

Guía para la Investigación, la Planificación y la Evaluación Participativas



Derechos de autor

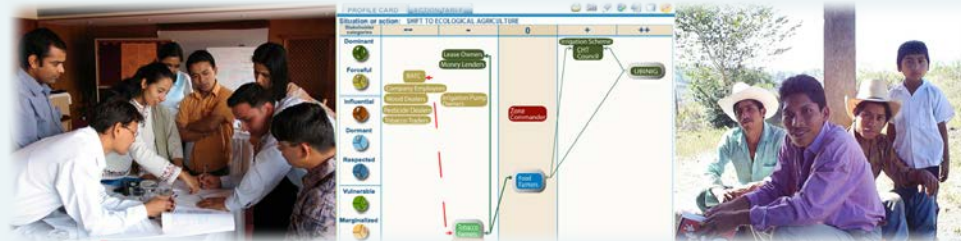
Los **derechos de autor** y la propiedad literaria de esta *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* pertenecen a los autores, Jacques M. Chevalier y Daniel J. Buckles. La guía está disponible de forma gratuita en formato pdf en nuestras páginas de Internet:
www.participatoryactionresearch.net.

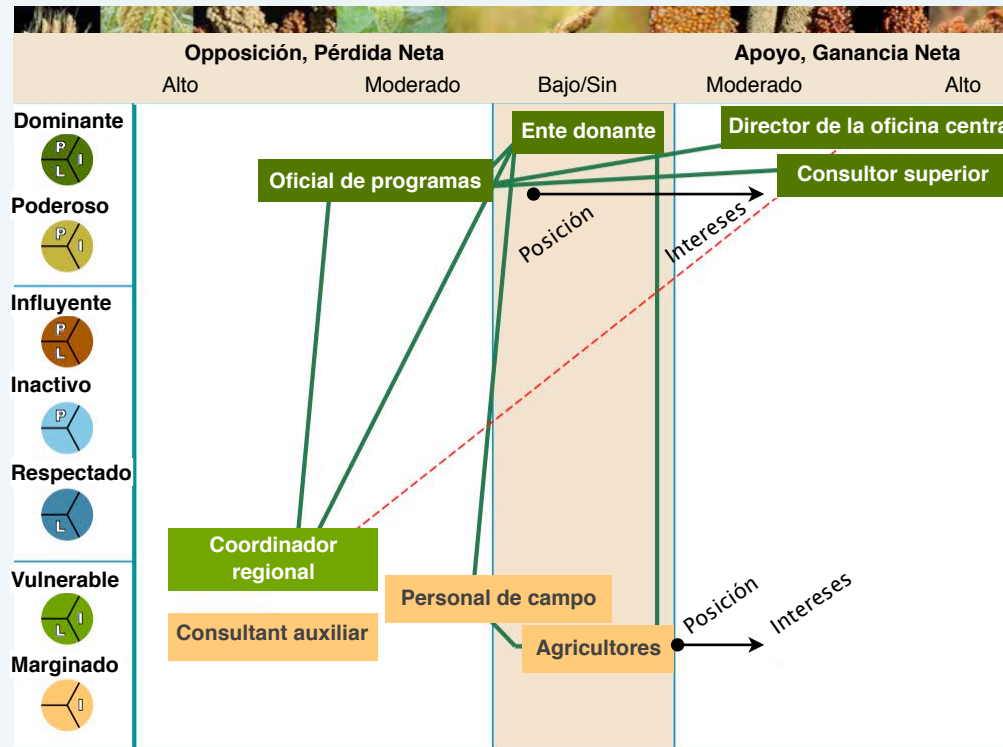
Se permite hacer copias de la guía, bajo la condición que la *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* se reproduzca en el formato existente, sin ninguna referencia a terceras partes y que las copias no se utilicen para propósitos comerciales. Si está interesado(a)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

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

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

Para conocer a los actores





Identificación de los Actores

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

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

POR PARTE DE EXPERTOS

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

POR SELECCIÓN PROPIA

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

POR PARTE DE OTROS ACTORES

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

MEDIANTE EL USO DE REGISTROS ESCRITOS Y DATOS DE LA POBLACIÓN

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

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

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

CONSEJOS PRÁCTICOS

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

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

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



Personificación

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

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

CONSEJOS PRÁCTICOS

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

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

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

COMBINACIÓN

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



Muestreo de Actores

Propósito Desarrollar una muestra de actores para consultarlos o encuestarlos.

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

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

MUESTREO SISTEMÁTICO

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

MUESTREO SIMPLE AL AZAR

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

MUESTREO ESTRATIFICADO AL AZAR

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

MUESTREO DE AGRUPACIONES O CONGLOMERADOS

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



Muestreo de Actores

MUESTREO EN MÚLTIPLES ETAPAS

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

MUESTREO POR CUOTAS

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

MUESTREO EXCESIVO

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



Arco Iris de Actores

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

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

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

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

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

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

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



Arco Iris de Actores

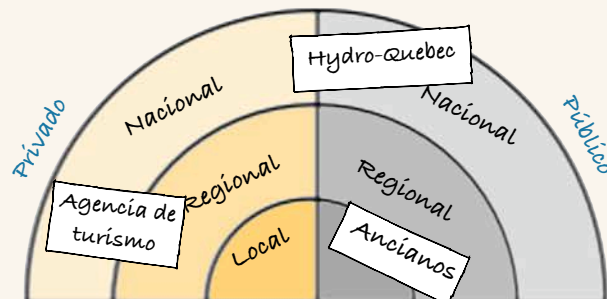
Paso 6 Converse acerca del dibujo que resulte, al igual que sobre formas eficaces para hacer **participes** a los actores principales en las acciones de seguimiento. También plantee formas de (a) **incrementar o reducir el nivel de influencia** de algunos actores con relación a la situación o la acción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

CONSEJOS PRÁCTICOS

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

COMBINACIÓN

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



ADAPTACIÓN

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

Análisis Social C.L.I.P.

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

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

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

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

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

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

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

Análisis Social C.L.I.P.

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



DEFINICIONES

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

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

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

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

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

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








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

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

Paso 8 Converse acerca de la **estructura resultante de los actores**, la cual muestra la distribución del poder, los intereses, la legitimidad y las relaciones sociales incluidas en la situación o la acción propuesta. Preste especial atención a los conflictos de intereses, las diferencias de poder y los problemas de bajos grados de legitimidad. Evalúe la forma en que los **nexos existentes de colaboración o conflicto** permiten que la situación sea más fácil o más difícil de manejar.

Paso 9 Identifique las **acciones** y los **pasos** que pueden tomar los actores para lograr sus objetivos, mientras abordan de forma estratégica las tensiones entre los actores. Tome en consideración formas de modificar las relaciones sociales existentes de poder, intereses y legitimidad que pueden generar un mayor grado de equidad y respuestas más eficaces frente a la situación o la acción propuesta que se identificó en el Paso 1. Desarrolle **estrategias** para manejar el conflicto, hacer uso de las partes neutrales o basarse en las alianzas existentes o posibles entre los actores (véanse los consejos prácticos más abajo).




	Pérdida Neta			Ganancia Neta	
	Alta	Moderada	Baja/Sin	Moderada	Alta
Dominante 	Autoridades locales			Petrolera	
Poderoso 	Ganaderos			Gobierno federal	
Influyente 	Comerciantes				
Inactivo 	x	x		x	x
Respectado 	x	x		x	x
Vulnerable 					
Marginado 					
	Campesinos			ONG	
	Mujeres sin tierra			Trabajadores locales	

Resumen de este ejemplo: El gobierno federal desea privatizar las tierras comunales. Se permitiría a los nuevos dueños vender sus tierras a una industria petrolera estatal que necesita terrenos y mano de obra. Los trabajadores locales que no poseen tierras podrían ser contratados si las tierras comunales se venden al Estado. Pero los ganaderos locales, algunos de los cuales también son comerciantes que ocupan cargos claves dentro de la política local, tendrían mucho que perder, al igual que los pequeños agricultores y las mujeres que no poseen tierras. La organización no gubernamental regional que está facilitando el análisis está defendiendo los intereses de los campesinos al luchar en contra de la propuesta. Pero están conscientes de que sus vínculos con las autoridades locales y los ganaderos, y también los existentes entre los campesinos y los ganaderos, no son particularmente buenos. Se necesitan nuevas alianzas para negociar cambios en los planes del gobierno federal.

CONSEJOS PRÁCTICOS

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



CATEGORÍA DE LOS GRUPOS INVOLUCRADOS	PERDIDAS NETAS ALTAS	PERDIDAS NETAS Bajas	INTERESES NEUTRALES	GANANCIAS NETAS Bajas	GANANCIAS NETAS ALTAS
DOMINANTE PIL		✓		✓	C de U, Central Compa, Asoc. Empaño
FUERTE PI	Alcalde	✓	✓	✓	
INFLUYENTE PL	✓		ONG		✓
INACTIVO P	✗			Conc. Munic.	✗
INTERESADO L	✗				✗
VULNERABLE IL		✗	✗	✗	Junto Vec., Control Higien., Comité Cívico
MARGINADO I		✗	✗	✗	Comité PARTICIP. Social ENTON

Poder

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Poder

FUENTES DE PODER

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

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

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

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

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

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

UNA MAYOR REFLEXIÓN EN EL PODER

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

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

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


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

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

Intereses

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

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

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

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

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

Intereses

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



Legitimidad

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

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

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

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

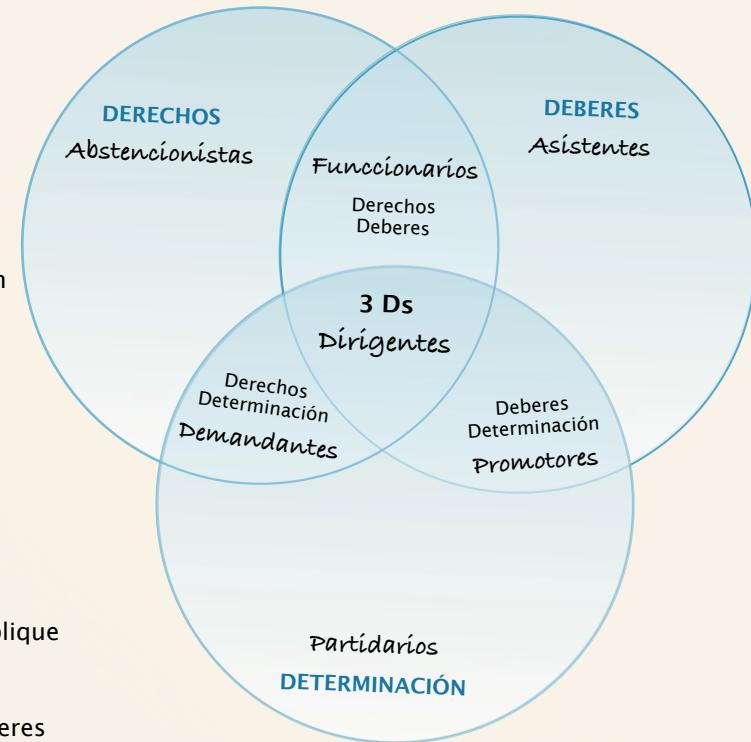
Paso 3 Elabore un cuadro con la lista de actores en la Columna 1. Anote los **derechos** de cada actor según se relacionen con la situación o la actividad propuesta en la Columna 2, mediante el uso de palabras claves. **Califique** la importancia de cada derecho mediante el uso de la gama de valores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

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



Legitimidad

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



Posiciones e Intereses

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

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

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

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

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

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



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

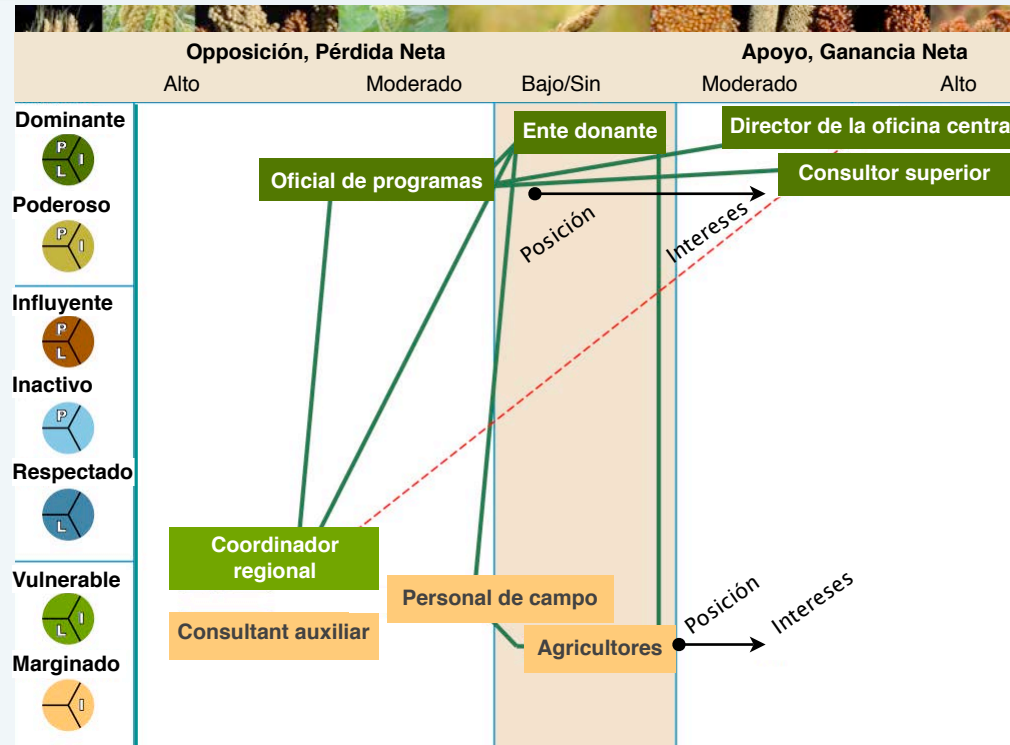
Paso 6 Elabore el **cuadro** que se muestra en el ejemplo y coloque los nombres de los actores en la Columna 1. En cada fila coloque las letras P e I en las casillas que reflejen los puntajes de las posiciones y los intereses. De ser relevante, utilice los resultados del *Análisis Social C.L.I.P.* para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

Posiciones e Intereses

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

CONSEJOS PRÁCTICOS

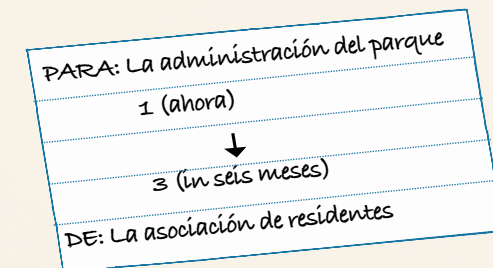
- ❑ Cerciórese de no confundir la idea de ‘actuar en interés propio’ con ‘tomarle interés a algo’. También clarifique la diferencia entre **intereses** y necesidades básicas.
- ❑ Cuando utilice una pregunta del ‘por qué’ para identificar los intereses de un actor (tal como ‘¿Por qué asumimos esta posición?’),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



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

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

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



Feria de Negociaciones

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



CONSEJOS PRÁCTICOS

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

