A estas dos áreas se les calificó con los puntajes más altos, excepto en Tailandia, donde se calificaron las habilidades de comunicación con un puntaje más bajo que las habilidades organizativas y de aprendizaje.

Las áreas de impacto que más variaron entre los países fueron el conocimiento y las habilidades de aprendizaje. En promedio, ambas áreas recibieron puntajes más altos en algunos países y más bajos en otros. Por ejemplo, los participantes en Benín calificaron el conocimiento

con un puntaje de 3.1 —el más bajo de todas las áreas de impacto de este ejercicio—, mientras que los participantes en Cuba le asignaron un puntaje de 4.3. Por su parte, las habilidades de aprendizaje recibieron calificaciones tan bajas como 3.5 (de los canadienses) o tan altas como 4.2 (por parte de los cubanos). Es importante observar que aunque la calificación en Cuba fue la más alta para esta área de impacto, las habilidades de aprendizaje recibieron un puntaje relativamente bajo en comparación con otras áreas de impacto. Ello podría explicarse debido al hecho de que todos los participantes cubanos eran maestros de profesión y se consideraban a sí mismos como aprendices expertos. El área de destrezas con las calificaciones más bajas (con excepción de Benín) fue la de habilidades técnicas.

Cuadro 1. Promedio de los puntajes individuales del conocimiento y las habilidades, por país *

Promedios de los puntajes individuales*							
País	Núm. de participantes	Habilidades de comunicación	Habilidades organizativas	Habilidades de aprendizaje	Conocimiento	Habilidades técnicas	Puntaje promedio
Cuba	61	4.5	4.5	4.2	4.3	4.0	4.3
Ucrania	28	4.5	4.3	3.9	4.0	3.3	4.0
Canadá	64	4.3	3.9	3.5	4.0	2.4	3.6
Benin	74	4.0	4.0	3.7	3.1	3.4	3.6
Tailandia	62	3.8	4.1	4.1	3.8	3.6	3.9
Promedio ponderado para todos 289		4.2	4.1	3.9	3.8	3.3	3.9

Nota: * Obsérvese que los puntajes más altos por país están en negrita. El puntaje máximo es de cinco.

Existen ciertas variaciones entre los distintos talleres en cada país. Sin embargo, las áreas con promedios más altos y más bajos permanecen iguales. Los promedios de los pequeños grupos también tienden a reflejar las tendencias de los promedios de los talleres.

Los promedios individuales y las observaciones de los pequeños grupos en cuanto a los puntajes son consistentes con el patrón general. A menudo, los participantes se refirieron al alto grado de impacto en diversas áreas, tal como en el caso siguiente:

El impacto que tuvo en mi vida fue muy significativo porque desarrolló en mí habilidades organizativas como el trabajo en equipo, el liderazgo —ya que un docente debe ser un líder por excelencia—, la mediación, la organización y el trabajo de planificación, entre otras destrezas. En cuanto al conocimiento, aprendí sobre historia, cultura, geografía, problemas sociales

y políticos de otros países, además del mío. Hablamos tanto sobre desarrollo sostenible y la protección ambiental que desarrollé mi propia conciencia ecológica. Siete años después, sabiendo que he madurado, me doy cuenta que la CWY fue el impulso, la principal fuente de motivación para aprender y tomar decisiones, para crecer como persona independiente y mantener mi equilibrio (traducción del autor).

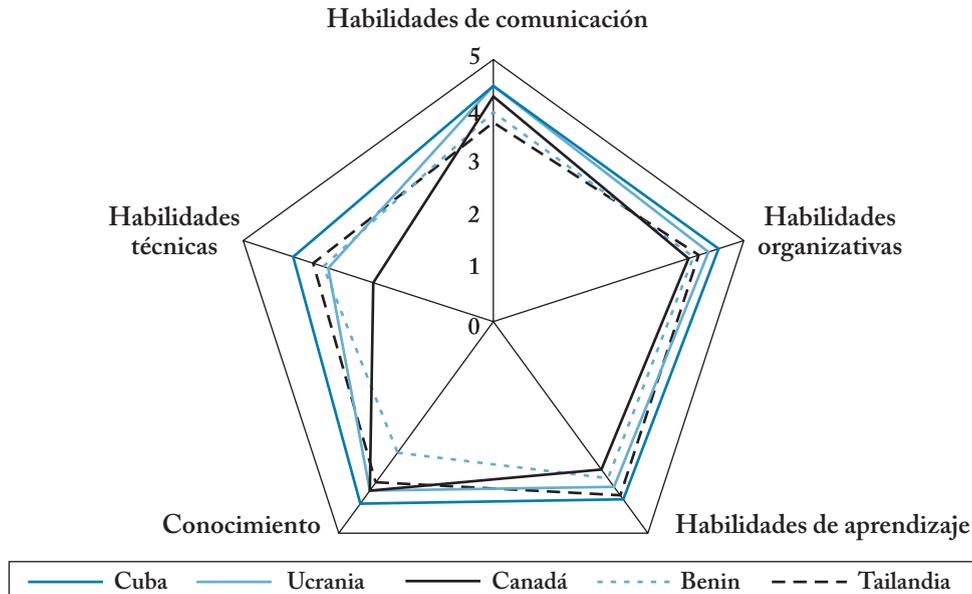
Las palabras claves que utilizaron los participantes y los pequeños grupos para describir el impacto aparecen con una frecuencia diferente. Entre las principales **habilidades de comunicación**, con frecuencia se mencionaron el idioma y saber cómo escuchar. La oratoria y la comunicación no verbal se advirtieron con menor frecuencia. Por lo general, las referencias sobre el impacto en las principales **habilidades organizativas** incluyeron el liderazgo, el trabajo en equipo y la facilitación. Aunque con menor frecuencia, también se mencionó el hecho de estar organizados y contar con buenas destrezas de planificación. A pesar de que el impacto promedio en el **conocimiento** varió de país en país, muchas de las notas de los participantes se refirieron al aprendizaje de la cultura y la historia del país anfitrión, al igual que de su propio país a medida que se empeñaban en compartir su conocimiento con otros. La capacidad de adaptación fue la **habilidad de aprendizaje** que más se mencionó en las notas de los participantes. El resultado de un conteo de la palabra “adaptabilidad” fue de 20, de un total de 64 participantes en Canadá, los cuales se refirieron a esta habilidad de aprendizaje. Otras, tales como las destrezas analíticas, la gestión de datos o de información y el pensamiento creativo, también fueron mencionadas por los participantes en otros países, pero con mucha menor frecuencia. Unos pocos participantes se refirieron al pensamiento crítico y al hecho de saber cómo conducir una investigación. Las **habilidades técnicas** que se desarrollaron a través del programa abarcaron, en su mayoría, el uso de computadoras y de internet. Las destrezas manuales (como la agricultura y la carpintería) se mencionaron muy contadas veces. Algunos participantes observaron que el programa no les ofreció muchas oportunidades para desarrollar nuevas habilidades técnicas y esto es algo que les gustaría que se incorpore al diseño del programa. Otros, tales como los participantes canadienses y algunos ucranianos, indicaron que ya tenían destrezas en cuanto al uso de computadoras antes de formar parte del programa.

Interpretación

El programa de la CWY produjo un impacto significativo en el desarrollo de todo el conocimiento y las áreas de habilidades que se incluyeron (gráfico 1 y cuadro 1). Muchos de los participantes descubrieron y desarrollaron destrezas que creían que no tenían o que no necesitaban

reforzar, lo cual conduce al descubrimiento socrático de un aprendizaje latente. Estos resultados sugieren que las áreas de impacto están estrechamente relacionadas entre sí y que la experiencia de formar parte de la CWY es, en su conjunto, holística, al igual que congruente con la misión de ésta: “fomentar la adquisición del conocimiento, las habilidades, las competencias y los valores necesarios para una activa participación comunitaria”.

Gráfico 1. Promedio de los puntajes individuales del conocimiento y las habilidades, por país



Las destrezas que de forma consistente se beneficiaron más del Programa de Intercambio Juvenil fueron las habilidades de comunicación y las organizativas. Ello confirma la importancia del impacto en las relaciones interpersonales —un hallazgo respaldado por otras partes de la evaluación del impacto. Este tipo de destrezas es el aspecto central de muchas actividades del programa de la CWY y se fortalecen a través de la celebración de días de actividades educativas, actividades grupales y la interacción entre las contrapartes y las familias que los hospedaban, al igual que la colocación de empleos.

Las mejores **habilidades de comunicación** reflejan el fortalecimiento del idioma inglés, lo cual es parte de la experiencia de participar en la CWY, pero también la oportunidad de vivir y trabajar en diversos contextos culturales y lingüísticos. El hecho de poder expresarse bien,

escuchar, comprender, responder ante indicios no verbales y sentirse cómodo al hablar en grupo o en público, son claros efectos de las situaciones que experimentaron los participantes del YEP durante su intercambio.

Los altos puntajes asignados a las **habilidades organizativas**, tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, la facilitación, la planificación y la mediación, reflejan el énfasis que la CWY pone en trabajar en grupos de forma colaborativa, de desarrollar las capacidades de liderazgo y de responsabilizarse del trabajo y de los compromisos individuales. Ello también refleja el hecho de que la participación en el programa supone una “constante necesidad de planificar y de organizar actividades con la contraparte o con el grupo de uno. El dominio de estas habilidades se convirtió en un aspecto esencial para el buen funcionamiento del programa” (Informe de Tailandia). Para trabajar como parte de un equipo, cada persona necesita lidiar con una variedad de conductas humanas, necesidades y expectativas, y comprender y mediar con las diferencias culturales y personales. En el intenso proceso de aprendizaje del programa, algunos participantes descubrieron destrezas que no sabían que tenían, tal como el grupo de “líderes” en un taller que se celebró en Ucrania. Mediante la colocación de empleos, y de las actividades grupales y del proyecto, los participantes aprendieron otras importantes habilidades organizativas, tales como llegar a tiempo y mantenerse bien organizado.

Los puntajes relativamente bajos de las **habilidades técnicas** se destacan entre los de las otras áreas de destrezas y conocimiento, ya que el desarrollo de este tipo de habilidades no es un objetivo específico del Programa de Intercambio Juvenil. Sin embargo, ésta fue una de las áreas de habilidades que los participantes señalaron como una deficiencia dentro de la experiencia con la CWY.

Acción

El equipo a cargo de la evaluación combinó estos resultados con los de otras partes de la evaluación del impacto, a fin de elaborar una valoración general del impacto del Programa de Intercambio Juvenil en los participantes y en las comunidades. Con base en esta amplia gama de resultados, el equipo recomendó que la CWY hiciera énfasis en los objetivos de aprendizaje individual en proyectos comunitarios específicos. Este sutil cambio estratégico implica un ajuste en el componente de la colocación de empleos dentro del programa de intercambio, con el propósito de situar tanto el trabajo como la relación comunitaria en el centro del plan de aprendizaje. El efecto que se espera es que se produzca un impacto a más largo plazo en las comunidades sedes, en tanto que se desarrollan las habilidades técnicas o profesionales que necesitan los participantes, además de sus habilidades de comunicación, de aprendizaje y de organización.

Observaciones sobre el proceso

Al principio, los participantes pensaron que los bajos puntajes suponían que uno de ellos pensaba que el programa había realizado una mala labor o una transferencia deficiente de las habilidades. Los facilitadores de los talleres abordaron esta preocupación al hacer énfasis en que se podía asignar un bajo puntaje si el participante pensaba que ya tenía estas destrezas antes de formar parte del programa.

Los participantes respaldaron ampliamente los resultados de los ejercicios individuales. Muchos de ellos señalaron que la presentación visual de los puntajes permitió que se apreciara el impacto general del programa en las habilidades analizadas. Aunque se realizaron comparaciones entre los grupos después de haber finalizado los ejercicios individuales, una minuciosa revisión del informe final por parte de los miembros de la Junta y del personal de CWY, al igual que de los representantes de varios programas nacionales de intercambio, confirmó la relevancia y la utilidad de los resultados individuales y los que se recopilaban.

Conclusión y agradecimientos

La idea que rige esta obra, al igual que la iniciativa general en la que se encuentra integrada, es que la época actual debe convertirse en una era del diálogo y de la movilización social para el uso y la creación de conocimiento. Y esto es un asunto de supervivencia. La humanidad ya no puede depender de las soluciones que diseñan sólo los expertos y los intereses privados. Los asuntos sociales deben abordarse total y socialmente integrados al proceso de aprendizaje y de toma de decisiones que amplían y profundizan la comprensión e instan a la acción. Para ello, es necesario que reconozcamos y valoremos, más que nunca, el rico conocimiento materializado en las vidas de personas provenientes de todos los rincones del mundo. El hecho de fundamentarse en el carácter viviente del conocimiento crea la posibilidad de su aplicación inmediata y de la sinergia necesaria para liberarnos de las rígidas formas de la enseñanza superior y de una investigación que ya no se adaptan a nuestro mundo. Ya sea que la investigación suponga la selección de cultivos económicos para la siguiente temporada o el desarrollo de una estrategia para defender los derechos a la tierra, los conceptos y las herramientas que se describen en este libro son una modesta contribución a esta tarea urgente.

Un mensaje fundamental de esta guía se refiere a los medios hábiles para cristalizar las oportunidades y la promesa de la investigación en función de la gente y del razonamiento basado en la evidencia. A pesar de que mucha gente estaría de acuerdo con este objetivo, los medios para materializar el potencial existente todavía permanecen, en su mayor parte, sin explorar. Los métodos convencionales, tales como las encuestas, los cuestionarios y los grupos de discusión, ofrecen muy poco espacio para la imaginación o la originalidad en la búsqueda de soluciones a los problemas que son significativos y relevantes para los actores involucrados. El SAS² ofrece orientación sobre cómo caminar la senda, tanto revistiendo la forma de herramientas para evaluar problemas, actores y opciones, como a manera de conceptos y lineamientos para el diseño de procesos y actividades que pueden apoyar el diálogo y la innovación social. En conjunto, todos éstos realizan una novedosa contribución a las nociones convencionales de la participación pública y la investigación experta.

El propio SAS² es una expresión particular del conocimiento viviente que está evolucionando en diferentes lugares a través de los esfuerzos de mucha gente. El SAS² es el resultado de la colaboración entre personas con un propósito en común: crear un cimiento fértil para la reflexión y las acciones grupales que lograrán el bien común. Muchas personas han contribuido a esta obra. Los distintos socios institucionales que se enumeraron en la introducción han sido particularmente creativos en cuanto a sus aplicaciones y adaptaciones del SAS² a sus propios contextos. La Guía se ha enriquecido enormemente mediante los ejemplos de las aplicaciones que ofrecieron Laura Suazo-Gallardo, del IDRC en Honduras; Rajeev Khedkar, Dnyaneshwar Patil y Bansi Ghevde, de la ADS en India; Diwakar Poudel y Tek Sapkota, de LIBIRD en Nepal; Farida Akhter, de la UBINIG en Bangladesh; Jore Tellez, del CEBEM

en Bolivia; Carlos Tapia, de la Universidad de la Serena en Chile; y Shyamel Panda, del Centro de Desarrollo, Investigación, Comunicación y Servicios en India. Por su parte, Michelle Bourassa, de la Universidad de Ottawa, contribuyó de forma significativa al desarrollo de varios de los conceptos y las técnicas fundamentales que se presentan en la Guía. También, Debra Huron nos ayudó enormemente en la edición de la Guía y nos exhortó a prestar atención detenidamente a un lenguaje claro, a la voz activa y a los puntos más sobresalientes. Además, la Juventud Mundial de Canadá y CUSO, tanto en Ottawa como en América Latina, respaldan diversas evaluaciones que representaron puntos cruciales para nuestra comprensión acerca de las implicaciones de los conceptos del SAS² para el seguimiento y la evaluación, al igual que para el desarrollo organizativo. Asimismo, el apoyo financiero del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y la motivación de Merle Faminow, Gisèle Morin-Latut, Raul Zelaya y otros miembros del personal del IDRC permitieron que fuera posible colaborar con diversos socios de trabajo en todo el mundo y ampliar el alcance de la iniciativa del SAS². Además, Bill Carman, del IDRC, y Saúl García Escamilla y Rubén Lara, de Plaza y Valdés Editores, ofrecieron su valiosa ayuda y paciencia durante el proceso de publicación. Finalmente, Roberto Prado supervisó con sumo cuidado la traducción completa de la obra al español. Si bien nos responsabilizamos por completo de las opiniones expresadas y de los errores fácticos que quedan, la Guía está en deuda con estas personas por sus aportes, comentarios y asistencia directa que ofrecieron. En términos más generales, el SAS² es, y siempre será, un trabajo en marcha, al cual puede contribuir y aprender del mismo toda la gente interesada en fomentar el “pensamiento social”.

El enfoque descrito en este libro es directo y sistemático, pero no siempre es fácil. No es suficiente pensar sencillamente que el diálogo y la movilización social son una buena idea. Hay muchos conceptos de los que uno se debe apropiarse y adaptar, al igual que habilidades que deben aprenderse con paciencia y poco a poco. Exhortamos a los lectores que decidieron tomar esta senda a que se reúnan y trabajen con otros en el diseño y en la implementación de actividades y procesos en la vida real mediante el uso del SAS² y de otros métodos a su disposición, y a compartir sus experiencias y aprendizajes en las comunidades de práctica que establezcan o de las que vayan a formar parte. Aprender a adquirir conocimiento de forma diferente podría cambiar nuestros mundos respectivos, mientras también nos ayuda a cambiar el mundo que todos compartimos. Para tener éxito en esta empresa, lo que necesitamos es más que nada el compromiso de participar a través de medios nuevos y audaces. En palabras de Goethe, “Sea lo que sea que puedas hacer, o has soñado que podrías hacer, comiénzalo. La osadía lleva consigo genialidad, poder y magia”.

Datos sobre las personas que contribuyeron a la obra

Farida Akhter inició sus labores como periodista y concluyó sus estudios de maestría en Economía en Chittagong. Es la Directora Ejecutiva de UBINIG (Investigación sobre Políticas para Alternativas de Desarrollo), una organización no gubernamental en Bangladesh que apoya la conducción de investigaciones en función de los agricultores y diversas iniciativas de políticas dentro de una amplia gama de temas; también forma parte de diversas redes regionales e internacionales de mujeres, tales como la Red Feminista Internacional de Resistencia a la Ingeniería Reproductiva y Genética (FINRAGE), el Consejo Asiático para los Derechos Humanos de las Mujeres (AWHRC) y el Frente Unido de Mujeres en Bangladesh.

Michelle Bourassa es profesora titular de la Facultad de Educación de la Universidad de Ottawa, en la cual imparte clases de fundamentos psicológicos del aprendizaje y la enseñanza diferenciada. Ha publicado artículos relacionados con la valoración estudiantil y la educación especial, editó un ejemplar de la revista especializada titulada *Éducation et Francophonie* (www.acelf.ca/revue, vol. XXXV-2, otoño 2007) y recientemente publicó una obra sobre la contribución de las neurociencias a la psicología educativa y clínica (*Le Cerveau Nomade*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2006). Asimismo, dirige *Collectif des Savoirs Apprenants*, una comunidad de práctica que incluye a investigadores y estudiantes universitarios en el campo de la educación, los cuales comparten su interés en la investigación-acción colaborativa y el cambio sistémico.

Bansi Ghevde es activista de derechos de acceso a la tierra y miembro de la Academia de Ciencias de Desarrollo (ADS), una organización no gubernamental cerca de Mumbai, India. Durante 20 años; ha trabajado con la tribu Adavasi y con agricultores marginales y pequeños en el distrito de Raigad.

Rajeev Khedkar es miembro del consejo de administración de la Academia de Ciencias del Desarrollo (ADS), una organización no gubernamental cerca de Mumbai, India. Durante más de 10 años, el señor Khedkar fungió como director de ADS y dirigió las labores de la organización en los campos de la medicina tradicional y la agricultura ecológica. El gobierno de Maharashtra adoptó el programa titulado Banco de Granos en las Aldeas —en el cual desarrolló la ADS durante ese tiempo— para utilizarlo en las comunidades de los Adavasi en todo el estado.

Shyamel Panda trabaja con Kajla Jana Kalyan Samiti (KJKS), una organización de base en la franja costera de Bengala occidental, en India. El señor Panda es agricultor y coordina actividades de acción-investigación con agricultores marginales y pequeños, con el apoyo de la organización no gubernamental denominada Centro de Investigación, Comunicación y Servicios para el Desarrollo (DRCSC), con sede en Calcuta.

Dnyaneshwar Patil es el director de SOBTI, una organización de base en Pali, Maharashtra, India. Durante mucho tiempo, el señor Patil ha fungido como facilitador de diversas iniciativas provenientes de la comunidad de los Katkari y Adavasi en la región de Pali.

Diwakar Poudel es economista y labora en las Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LIBIRD), una organización no gubernamental dirigida a la investigación, con sede en Pokhara, Nepal. Actualmente, se encuentra cursando sus estudios de doctorado en el Departamento de Economía de la Universidad de Oslo, Noruega.

Tek Sapkota es agrónomo y trabaja en las Iniciativas Locales para la Biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LIBIRD), una organización no gubernamental dirigida a la investigación, con sede en Pokhara, Nepal.

Laura Suazo-Gallardo inició su carrera como agrónoma y finalizó sus estudios de doctorado en Educación y Desarrollo en la Universidad de Cornell. Es consultora con sede en Honduras y autora de *The Human Farm: Transformative Learning among Hillside Honduran Farmers*, obra publicada en el 2002 por la Universidad de Cornell en Ithaca, Nueva York. También es coautora de *Learning from the Past: Lesson on LEIT in the Central Region of Honduras*, que publicaron CIDICCO y ODI en el 2005. Asimismo, entre el 2005 y el 2007, coordinó las actividades del SAS² en Honduras.

Carlos Tapia Jopia es biólogo marino y psicólogo social. Actualmente labora en el Departamento de Psicología de la Universidad de la Serena, Chile.

Jorge Téllez finalizó recientemente su doctorado en Silvicultura Social en la Universidad de Córdoba, España y actualmente se desempeña como consultor independiente. Su labor, la cual recibe en parte el apoyo del Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM), examina el papel del diálogo en la comprensión y la negociación de los intereses de los diferentes grupos que participan en proyectos forestales.

Datos sobre los autores de la obra

El doctor Jacques M. Chevalier es profesor del canciller en el Departamento de Sociología y Antropología y del Instituto de Economía Política de la Universidad de Carleton, Ottawa. El doctor Chevalier es autor de diversas obras académicas en campos que van desde la antropología latinoamericana y la teoría del desarrollo (*A Land without Gods: Process Theory, Maldevelopment and the Mexican Nahuas*, escrito en coautoría con Daniel Buckles, ZED Books, 1995; *Civilization and the Stolen Gift: Capital, Kin and Cult in Eastern Peru*, UTP, 1982) hasta análisis simbólicos y semióticos (*The 3-D Mind*, Volumes 1, 2 and 3, McGill-Queen's University Press, 2002; *The Hot and the Cold: Ills of Humans and Maize in Native Mexico*, escrito en coautoría con Andrés Sánchez Bain, UTP, 2002; *A Post-Modern-Revelation: Signs of Astrology and the Apocalypse*, UTP, 1997; *Semiotics, Romanticism and the Scriptures*, Mouton de Gruyter, 1990).

El doctor Daniel J. Buckles es profesor adjunto en el Departamento de Sociología y Antropología de la Universidad de Carleton. El doctor Buckles es autor de libros sobre pueblos indígenas (*A Land without Gods: Process Theory, Maldevelopment and the Mexican Nahuas*, escrito en coautoría con Jacques M. Chevalier, ZED Books, 1995), agricultura (*Food Sovereignty and Uncultivated Biodiversity in South Asia*, escrito en coautoría con F. Mazhar, P.V. Satheesh y F. Akhter, Academic Foundation/IDRC, 2007; *Cover Crops in Hillside Agriculture*, escrito en coautoría con B. Triomphe y G. Sain, CIMMYT/IDRC, 1998) y gestión de conflictos (*Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*, World Bank Institute/IDRC, 1999). Mientras se desempeñaba como Especialista Superior de Programas del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), el doctor Buckles facilitó más de 100 proyectos de investigación en el sur de Asia, América Latina y África. Asimismo, el doctor Buckles es un artista y fotógrafo, y contribuyó con las fotografías incluidas en este volumen.