



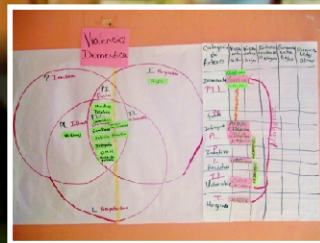
# SAS<sup>2</sup>OM

Sistemas de Análisis Social

## Guía Práctica de Campo

Jacques M. Chevalier y colaboradores

# Sistemas de Análisis Social



Proyecto " Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras"



Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico CURLA

Canada 

Esta obra se usa con el permiso de Jacques M. Chevalier.

© 2007, Jacques M. Chevalier.

Guía Práctica de Campo

**SAS<sup>2</sup><sup>OM</sup>**

Sistemas  
de  
Análisis  
Social

Jacques M. Chevalier  
y colaboradores

Proyecto " Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras"



Canada<sup>ca</sup>

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID, Cooperación, Honduras-Canadá.



Apartado Postal 2051, Tegucigalpa, Honduras, C.A.

Esta publicación forma parte de Jacques M. Chevalier y Daniel Buckles,

**SAS<sup>2OM</sup>** : *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>



## Créditos

Autor Herramientas SAS<sup>2</sup>: Jacques M. Chevalier

COLECTIVO DE COLABORADORES DE LAS  
APLICACIONES DE HERRAMIENTAS DEL SAS<sup>2</sup>:

<b>REMBLAH:</b>	Lilian Margarita García Rosa Oneyda Cardona
<b>CURLA:</b>	Mary Ann Herrera Dean Celina Patricia Vega Sonia Irsi Castro Perea
<b>REHDES:</b>	Bestalina Martínez Carmen Ortega Núñez Verónica Zelaya
<b>CIID:</b>	Laura Suazo Raúl Zelaya
Revisión, edición y Diseño:	Darlan Esteban Matute López, <i>Casablanca</i>
Supervisión:	Raúl Zelaya, <i>CIID</i> Sofía Méndez, <i>CIID</i>
Apoyo técnico:	Juan Javier Cano, <i>REMBLAH</i>

*La reproducción total o parcial de este documento, por cualquier medio, deberá contar con el consentimiento expreso, formal y legal de los autores.*

© Jacques M. Chevalier y Daniel Buckles **SAS<sup>2OM</sup>** : *Sistemas de Análisis Social*

Este trabajo fue realizado con el apoyo técnico y financiero del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa, Canadá.

Lo manifestado en este documento es responsabilidad de quienes lo expresaron y no necesariamente refleja el punto de vista del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Internacional.

# ÍNDICE

Los Inicios	5
¿El SAS?	5
Los Medios Hábiles	5
Las Herramientas	5
Las Instituciones	6
HERRAMIENTAS SAS	
1.- LISTADO LIBRE	
Objetivo	8
Principios	8
Cómo utilizarla	8
Aplicando el Listado Libre	10
2.- LARUEDA	
Objetivo	11
Principios	11
Cómo utilizarla	11
Aplicando La Rueda	13
3.- ÁRBOL DE PROBLEMAS	
Objetivo	15
Principios	15
Cómo utilizarlo	15
Aplicando el Árbol de Problemas	17
4.- CAMPO DE FUERZAS	
Objetivo	18
Principios	18
Cómo utilizarlo	18
Aplicando el Campo de Fuerzas	20
5.- RAÍCES HISTÓRICAS	
Objetivo	21
Principios	21
Cómo utilizarla	21
Aplicando las Raíces Históricas	23

6.- DINÁMICA CAUSAL	
Objetivo	24
Principios	24
Cómo utilizarla	24
Aplicando la Dinámica Causal	29
7.- CLIP: Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder	
Objetivo	30
Principios	30
Cómo utilizarlo	30
Aplicando el CLIP	34
8.- CARENCIAS Y CONFLICTOS	
Objetivo	36
Principios	36
Cómo utilizarla	36
Aplicando Carencias y Conflictos	38
9.- ¿QUÉ PASA SI?	
Objetivo	39
Principios	39
Cómo utilizarla	39
Aplicando ¿Qué Pasa Sí?	40
10.- IAC: Investigación, Acción y Capacitación	
Objetivo	41
Principios	41
Cómo utilizarla	41
Aplicando el IAC	44
11.- DINÁMICA DE ROLES	
Objetivo	45
Principio	45
Cómo utilizarla	45
Aplicando la Dinámica de Roles	48
12.- GERENTE DE PROCESOS	
Objetivos	50
Principios	50
Cómo utilizarla	50
Aplicando el Gerente de Procesos	53
POR QUÉ UN SISTEMA	55
BIBLIOGRAFÍA	56

## LOS INICIOS

Por: Raúl Zelaya

El SAS<sup>2</sup> (Sistemas de Análisis Social) fue introducido en la Costa Norte hondureña a principios de 2004. Desde ese año, una serie de organizaciones practicantes de la promoción del desarrollo han venido adoptando estas herramientas en su actividad diaria, por considerarlas apropiadas a los principios, el contexto y los propósitos de su trabajo.

El presente documento pretende ilustrar, con cierto detalle, algunas de las herramientas del SAS<sup>2</sup> y su uso práctico en el campo, de acuerdo a la experiencia de su aplicación en el Norte de Honduras. La abierta aceptación de estas herramientas por los practicantes del desarrollo se debe a sus principios que coinciden en buen grado con los preceptos inclusivos y participativos del desarrollo que fomentan las organizaciones que avalan el presente documento.

### ¿El SAS?

Jacques Chevalier y Daniel Buckles son los titulares de los **derechos de autor** de los Sistemas de Análisis Social, SAS<sup>2</sup> y de todo su contenido. El SAS<sup>2</sup> y su logotipo son las marcas oficiales de la Universidad de Carleton, registradas en la Oficina Canadiense de la Propiedad Intelectual, perteneciente al Gobierno de Canadá.

El SAS<sup>2</sup>, como otros métodos y sistemas participativos, permite que la toma de datos, el análisis y la extracción de resultados se realicen en similar momento, a través del proceso de aplicación de las herramientas del sistema. Adicionalmente, las herramientas del SAS<sup>2</sup> son visuales y de escala flexible, lo que permite una participación plena y una ductilidad oportuna que se adapta al tiempo disponible y los propósitos del análisis.

### Los medios hábiles

Además del conocimiento de las herramientas y técnicas del SAS<sup>2</sup>, es necesario para el practicante de su aplicación, dominar lo que Buckles y Chevalier denominan "medios hábiles". Estos medios son competencia que el practicante SAS<sup>2</sup> debe dominar, para poder hacer una aplicación óptima de las herramientas y la combinación de las mismas. El practicante debe saber **Facilitar** grupos de trabajo a través de la aplicación y el análisis de las técnicas; debe poder **Navegar** por entre todas las herramientas para escoger las más apropiadas para su aplicación; debe tener capacidad de **Calibrar** la herramienta a la escala apropiada del problema a tratar y el tiempo disponible; adicionalmente, es oportuno para el practicante el poder **Anclar** el análisis al entorno donde se aplica la herramienta y, finalmente; **Interpretar**, junto con los participantes, los resultados del análisis arrojado por las técnicas y las herramientas.

### Las herramientas

Dentro de la experiencia de la costa norte, se realiza la aplicación de doce de las 55 herramientas que actualmente forman parte del SAS<sup>2</sup>. Estas herramientas se ilustran en detalle a continuación.

Entre las más sencillas tenemos: El **Listado Libre**, el cual nos permite, a través de una lluvia de ideas, listar los actores y/o elementos que contribuyen a un determinado fenómeno; también puede establecer las prioridades que existen entre un grupo de actores o de elementos dentro de un fenómeno determinado. **La Rueda**, es otra de las técnicas de sencilla aplicación, que proporciona a los usuarios la oportunidad de hacer una evaluación preliminar del peso de una serie de elementos y su contribución a una situación determinada, además, permite proyectar cambios en dichos elementos, lo mismo que su evaluación posterior para estimar progresos. **El Árbol de Problemas**, es una de las técnicas utilizadas más populares, que permite definir un problema central y las posibles causas y efectos del mismo en un entorno determinado; lo gráfico de esta herramienta proporciona un importante atractivo que fomenta la participación.

Otra herramienta sencilla, pero poderosa por su carácter gráfico, es el **Campo de Fuerzas**, que comienza con la identificación de los elementos que contribuyen a un determinado fenómeno,

clasificándolos en fuerzas negativas y positivas que se expresan gráficamente para su análisis. Finalmente, entre las herramientas más sencillas, encontramos las **Raíces Históricas**, que nos permite explorar los orígenes de un determinado fenómeno o problema, permitiéndonos el análisis de sus posibles soluciones.

Entre las herramientas más avanzadas, también denominadas platos fuertes, se encuentran: La **Dinámica Causal**, que es una versión avanzada del Árbol de Problemas, ésta rompe la limitada linealidad que normalmente tiene la relación causa-efecto; la matriz causal enfoca en la identificación de causas y efectos, pero también en las relaciones circulares que pueden darse entre los diferentes elementos que explican una situación o fenómeno social. Igualmente avanzada, pero de amplia aplicación, es la herramienta denominada el **CLIP** (Colaboración: Legitimidad, Intereses y Poder), que explora los diferentes actores involucrados en una determinada situación, lo mismo que sus relaciones en términos de Poder e Intereses; ésta ha resultado particularmente útil en el análisis del Manejo Alternativo de Conflictos. Otra herramienta, la cual ha acompañado al CLIP en el análisis es la de **Carencias y Conflictos**, ésta provee una buena base para enfocar la problemática ante una situación determinada. Otro complemento importante, en los análisis participativos realizados en la Costa Norte, ha sido la aplicación de la técnica **¿Qué Pasa Sí?** ya que ésta permite predecir los escenarios posibles de un determinado fenómeno.

**EIAC** (Investigación, Acción, Capacitación) ha resultado muy popular, la cual permite explorar la complejidad de las relaciones entre estos tres elementos y su contribución a los objetivos de las organizaciones que promueven el desarrollo y, particularmente, la academia. La **Dinámica de Roles**, por otro lado, nos permite analizar los papeles diversos que juegan distintos actores en una dinámica determinada, y como dichos roles son calificados por los otros actores.

El SAS<sup>2</sup> incluye en su haber una herramienta flexible de planificación denominada el **Gerente de Procesos**, que debe llevar a la acción mediante el análisis y también trascender a la investigación, para no quedarse únicamente en el análisis, tal como sucede comúnmente en el ámbito gerencial. El Gerente de Procesos, utilizado junto con otras herramientas SAS<sup>2</sup>, permite a los participantes plantear sus respuestas a los resultados del análisis con acciones y programaciones concretas.

## Las Instituciones

**SAS<sup>2</sup> INTERNACIONAL.** Jacques M. Chevalier, Daniel Buckles y Michelle Bourassa, son los fundadores del SAS<sup>2</sup>, siendo también los coordinadores actuales del SAS<sup>2</sup> Internacional. Éste se encarga de revisar y aprobar todas las adiciones y modificaciones de los conceptos y las herramientas del SAS<sup>2</sup> y del material que se coloque en el sitio de Internet del SAS<sup>2</sup>. También se encarga de establecer los criterios de capacitación y de certificar tanto a los Instructores como a las Personas Tituladas del SAS<sup>2</sup>. Actualmente, se están explorando diversos mecanismos para convertir este ente en una entidad pública. Su objetivo primordial será ofrecer apoyo institucional a largo plazo para el continuo desarrollo del SAS<sup>2</sup> y a la labor de la gente y las instituciones comprometidas con la investigación colaborativa y la acción social.

**IDRC-Honduras.** Después de los desastres provocados por el huracán Mitch en Honduras, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) implementa, en colaboración con la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), el Proyecto "Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo Hondureño" con el objeto de combinar la investigación y formación con acciones orientadas hacia el desarrollo y la coordinación de políticas de asistencia técnica. Como parte de este trabajo, el IDRC financia y coordina investigación y formación en SAS<sup>2</sup> para el sector académico y organizaciones no gubernamentales en varias regiones del país.

**REMBLAH:** La Red de Manejo del Bosque Latifoliado de Honduras (REMBLAH), es un foro de concertación que involucra a productores y transformadores de la madera, técnicos, académicos, investigadores, cooperantes, ONGs y sector público, vinculados en la conservación y uso racional de los recursos naturales, abordando en forma exhaustiva la problemática ambiental que

afecta los bosques hondureños. Esta red cubre todo el territorio nacional, con énfasis en la Costa Norte hondureña, zona de mayor distribución de bosques latifoliados.

La experiencia de REMBLAH con las herramientas SAS<sup>2</sup> ha sido muy participativa, permitiendo formar grupos de trabajo de acuerdo a la problemática identificada, facilitando el aprendizaje y favoreciendo la investigación a partir de los problemas reales que enfrentan los actores, quienes en su mayoría han sido maestros(as) de educación primaria y líderes/lideresas comunitarios que forman parte de organizaciones locales, posibilitando la apropiación de las herramientas por parte de los participantes. En determinadas jornadas de capacitación se integraron personas de avanzada edad, específicamente en la aplicación de la herramienta Raíces Históricas, valorándose de esta manera los conocimientos locales.

**CURLA:** El Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico (CURLA), unidad académica integrante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) -institución líder de la Educación Superior del país-, tiene como parte de su visión el de ser protagonista en la transformación de la sociedad hondureña hacia el desarrollo humano sostenible, razón por la cual la vinculación Universidad-Sociedad es uno de sus valores y principios.

CURLA ha adoptado el SAS<sup>2</sup>, por ser un sistema práctico, flexible y de aplicación participativa, que permite la toma de datos y análisis de resultados en un mismo momento, así como el poder combinar dichas herramientas según el contexto y los propósitos de la actividad. SAS<sup>2</sup> está siendo aplicado en investigaciones científicas en el Proyecto de la Cuenca del Río San Juan, en la comunidad de San Juan Pueblo; así como en algunas asignaturas de las carreras de ingeniería Agronómica, Forestal y de Enfermería, como parte de la formación académica de sus egresados y en algunas investigaciones de campo que han servido para sustanciar tesis de grado o de especialidad docente del CURLA. Por lo tanto, el SAS<sup>2</sup> contribuye al buen desempeño de las actividades diarias del centro universitario.

**REHDES:** La Red Ecologista Hondureña para el Desarrollo Sostenible (REHDES) está conformada por ocho organizaciones no-gubernamentales (PROLANSATE, BICA, FUCSA, FUPNAPIB, FUCAGUA, AECOPIJOL, HRFC Y FUPNAND), siendo tales organizaciones comanejadora de diecinueve áreas protegidas, terrestres y marinas, del Norte de Honduras, manejadas bajo diferentes categorías de diversidad cultural y ecosistémica y que están ubicadas en los departamentos de Cortés, Atlántida, Yoro, Colón e Islas de la Bahía, incidiendo en 19 municipios y en 430 comunidades aproximadamente.

La red considera que las herramientas del SAS<sup>2</sup> son de gran importancia, ya que por medio de ellas ha podido medir y conocer el impacto de las acciones desarrolladas en cada proyecto que manejan, suministrándole, además, una serie de instrumentos de fácil adopción, entendimiento y flexibilidad, enfocándose siempre en el ser humano. Siendo la implementación de estas tecnologías un verdadero reto; pero, con resultados que enriquecen grandemente cada trabajo a los cuales se han aplicado.



## 1.- LISTADO LIBRE

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Listado Libre', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

El *Listado Libre* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de diversas técnicas de listas libres que se utilizan en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte *Analytic Technologies* de S. Borgatti en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

### **Objetivo**

El *Listado Libre* le ayuda a crear y organizar los elementos de una lista, e identificar aquellos que sean más importantes (utilizando su propio criterio) y comparar los resultados de las diferentes listas.

### **Principios**

- Los puntos de vista y los sistemas de conocimientos locales están constituidos por diversos dominios, de elementos dentro de los mismos y relaciones entre los elementos y los dominios.
- Los actores tienen diversos puntos de vista sobre estos dominios, de los elementos y las relaciones entre éstos. Esto podría ser una fuente de desacuerdo o de malentendidos entre los individuos o los grupos.

### **Cómo utilizarla**

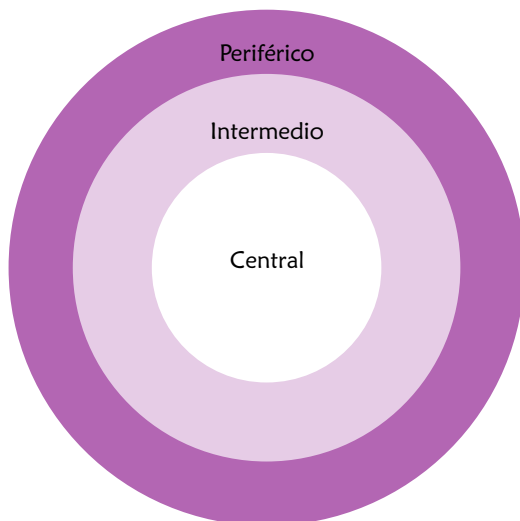
1. Identifique un **tema o área problemática** en que necesite hacer un *Listado Libre* (tales como los conflictos actuales en torno a los recursos naturales de un lugar determinado). Defina el tema o el problema lo más claramente posible y clarifique el propósito de su ejercicio.
2. Repártale varias tarjetas a cada participante (por ejemplo, tres o cuatro). Solicítele a cada uno que escriba (o dibuje) **un elemento relevante en cada tarjeta** (tales como los conflictos entre pastores y granjeros, entre aldeas vecinas, entre las autoridades locales y los funcionarios de servicios de extensión, entre hombres y mujeres, etc.). Cada participante también puede anotar en las tarjetas el orden en que apareció el elemento en su lista. Describa el elemento al reverso de la tarjeta.
3. Solicítele a los participantes que compartan sus tarjetas de elementos con todos los demás (una tarjeta a la vez). Reagrupe en **pilas** aquellas tarjetas que signifiquen lo mismo y después asígnele un nombre o elabore un dibujo para identificar cada pila. Los participantes pueden discutir y formar las pilas en el preciso momento en que estén presentando las tarjetas.
4. Identifique pilas que tal vez **hagan falta** o tarjetas que hagan falta en cada pila.
5. Elabore un cuadro con cinco columnas (ver ejemplo). Inserte en la Columna "A" todas las pilas de los elementos.
6. En la Columna "B" señale la cantidad de veces que se ha mencionado cada elemento (cuenta la cantidad de tarjetas en cada pila).
7. Por lo general, las pilas con los elementos que los participantes mencionen **con mayor frecuencia** serán las más importantes. En la Columna "C" ordene cada pila con base en la cantidad de tarjetas o veces que se mencionaron los elementos en todas las listas. Asígnele el puntaje de 1 al elemento que los participantes hayan mencionado con mayor frecuencia.
8. Los elementos que los participantes consideren como los más importantes tenderán a **aparecer más pronto** en sus listas. En la Columna "D" señale la posición promedio en la que cada elemento aparezca en todas las listas individuales. Para calcular la posición promedio,

sume las posiciones numeradas en las que los elementos aparecen en todas las listas y divida este número entre la cantidad total de listas. Tenga presente que un puntaje promedio de un intervalo medio de variación reflejará puntos de vista conflictivos si el elemento, en su mayor parte, se sitúa al principio o al final de la lista de todos.

- Para calcular el **rango final** (1 = el más alto) de cada elemento, multiplique "C" por "D". Anote los resultados en la Columna "E". El siguiente es un ejemplo de un cuadro de lista libre:

A	B	C	D	E
Elementos	Cantidad de veces que se mencionó	Rango según la cantidad de veces que se mencionó. (1= Rango más alto)	Posición promedio en la lista. (1= Rango más alto)	Rango final (1= Rango más alto)
Conflicto A	3	3	3.6	10.8
Conflicto B	10	1	1.2	1.2
Conflicto C	6	2	2.3	4.6
Conflicto D	2	4	3.5	14.0

- Distribuya los elementos en tres círculos (dibuje cada círculo tan grande como desee). Los círculos representan: a) Los elementos **centrales**, que obtienen los rangos más altos; b) Elementos **intermedios**, cuyo ordenamiento se ubica en el intervalo medio de variación; y, c) Elementos **periféricos**, aquellos con los rangos más bajos (observe el diagrama de ejemplo en la parte inferior de esta página).
- Para determinar que tan **familiarizado** se encuentra un participante con un tema o área problemática, observe la cantidad de elementos centrales que aparecen en su lista y la cantidad de elementos periféricos que se omitieron.
- Para evaluar el nivel de **compatibilidad** (expresado en %) entre dos listas individuales o grupales, cuente la cantidad de veces que los mismos elementos se mencionan en ambas listas y divida este número entre la cantidad total de elementos.
- Para evaluar el nivel de **acuerdo** (expresado en %) entre dos listas individuales o grupales que contienen los mismos elementos, cuente la cantidad de veces que los elementos se colocan en los mismos círculos y divídala entre la cantidad total de elementos.



*Aplicación de la técnica en el Proyecto Río San Juan. Los asistentes al taller distribuyeron en tres círculos las tarjetas con las técnicas participativas de investigación que ya conocían y han sido usadas frecuentemente por ellos.*

Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Utilice sólo un criterio de ordenamiento (tal como la cantidad de veces que se menciona el elemento).	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
Elabore el cuadro de ordenamiento (Paso 9) o los tres círculos (Paso 10).	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesita para completar el ejercicio.
No realice los cálculos que se describieron en los pasos del 11 al 13.	Utilice estadísticas de distribución más avanzadas.

## Aplicando el Listado Libre en el Proyecto Río San Juan

### Autores del ejemplo

*Bestalina Martínez, Carmen Ortega Núñez y Verónica Zelaya (REHDES).*

En la primera capacitación sobre el SAS<sup>2</sup>, impartida en noviembre de 2005 al Proyecto de Investigación de la Cuenca del Río San Juan, contando con la participación de algunos miembros de las instituciones MAMUCA, CURLA y REHDES (tres grupos claves de dicho proyecto), se aplicó esta técnica con el propósito de identificar las herramientas participativas de investigación ya conocidas y usadas frecuentemente por los asistentes. El ejercicio permitió no sólo identificar la base de conocimiento existente, sino que, además, ayudó a priorizar el contenido del taller sobre técnicas del SAS.

Para identificar el listado de técnicas, se distribuyeron tarjetas de cartulina entre los participantes quienes anotaron en ellas cada una de las técnicas ya conocidas, las cuales fueron explicando en forma breve al resto del grupo y así buscar uniformidad de criterios sobre el uso de las mismas.

Posteriormente, las técnicas anotadas en las tarjetas se distribuyeron en tres grupos, en una figura formada por tres círculos (véase la fotografía en la página anterior). En el círculo central se ubicaron las técnicas más reportadas como conocidas y utilizadas por los participantes, entre las cuales se identificaron: El FODA (9), el Árbol de Problemas (8) y la Lluvia de Ideas (10). En el círculo intermedio se ubicó la técnica Mapa Parlante, reportada dos veces por los asistentes. En el círculo periférico se ubicaron aquellas reportadas con menor rango de aplicación (una sola vez), tales como: El Calendario de Actividades, La Rueda, la Agenda Programática, el Sociodrama, el Marco Lógico, las Tarjetas, el Diagrama de Tortillas (de Venn) y "Transectos".

Como resultado del ejercicio, el grupo dio por entendido que no se comenzaba de cero, sino que ya existía "una experiencia práctica en el uso de técnicas de análisis participativo", asimismo, con el análisis se concluyó que poco o escasamente se había promovido el "análisis social" de factores relacionados con los problemas de la cuenca del Río San Juan.



*"Listado Libre es una técnica muy útil para precisar el nivel de importancia de determinada temática que tratamos en las mesas de diálogo, allí los participantes expresaron diferentes puntos de vista u opiniones al respecto y sus necesidades..."*

Carmen Ortega, Investigadora, Proyecto Río San Juan.

## 2.- LA RUEDA

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: La Rueda', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

*La Rueda* es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> y el desarrollo de una técnica de calificación que se utiliza en el campo de la investigación participativa (en especial, consulte D. Howlett et al. en *Lecturas y enlaces electrónicos*).

### **Objetivo**

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

### **Principios**

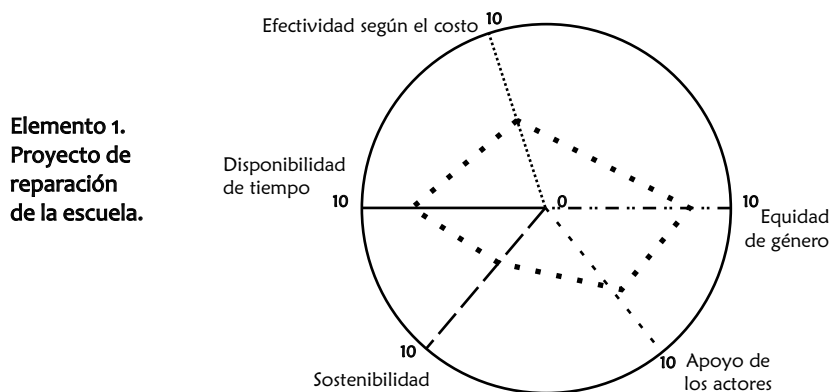
- Los actores tienen diversas formas de calificar los elementos en una lista. Esto podría representar una fuente de desacuerdo o de malos entendidos entre diferentes grupos.
- Un conocimiento y aprendizaje nuevos pueden incidir en la forma en que usted examine el pasado y el modo en que calificaría a los mismos elementos si lo tuviera que hacer nuevamente.

### **Cómo utilizarla**

1. Identifique un **área temática** en la que necesite utilizar *La Rueda*. Defina el tema y el propósito de su ejercicio tan claramente como sea posible.
2. Establezca una lista de los **elementos** que necesite calificar (tales como los actores o los proyectos comunitarios). En su propia tarjeta, escriba (o dibuje) cada elemento y descríbalos al reverso de la misma. Usted puede incluir un elemento ideal en su lista (por ejemplo, el ideal de uno mismo o de un proyecto comunitario). Si los elementos son actores, puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquellos a quienes representa. También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un grupo con perfil propio.
3. Identifique diversos **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 con relación al 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 el criterio de calificación son generales, utilice la técnica de *Escala Descendente\** para que cobren mayor sentido y sean más detallados. Pregúntese '¿Qué quiere decir con esto?', '¿Puedo dar un ejemplo de esto?', '¿Cómo puede decirse 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**: '¿Puedo 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 **solicitarle** a los participantes que los identifiquen, dependiendo del propósito del ejercicio y de su papel como facilitador(a).

4. Establezca una **escala de calificación** (por ejemplo, del 1 al 10). Si desea que este ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala definida. 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 8 años. Si no desea utilizar números escritos cuando califique a los elementos, primero utilice **frases** simples y después conviértalas a objetos mensurables (de 1 a 5 ramitas, piedras, fideos o semillas). Otra opción es asignarle puntajes a los elementos con la ayuda de cinco tarjetas de colores: Blanca (con un valor de 1), gris claro (con un valor de 2), gris medio (con un valor de 3), gris oscuro (con un valor de 4), o negra (con un valor de 5).
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 fuera del círculo (observe el ejemplo del Paso 8). También puede insertar breves descripciones de cada criterio entre las líneas dentro de la rueda. Asegúrese 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 que los participantes decidan añadir nuevos criterios.
6. **Ponga a prueba** su rueda con el grupo para asegurarse de 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. 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 solicitarle a los individuos o grupos que califiquen aquellos que conozcan mejor (utilice este método si los individuos o grupos están evaluando sus propias características o bienes [recursos, aptitudes, etc.]); 2) Puede dividir a todos los participantes en grupos más pequeños y solicitarle a cada grupo que escojan unos cuantos criterios y que los utilicen para calificar todos los elementos (utilice esta técnica sólo si los participantes no necesitan formar parte de todas las calificaciones); 3) Otra opción es discutir los puntajes de cada uno de ellos hasta que los participantes lleguen a un acuerdo basado en el consenso o la mayoría de votos; 4) O puede solicitarle a cada participante que califique cada uno utilizando un solo criterio a la vez y después que calcule la calificación promedio de los mismos (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:



Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Reduzca la cantidad de elementos, al eliminar algunos de los mismos o mediante la técnica de <i>Listado Libre</i> .	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
Utilice sólo 3 ó 4 criterios de calificación.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar su rueda.
	Escriba una descripción de cada elemento de su lista y de cada criterio.
	Anote la razón que se dio para cada puntaje.
	Incremente la cantidad de elementos y de criterios de calificación.
	Utilice indicadores precisos para justificar sus calificaciones.

## Aplicando La Rueda

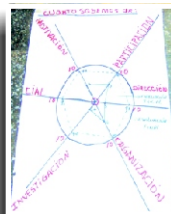
### Autores del ejemplo

Mary Ann Herrera Dean, Celina Patricia Vega y Sonia Irsi Castro Perea (CURLA).

Esta herramienta fue utilizada en la comunidad del Diamante de Sión para evaluar y comparar los conocimientos adquiridos durante la capacitación de un grupo de estudiantes del Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) y la de algunos productores, para la formación de un CIAL (Comité de Investigación Agrícola Local).

Como elementos a calificar, se utilizaron los pasos del proceso de formación de un CIAL, haciéndoles una prueba de evaluación a los participantes acerca de los conocimientos que tenían al respecto. Los elementos a evaluar fueron: Motivación, participación, dirección, organización, investigación y el CIAL. Se asignó el valor cero, como punto mínimo de conocimiento y de 10, como valor máximo. Se dividió a los participantes en tres grupos y cada uno de ellos utilizó La Rueda en el ejercicio. Al final de la capacitación se realizó otra evaluación utilizando la misma técnica, obteniéndose los siguientes resultados:

	Rueda	
	Inicial	Final
Motivación	5	9.3
Participación	7	10.0



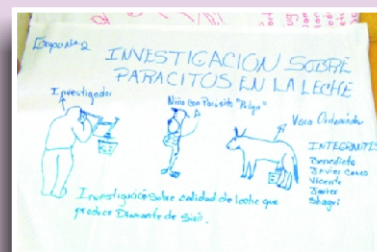
Desarrollo del concepto de organización: Las opiniones respecto a la dirección y liderazgo dentro de grupos organizados, es que el líder es una persona que da participación a otros y delega funciones para formar nuevos líderes; los miembros deben ser disciplinados, tener poder de convocatoria y capacidad de ser escuchados, etc.



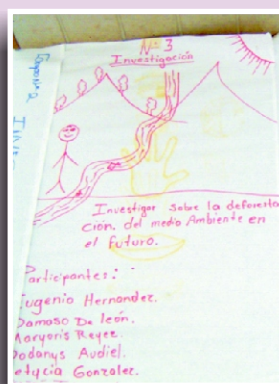
**Desarrollo del concepto de investigación:**



*Dibujo de un ojo, un cerebro, una mano y una boca; dando a significar que observar, pensar, hacer y divulgar es descubrir o crear algo nuevo a partir de lo que ya conocemos.*



*Dibujo de un investigador con un microscopio, un niño con parásitos y una vaca siendo ordeñada; manifestando que el niño tiene parásitos y el investigador busca la solución en la calidad de la leche que produce la comunidad Diamante de Sión. En conclusión, la investigación es descubrir un problema y buscarle solución.*



*Dibujo de dos montañas, una con árboles y otra deforestada en donde hubo un río, manifestando que si se abusa de los recursos naturales habrá sequía, por lo que deberá investigarse para evitar un cambio en el medio ambiente, en el futuro.*

Los participantes expresaron, como punto de vista acerca de la técnica, que la aplicación de la herramienta es muy provechosa e instructiva, pudiendo obtenerse la información requerida por medio de dibujos y preguntas.

Los siguientes son testimonios brindados por los participantes:

*“El tener buenas enseñanzas para desarrollar la comunidad, para que los jóvenes aprovechen en el futuro, es una buena recompensa.”*

Vicente Caballero

*“Me motiva trabajar fuertemente, apoyándome en las personas de más experiencia.”*

Esteban Casco

*“Tengo arriba mi autoestima y soy positivo a pesar de mi discapacidad física.”*

Augusto Peralta

A nivel institucional, La Rueda es considerada una herramienta con la cual se puede obtener amplia información sobre el conocimiento de los diferentes actores en determinado tema y al mismo tiempo sirve para evaluar el aprendizaje que se puede obtener en un periodo corto. Además, es muy flexible, pues se presta para utilizar diferentes métodos de obtención de información y resalta la creatividad de las personas.

### 3.- ÁRBOL DE PROBLEMAS

#### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Árbol de Problemas', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

#### **Reconocimientos**

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

#### **Objetivo**

El *Árbol de Problemas* ayuda a analizar las causas y efectos de un primer y segundo plano o diferentes niveles de un problema central.

#### **Principios**

- Para hacerle frente a un problema, necesitará comprender qué lo causa y cuáles podrían ser los efectos.
- La comprensión de la forma en que diferentes actores consideran las causas y efectos de un problema puede ser importante.

#### **Cómo utilizarlo**

1. Identifique un **problema central** en el que necesite utilizar el *Árbol de Problemas*. Defina este problema así como el propósito de su ejercicio lo más claramente posible.
  2. Pregúntese "¿Por qué se ha producido este problema?" Identifique hasta 5 ó 6 factores existentes que estén ocasionando el conflicto. Estas son las causas del **primer nivel** de su problema central. Escriba (o dibuje) cada una de las causas del primer nivel en su propia tarjeta utilizando una oración corta y palabras que sean claras, simples y concretas (tal como 'la población del lugar ha crecido' en vez de 'una densidad de población más alta'). Las *Raíces Históricas* pueden ayudarle a identificar su problema central y sus causas en el transcurso del tiempo.
- . Cuando escriba estas oraciones cortas, **asegúrese de:**

No anotar más de una causa en una sola tarjeta (tal como 'las tierras bajas producen menos que antes y los terrenos agrícolas de buena calidad son caros').

No escribir la causa y su(s) efecto(s) (tal como 'los ganaderos ocupan mucha tierra, lo cual obliga a los habitantes del poblado a cortar el bosque comunal').

No elaborar diferentes tarjetas y oraciones que describan la misma causa (tal como 'las tierras bajas producen menos que antes' y 'la productividad agrícola ha disminuido').

No utilizar palabras que hagan énfasis en la ausencia o falta de una *solución particular* al problema a la mano (tal como 'no existen reglamentos que prohíban que los habitantes del poblado corten los árboles del bosque'). En vez de ello, escriba la consecuencia que esté faltando (tal como 'el bosque está desprotegido').

3. Coloque todas las tarjetas que muestren las causas del primer nivel en una fila debajo del problema central.



4. Utilice el método descrito en el Paso 3 para determinar los factores responsables de cada una de las causas del primer nivel. Estas son las causas del **segundo nivel**. Escriba (o dibuje) cada una de las causas del segundo nivel en su propia tarjeta. Coloque estas nuevas tarjetas en una fila debajo de las causas correspondientes al primer nivel.
5. Utilice el mismo método del Paso 3 para determinar las causas de un tercer nivel.
6. Examine los mismos pasos (del 3 al 6) para determinar los efectos o implicaciones del **primer, segundo y tercer niveles** de su problema central. Estos son los efectos que existen en este momento y que puede observar. Escriba (o dibuje) cada efecto en su propia tarjeta y coloque estas nuevas tarjetas en una fila arriba del problema central (consulte las ilustraciones, imágenes 1 y 2).
7. Busque las causas y/o efectos que se refuercen entre sí a través de conexiones directas o indirectas (tal como 'la tierra produce menos con el tiempo porque los agricultores utilizan químicos en respuesta a la existencia de terrenos más pobres'). Reconocerá estos circuitos o '**círculos viciosos**' directos o indirectos cuando observe que la misma tarjeta calza en diferentes partes del diagrama.
8. Discuta sus hallazgos. Tenga presente que los efectos directos o indirectos de un problema central pueden ser reacciones activas ante una situación a la mano (tal como 'los habitantes del poblado compran madera de otros poblados porque ya no está disponible localmente'; consulte el gráfico y la fotografía de la página 16).
9. Identifique las causas que usted considere que son prioritarias con base en uno de estos siguientes factores (son las más importantes, las más urgentes o los menos difíciles de manejar):

Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Dibuje el tronco de un árbol para representar su problema central. Añada raíces y radículas para representar las causas directas e indirectas, y ramas y ramitas para representar los efectos (o implicaciones) directos e indirectos de su problema central.	Durante el ejercicio anote las explicaciones que los actores den sobre cada una de las causas o efectos. Escriba una descripción de cada causa o efecto.
Identifique las <i>causas en uno o varios niveles</i> , pero deje por fuera los efectos.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar cada una de las conexiones entre las causas y los efectos.
Restrinja su análisis solamente a las causas y los efectos principales.	Incremente la cantidad de causas y efectos.
No busque las causas y efectos que se fortalezcan entre sí a través de conexiones directas o indirectas.	Utilice la <i>Calificación</i> para evaluar la importancia de las diferentes causas y efectos.
	Incluya aquellos efectos que puedan ocurrir posteriormente y anótelos en tarjetas que tengan un color diferente
	Identifique por cada causa los factores presentes que limitan su incidencia actual y escriba el período de tiempo que se estima para cada incidencia (consulte el <i>Campo de Fuerzas</i> ).
	Conduzca un análisis del <i>Árbol de Problemas</i> para cada acontecimiento importante incluido en su análisis de las <i>Raíces Históricas</i> .
	Ingrese los resultados de su <i>Árbol de Problemas</i> en RepNet.
	Para un análisis más avanzado de problemas y su interacción, utilice el <i>Ámbito de Problemas</i> o la <i>Dinámica Causal</i> .

## Aplicando el Árbol de Problemas

**Autores del ejemplo**

*Bestalina Martínez, Carmen Ortega Núñez y Verónica Zelaya (REHDES), Laura Suazo (CIID).*

Como técnica, el *Árbol de Problemas* es de mucha utilidad para identificar las principales causas de un conflicto dado. En este ejemplo, la aplicación está relacionada a la gestión deficiente del recurso agua en la Cuenca del Río San Juan, tal y como lo percibieron los diferentes actores participantes.

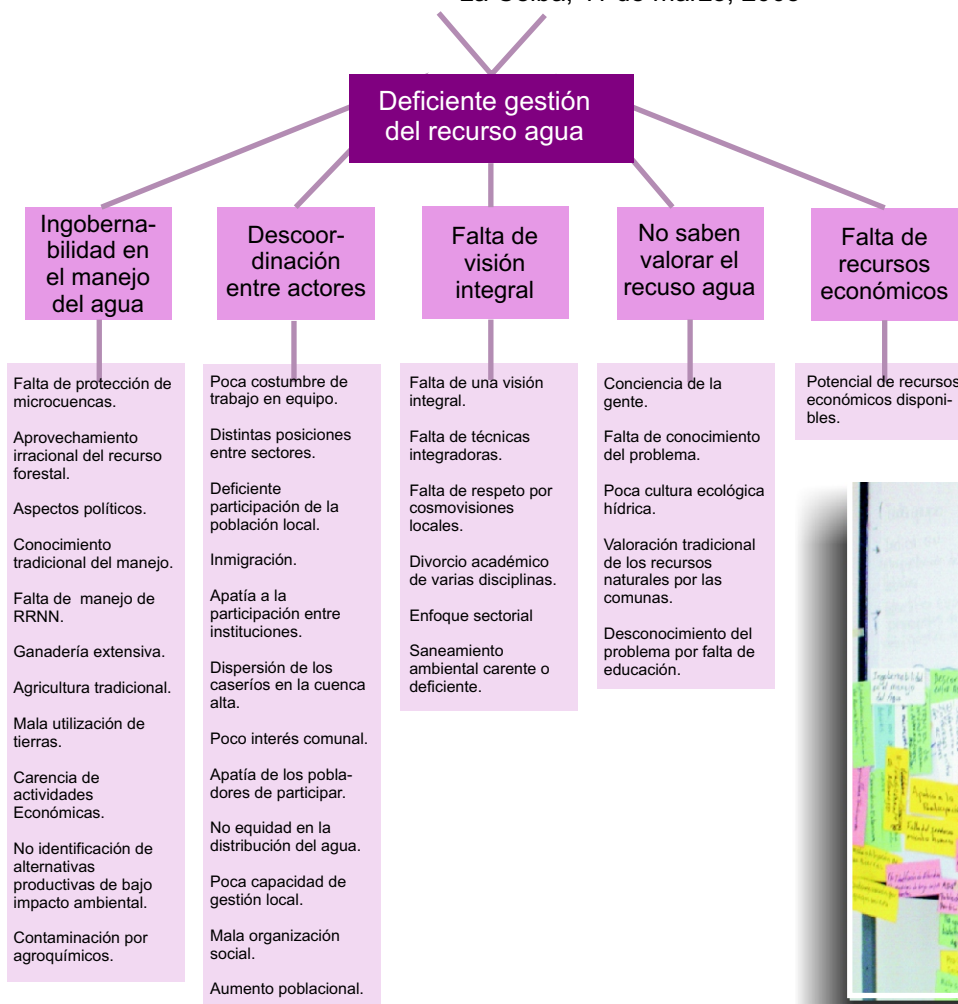
El análisis se enfocó en las causas principales del problema, como: La ingobernabilidad en el manejo del agua, la descoordinación entre actores, la falta de valoración del agua y la falta de recursos económicos.

En el siguiente ejemplo, los niveles de causas secundarias se estudiaron a profundidad.

### ARBOL DE PROBLEMAS

Ejemplo de una deficiente gestión del recurso agua, Taller SAS, Proyecto Río San Juan.

La Ceiba, 11 de marzo, 2005



*Ejercicio con tarjetas para la identificación de problemas.*

## 4.- CAMPO DE FUERZAS

### Autor(es) y cita correcta

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Campo de Fuerzas', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### Reconocimientos

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

### Objetivo

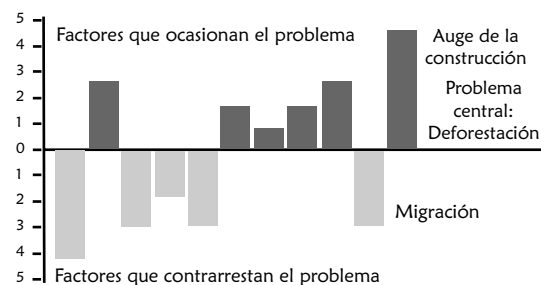
El *Campo de Fuerzas* ayuda a comprender los puntos de vista de los actores sobre los factores que ocasionan un problema y los que lo contrarrestan e impiden que empeore.

### Principios

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

### Cómo utilizarlo

1. Identifique un **problema central** (tal como la deforestación de una región determinada) en el que necesite utilizar el *Campo de Fuerzas*. Defina el problema y el propósito de sus análisis lo más claramente posible.
2. Dibuje una **línea horizontal**. Al final de dicha línea escriba (o dibuje) el problema central que identificó en el Paso 1 (observe el Paso 5).
3. Identifique los **factores causantes** que crean (o mantienen) el problema. Elabore una descripción de cada factor. Coloque una columna o una flecha encima de la línea horizontal para representar a cada factor causante. Tenga presente que los factores causantes (tal como el auge de la construcción en el ejemplo de abajo) podrían tener ciertas implicaciones positivas (observe el Paso 5).
4. Identifique los **factores opuestos**, que evitan que las cosas empeoren. Elabore una descripción de cada factor. Coloque una columna o una flecha debajo de la línea horizontal para representar cada factor opuesto. Tenga presente que los factores opuestos (tales como la migración en el ejemplo de abajo) podrían tener ciertas implicaciones negativas (observe el Paso 5).
5. Califique cada causa y cada factor opuesto utilizando puntajes del 1 (débil) al 5 (fuerte). Si desea que el ejercicio sea más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de cada número en la escala. Muestre el **valor de cada factor** al hacer más grande o más pequeño el tamaño de cada columna (o flecha), tal como se muestra en el siguiente diagrama:
6. Identifique los factores en los que tenga cierto **control** y después en los que tenga poco o ningún control.



7. Cada actor (tal como los grupos de género) puede elaborar su propio análisis del *Campo de Fuerzas* y después comparar y discutir sus hallazgos con los otros actores.
8. Discuta los resultados de su análisis y sus prioridades para la acción (puede buscar conexiones directas entre las causas y los factores opuestos. A una conexión de este tipo se le denomina **circuito de equilibrio**, el cual abarca un factor que fortalece a otro y a su vez tiene un efecto que contrarresta su propia causa. Por ejemplo, el auge de la construcción puede causar deforestación, lo que a su vez ocasiona que el precio de la madera incremente, hasta cierto punto a expensas de la industria constructora).

<b>Calibrando la Técnica</b>	
<b>Más simple</b>	<b>Más avanzada</b>
Reduzca la cantidad de factores que examinará, eliminando aquellos que menos incidan en el problema.	Utilice el <i>Listado Libre</i> o las <i>Raíces Históricas</i> para identificar los factores que ocasionan su problema central, al igual de los que lo contrarrestan.
No mida el valor de cada factor (tal como se describe en el Paso 5).	Durante el ejercicio, anote las explicaciones que los actores den sobre cada factor.
Excluya el análisis de los circuitos de equilibrio (Paso 8).	Explore e incluya una cantidad mayor de factores.
	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar cada una de las conexiones entre las causas y los efectos.
	Identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala.
	Utilice columnas o flechas en un segundo nivel para identificar los factores que ocasionan que los del primer nivel existan y persistan con el tiempo.
	Evalúe el tiempo estimado (tal como 'corto plazo', 'mediano plazo' o 'largo plazo') de cada factor.
	Convierta la línea horizontal en un cronograma de los principales acontecimientos que han marcado la historia de su problema central y después defina cada acontecimiento, ya sea como factor causante (de conflictos, por ejemplo) u opuesto (de paz, por ejemplo).

## Aplicando el Campo de Fuerzas

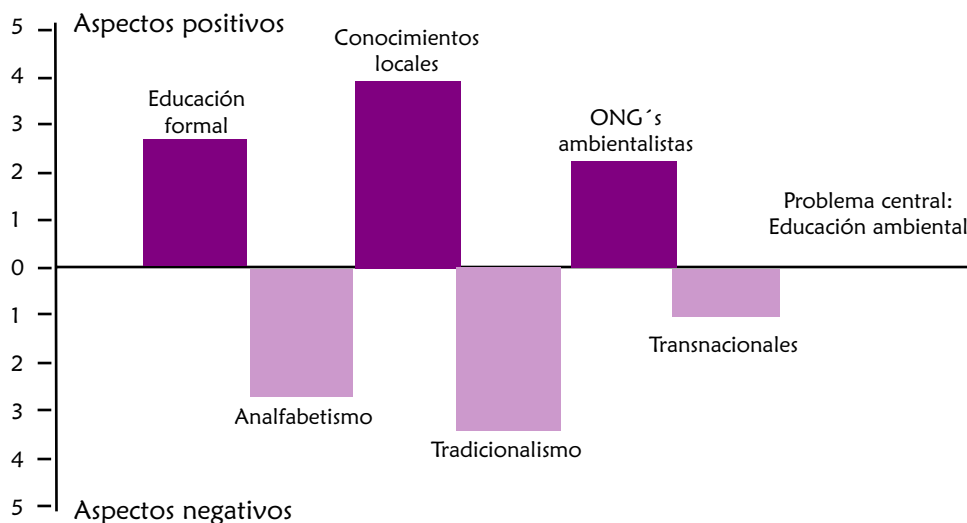
### ***Autores del ejemplo***

*Lilian Margarita García, Rosa Oneyda Cardona (REMBLAH) y Raúl Zelaya (CIID).*

El *Campo de Fuerzas* es una técnica de muy fácil aplicación y adaptable a una serie de temas. Su carácter gráfico permite una profunda participación en el análisis de un determinado problema. En la Costa Norte esta técnica ha sido utilizada en varias comunidades para analizar preliminarmente aspectos de educación ambiental y reforestación, lo mismo que en procesos de agua y saneamiento.

En el tema de educación ambiental, las comunidades exploraron cuáles eran los elementos de educación y conocimiento existentes en las comunidades, que favorecían al ambiente y cuáles otros, más bien, lo amenazaban. La reacción de los participantes fue muy efectiva, al conocer ellos que los elementos positivos eran tantos o más que los negativos y que existían formas sencillas de afrontar los aspectos negativos.

El siguiente diagrama muestra los aspectos positivos y negativos acerca de la educación ambiental (resultados obtenidos de un taller impartido en la Costa Norte):



*Participantes identificando los elementos positivos y negativos que inciden en la educación ambiental.*



## 5. RAÍCES HISTÓRICAS

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Raíces Históricas', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

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

### **Objetivo**

Las *Raíces Históricas* ayudan a identificar los acontecimientos que han creado cierto problema o situación. Asimismo, exploran los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre como un problema o situación ha evolucionado con el tiempo, al igual que los cambios que han ocurrido en el proceso.

### **Principios**

- Con el fin de enfrentar un problema, tendrá que entender las raíces de la situación y los acontecimientos que condujeron a la misma.
- Los actores pueden tener diferentes recuerdos e interpretaciones sobre los acontecimientos que crearon un problema dado.

### **Cómo utilizarla**

1. Identifique el **problema central** o la **situación** en la que necesite aplicar las *Raíces Históricas*. Defina este problema o situación y el propósito de su análisis lo más claramente posible.
2. Anote el nombre y la fecha de **uno de los acontecimientos o de los cambios** que condujeron a la situación actual. Escriba (o dibuje) el acontecimiento en su propia tarjeta.
3. Para dicho acontecimiento añada un **título** en la tarjeta (como el de un libro). También puede añadir **hechos básicos** sobre el mismo conflicto, tales como la fecha, los problemas asociados con este acontecimiento, los nombres de los actores principales y sus acciones. Anote estos hechos al reverso de la tarjeta (o utilice un rotafolio).
4. Utilice el mismo método (Pasos 2 y 3) para enumerar y describir **otros acontecimientos o cambios** que condujeron al problema o a la situación actual. Anote cada acontecimiento o cambio en su propia tarjeta; añada los hechos relacionados con éstos al reverso de cada tarjeta (o utilice un rotafolio para cada acontecimiento).
5. Continúe hasta que haya enumerado la mayoría de los acontecimientos o cambios importantes que pueda recordar.
6. Arregle todas las tarjetas (o rotafolios) en **orden cronológico**. Para simplificar el análisis, trate los acontecimientos o cambios menores como satélites de los acontecimientos o cambios claves.
7. Otra opción es crear un cuadro de **'antes y después'** con seis columnas que describan el área del cambio (Columna 1), los cambios de lo que solía ser (Columna 2), hasta la situación presente de cada área (Columna 3), qué tan importantes son estos cambios (Columna 4) y las causas o razones detrás de cada cambio (Columna 5). En la última fila, intente describir la diferencia general entre la situación del pasado y la presente. El siguiente es un ejemplo de un cuadro de 'antes y después':

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

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

Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Reduzca la cantidad de los acontecimientos o cambios que aparecen en sus <i>Raíces Históricas</i> .	Durante el ejercicio, anote las explicaciones que los actores den sobre cada acontecimiento.
Elabore el diagrama de las <i>Raíces Históricas</i> (cronograma) o el cuadro de 'antes y después'; no ambos, sólo uno a la vez.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
	<p>Incremente la cantidad de acontecimientos o remóntese a un pasado más lejano.</p> <p>Utilice el <i>Árbol del Problema</i> o el <i>Campo de Fuerzas</i> para analizar cada acontecimiento o cambio principal.</p> <p>Coloque los acontecimientos de un solo tipo (tales como los factores de paz) arriba del cronograma y los acontecimientos de otro tipo (tales como los factores del conflicto) abajo del mismo.</p> <p>Utilice el <i>Ámbito del Problema</i> para enumerar y comparar los acontecimientos o cambios y para evaluar cómo considera la gente el significado y el impacto de los acontecimientos con el tiempo.</p>

## Aplicando las Raíces Históricas

**Autores del ejemplo**

Lilian Margarita García y Rosa Oneyda Cardona (REMBLAH).

*Raíces Históricas* es considerada una técnica de fácil aplicación, siendo de mucha ayuda para complementar la técnica Árbol de Problemas al permitirnos rescatar el historial de una comunidad o de un problema de manera sistemática. También, a través de ella rescatamos y valoramos el conocimiento local.

Lo que sigue es un relato que permitió obtener información histórica del poblado de Santa Ana (en el municipio de San Francisco, Atlántida), basada en los recuerdos de Doña Licha, una de las personas fundadoras del pueblo. Se contactó a dicha señora un día antes de la reunión con el resto de los participantes, para que ella relatarla la historia del pueblo (cómo era antes y cómo es en la actualidad), ella nos contó lo siguiente:

*"Mi nombre es Carmen Alicia Meza, tengo 93 años, soy originaria de la comunidad de Silca, departamento de Olancho, llegué a Costa Abajo en el año de 1931, tuve 6 hijos.*

*Santa Ana se fundó después de una creciente que "echó" el Río Jimerito, como en 1936 y que hizo una gran "ahogancina" de personas que vivían en la aldea de Santiago. Antes Santa Ana se llamaba Campo Cinco... era como de 30 manzanas (de tierra) y que pertenecían a la Stándard Fruit (Company). Para solicitar estos terrenos se levantaron firmas de hombres y mujeres... esto era una montaña. Recuerdo que el gato de monte me comía las gallinas y el tigre bajaba hasta la comunidad... era una riqueza de animales, había bandadas de venados, quequeos, cuzucos, iguanas, monos y otro montón de animales... los árboles pegaban unos con otros... sólo habían "pasaditas" por donde asomaba el sol. Antes los chubascos duraban meses... sólo se oía el "zumbido" del río... (el pueblo) era más fresco. En la montaña habían muchos árboles grandísimos... había un guardabosque que cuidaba para que no sacaran madera... ahora ya nadie cuida... a veces vienen a vender madera al pueblo; yo tengo un nieto que tiene un taller y compra esta madera más cómoda (barata)... ahora ya no hay ni pichetes.*

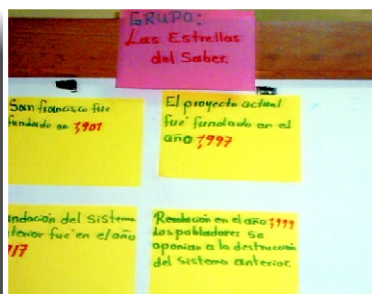
*Santa Ana está bendita ya que cuando vino el sacerdote Antonio Bermúdez de La Ceiba, a hacer la primera misa, la bendijo... yo recuerdo que para construir la iglesia cortaron grandes "mástiles" (troncos de árboles). Antes la gente era más honesta... ahora hay muchos ladrones."*

### Análisis personal

*Esta técnica es de fácil aplicación, los participantes pueden hacer uso de su creatividad ya sea a través de relatos y/o dibujos, los cuales enriquecen la información. También es importante que al aplicar esta técnica los grupos deben ser heterogéneos (jóvenes, adultos y de la tercera edad) para obtener una información con diferentes puntos de vista sobre la problemática abordada.*



Lilian García



Obteniendo información sobre la historia del lugar.



## 6. DINÁMICA CAUSAL

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Dinámica Causal,' en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

La *Dinámica Causal* es el desarrollo y una adaptación para el SAS<sup>2</sup> del análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada durante el último medio siglo en los campos de economía, planificación y políticas económicas.

### **Objetivo**

La *Dinámica Causal* ayuda a evaluar las causas de un problema central y la forma en que cada causa interactúa con otras.

### **Principios**

- Para resolver un problema central, usted deberá examinar la forma de cómo interactúan los **factores claves**, la interacción del problema central con sus causas y cómo se comportan entre sí.
- El **peso aparente** de un factor representa su cálculo inicial sobre la importancia general de este factor, con relación a su problema central. El **peso real** de un factor representa el cálculo sobre cuán importante es ese factor, cuando sus causas y efectos (salvo el problema central) se dejan de lado, haciendo cuenta como si estos factores que lo causan o surgen del mismo no existieran (por ejemplo, el analfabetismo seguiría teniendo cierto peso, aún si la pobreza no existiera).
- Para reducir el *peso aparente* de un factor, usted deberá reducir su peso real o el peso real de sus causas. Para reducir el *peso real* de un factor, usted deberá actuar directamente sobre el mismo.

### **Cómo utilizarla**

1. Identifique un **problema central dentro de una situación** en la que necesite utilizar la *Dinámica Causal*. Defina el problema de la situación y el propósito de su análisis lo más claramente posible. Escriba (o dibuje) el problema central en una tarjeta, con una breve descripción al reverso de la misma. Haga una copia de esta tarjeta. Por ejemplo, su organización considera que la forma en que gestiona el conocimiento es de poca utilidad para sus miembros; ello representa un problema, sobre todo si se debe implementar un enfoque de aprendizaje a las actividades del proyecto (observe el ejemplo del Paso 12).
2. Haga una lista de las **causas** que contribuyen a su problema central. Escriba (o dibuje) cada causa en dos tarjetas separadas y describa cada una al reverso de una tarjeta. Con ello, usted tendrá dos series de tarjetas que muestran las mismas causas. Por ejemplo, la falta de innovación dentro de su organización podría ser un factor que contribuye al problema de gestión de conocimiento que se describió en el Paso 1 (observe el ejemplo del Paso 12). El problema central y sus causas deberán ser concretos, distintos entre sí y estar claramente definidos. Si son muy generales, utilice la técnica de *Escala Descendente* para que cobren mayor sentido y sean más detallados. Pregunte '¿Qué quiere decir con esto?' o '¿Puede dar un ejemplo de esto?' También puede utilizar la descripción y la narración de historias para explorar su área temática (tal como la descripción de los eventos claves y las dificultades de un proyecto de gestión de conocimiento), y después utilizar esta información para identificar el problema central y sus causas. En cada serie de tarjetas de las causas inserte una tarjeta del problema central que se creó en el Paso 1. Las dos series completas de tarjetas son las de sus **factores**. Puede utilizar la *Dinámica Causal* para entender la forma en que cada factor interactúa con otros factores afines. Ello incluye su problema central, un factor que

podría interactuar con sus propias causas. Sin embargo, si las causas que usted identificó en el Paso 2 representan **ejemplos** de su problema central, usted no podrá tratar a tal problema como un factor aparte. Por ejemplo, el bajo ingreso podría ser una buena muestra de la pobreza como su problema central, pero no es un factor que interactúa con la pobreza. Si sus causas son ejemplos de su problema central, *no incluya la tarjeta de su problema central en sus tarjetas de factores*.

3. Elabore un cuadro. Coloque una serie de tarjetas de factores en la fila de arriba de dicho cuadro. Después, coloque la otra serie de tarjetas de factores en la primera columna. Si las tarjetas de factores incluyen el problema central que identificó en el Paso 1, coloque la tarjeta de tal problema en la Fila 2 de la Columna 1 y copie la misma tarjeta en la parte superior de la Columna 2 (observe el ejemplo del Paso 12). Si prefiere utilizar una **versión más simple de la Dinámica Causal**, siga solamente los pasos que tengan un asterisco (Pasos del 4 al 9, del 13 al 17, del 20 al 22, 24 y 26).
4. Evalúe el grado en que cada factor o **causa** contribuye al factor que representa la Columna 2. Pregunte cuál de los factores de las filas contribuye a ese factor de la columna y hasta qué grado en cada caso. Por ejemplo, '¿Cuál de los factores de las filas (enumerados en el Paso 12) contribuye a la mala gestión del conocimiento en su organización y hasta qué grado en cada caso?' Otra opción es preguntar '¿Cuánto resultaría afectado el factor de la columna si elimináramos los factores de la fila y hasta qué grado en cada caso?' De ser necesario, clarifique la pregunta. Utilice una escala de calificación del 0 al 10.
5. Discuta e identifique el **peso aparente** de cada factor utilizando una escala de calificación del 1 al 10. Debido a que los factores con pesos aparentes menores de 3 son muy débiles, los mismos no deberán incluirse en el análisis. Anote el puntaje del factor correspondiente en la fila de arriba, en la esquina superior izquierda de la tarjeta. Existen dos métodos para determinar el peso aparente de un factor. El primero consiste en utilizar un puntaje de 10 para el peso aparente de su problema central y posteriormente utilizar los puntajes que aparecen en la Columna 2 (consulte el Paso 4) para los pesos aparentes de otros factores. Utilice este método cuando el problema central forme parte de sus tarjetas de factores (consulte el Paso 2). La utilización del segundo método será pertinente cuando el problema central *no sea parte* de sus tarjetas de factores (consulte el Paso 2). En este caso, el peso aparente de un factor será su cálculo inicial sobre cuán importante es cada factor con relación al problema central que identificó en el Paso 1 (observe el ejemplo del Paso 12).
6. Una vez que haya colocado todos los puntajes en la Columna 2, evalúe el **peso real** del factor de la columna. Este es su cálculo sobre cuán importante sería el factor *si todos los demás factores no existieran salvo el problema central identificado en el Paso 1* (por ejemplo, la 'Mala Gestión del Conocimiento' seguiría teniendo cierto peso, aún si la 'Falta de innovación' y otros factores no existieran). Utilice una escala del 1 al 10. El puntaje del peso real de un factor debe ser igual o menor al peso aparente de ese factor que se identificó en el Paso 5. Anote el puntaje de la tarjeta del factor correspondiente en la fila de arriba, en la esquina inferior derecha de la tarjeta.
7. Repita los Pasos 4 y 6 para todas las otras columnas (observe el ejemplo del Paso 12). Si desea prestarle menos atención al cuadro, utilice un **rotafolio para representar cada factor de la primera fila**. Coloque en cada rotafolio las tarjetas de los otros factores y anote el grado en que cada uno de los factores contribuye a ese factor que tal rotafolio representa. Señale en cada rotafolio tanto el peso aparente como el real del factor incluido en ese rotafolio. Una vez que haya completado los rotafolios, utilice el cuadro que creó en el Paso 4 para recopilar los puntajes. Si desea efectuar las calificaciones en poco tiempo, coloque los factores más importantes en las primeras filas y en las primeras columnas (en la parte superior izquierda) de su cuadro, y califíquelos de primero. O bien, puede agrupar a los factores, nombrar cada grupo y después calificar a los grupos en vez de los factores. También puede reducir la cantidad de factores al eliminar los que sean menos importantes (con los pesos aparentes más bajos). Otra opción es dividir a todos los participantes en

grupos más pequeños y solicitarle a cada grupo que escoja una o varias columnas y que realicen las calificaciones correspondientes. Utilice esta opción solamente si los participantes no necesitan ser parte de todas las calificaciones.

8. Calcule cuánto es que cada factor contribuye con los otros factores. Para calcular este **Índice Causal** para cada fila, sume todos los puntajes de la fila y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta (entre paréntesis) el total máximo y el puntaje promedio de esa fila (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las columnas). Cree una última columna a la derecha y coloque sus tarjetas del Índice Causal en la misma, en las filas correspondientes. Escriba **Índice Causal** en una tarjeta y colóquela arriba de la columna (observe el ejemplo del Paso 12).
9. Calcule cuánto es el efecto de cada factor en los otros. Para calcular este **Índice del Efecto** para cada columna, sume todos los puntajes de la columna y anote el resultado en una tarjeta. Señale en esa misma tarjeta "entre paréntesis" el total máximo y el puntaje promedio de esa columna (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las filas). Cree una última fila en la parte inferior, y coloque las tarjetas del Índice del Efecto en esa fila, en las columnas correspondientes. Escriba **Índice del Efecto** en una tarjeta y colóquela al principio de su última fila (observe el ejemplo del Paso 12).
10. Calcule la suma de todos los puntajes del Índice Causal y coloque el resultado en la parte inferior de la última columna. Divida esta cantidad entre la suma de todos los puntajes máximos del Índice Causal (que se muestran entre paréntesis en su última columna). El resultado le dará el porcentaje del **Índice Causal Total**, coloque dicho porcentaje en la parte inferior de la última columna. Para verificar sus cálculos, sume todos los puntajes de su última fila y divida el resultado entre la suma de todos los puntajes máximos. El resultado debe ser el mismo que el porcentaje del Índice Causal Total (observe el ejemplo del Paso 12).
11. Calcule la suma de todos los puntajes de los pesos aparentes que se muestran en la fila de arriba (en la esquina superior izquierda de cada tarjeta de los factores). Anote el resultado en la esquina superior izquierda de su tarjeta del Índice Causal (en la parte superior de su última columna). Después, calcule la suma de todos los puntajes de los pesos reales que se muestran en la fila de arriba (en la esquina inferior derecha de cada tarjeta de los factores). Anote el resultado en la esquina inferior derecha de su tarjeta del Índice Causal.
12. Identifique los **puntajes que contradicen** las tendencias principales de su cuadro. Para hacerlo, identifique las columnas donde el peso real de un factor sea muy diferente al de su peso aparente; estos pesos se señalan en las esquinas de la tarjeta colocada en la parte superior de cada columna. Compare cada uno de los puntajes de estas columnas con el puntaje promedio de las mismas para observar si se ubican en el mismo lado inferior o superior del punto medio de su escala (por ejemplo, 5 en una escala del 0 al 10). Si un puntaje *no* se ubica en el mismo lado que el puntaje promedio de su columna, compare ese 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. Si nuevamente el puntaje *no* se ubica en el mismo lado, dibuje un círculo alrededor de ese puntaje. Por ejemplo, en el siguiente cuadro, la columna de una Mala Estrategia de GRH muestra un peso real que es considerablemente más bajo en comparación con su peso aparente (8). En esta columna, el puntaje de la contribución de la falta de innovación a la mala estrategia de GRH (4) se encuentra en el lado inferior del punto medio (5); esto contradice el puntaje promedio de la columna (5.3), al igual que el puntaje promedio de la fila (5.7), los cuales se encuentran en el lado superior del punto medio. El siguiente es un ejemplo de una *Dinámica Causal* que incluye siete factores y utiliza una escala causal del 0 al 10:
13. Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal; con esto se crea una cruz dentro de un cuadrado. Utilizando palabras claves o dibujos, escriba la

	10 Mala GC 2	7 Falta de innovación 4	7 Enfoque cuantitativo 4	6 GBR 4	7 Asociación débil 6	8 Mala estrate- gía del GRH 3	6 Dependencia de los docentes 5	51 Índice causal 28
Mala GC	x	0	0	0	6	2	2	28(60) 4,7
Falta de innovación	10	x	8	0	4	④	2	34(60) 5,7
Enfoque cuantitativo	10	10	x	4	4	10	0	38(60) 6,3
GBR	0	2	2	x	4	4	0	20(60) 3,3
Asociación débil	0	0	0	0	x	8	0	32(60) 5,3
Mala estrategía del GRH	0	10	10	4	8	x	6	46(60) 7,7
Dependencia de los docentes	6	④	6	10	4	6	x	36(60) 6,0
Índice del efecto	50(60) 5,3	34(60) 5,7	40(60) 6,7	34(60) 5,7	32(60) 5,3	34(60) 5,7	10(60) 1,7	234.420 36%

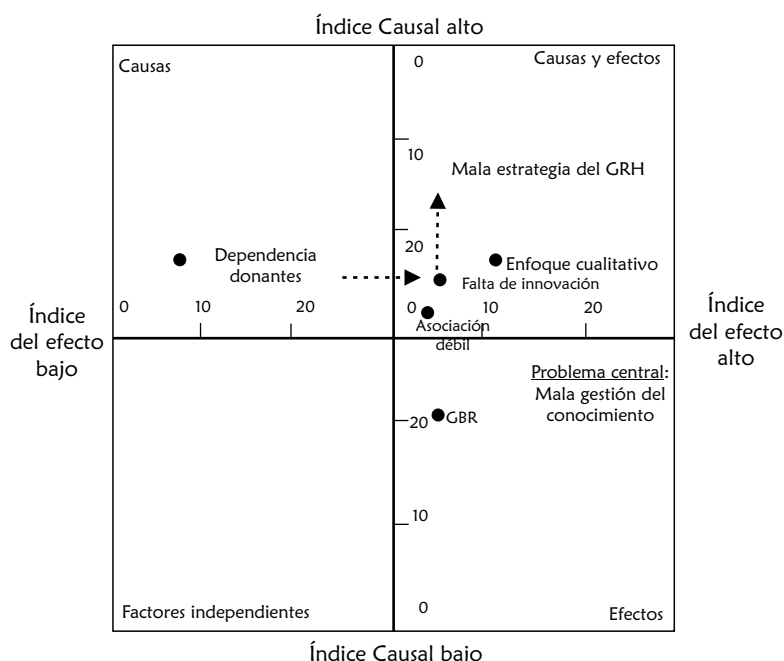
GBR = Gestión Basada en los Resultados. GC = Gestión del Conocimiento. GRH = Gestión de los Recursos Humanos. Refiérase a la interpretación en el Paso 19.

situación y el problema (que se identificaron en el Paso 1) arriba del diagrama (observe el ejemplo del Paso 20).

14. Anote el número que represente su **puntaje medio**, donde las dos líneas se entrecrucen. Para calcular el puntaje medio, sume los puntajes máximos del Índice Causal en cualquier fila y divida el resultado entre dos. En el cuadro que se muestra en el Paso 12, el Índice Causal máximo de cualquier fila es de 60 y, por tanto, el puntaje medio es de 30 (observe el ejemplo del Paso 20).
15. En los extremos opuestos de las líneas vertical y horizontal, anote los Índices Causales mínimos y máximos para cualquiera de las filas (0 y 60 en el caso del cuadro que se muestra en el Paso 12). Utilice la **línea vertical** para representar el Índice Causal de cada factor (utilizando los puntajes de la última fila de su cuadro en el Paso 12). Utilice la **línea horizontal** para representar el Índice del Efecto de cada factor (utilizando los puntajes de la última fila de su cuadro en el Paso 12. [Observe el ejemplo del Paso 20]).
16. En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **tipo de factor** que obtiene al combinar los resultados posibles. El diagrama le ofrece cuatro tipos de factores: causas y efectos en la parte superior derecha; causas en la parte superior izquierda; efectos en la parte inferior derecha; y factores independientes en la parte inferior izquierda (observe el ejemplo del Paso 20).
17. Para colocar cada factor en el diagrama, marque el punto de la ubicación de ese factor, tanto en la línea vertical (utilizando el Índice Causal) como en la horizontal (utilizando el Índice del Efecto). Trace una línea desde cada punto de ubicación y utilice un **punto** para demarcar el lugar donde las líneas se entrecruzan (observe el ejemplo del Paso 20).
18. Ajuste el tamaño de cada punto de demarcación para señalar el **peso real** de cada factor con relación a su peso aparente (consulte los Pasos 5 y 7). Utilice puntos más grandes cuando el peso real de un factor se asemeje más a su peso aparente (observe el ejemplo del Paso 20).
19. Utilice flechas para señalar las relaciones que **contradican las tendencias principales** de su diagrama. Para identificar estas relaciones utilice los puntajes encerrados en un círculo en el Paso 12. Utilice **flechas continuas** para los puntajes que se ubiquen encima del punto

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

20. Utilizando su propio código, incluya en el diagrama cualquier **otra información** que pudiera ser útil. Por ejemplo, utilice colores para señalar **cuánto tiempo** necesita para reducir el peso aparente de un factor (por ejemplo, utilice puntos rojos para aquellos factores que requieran más tiempo, y puntos verdes para aquéllos que requieran menos tiempo). El siguiente es un ejemplo de un diagrama de *Dinámica Causal* que utiliza los puntajes del cuadro que se muestra en el Paso 12. **Problema y situación:** La forma en que la organización gestiona el conocimiento, que tiende a ser de poca utilidad para sus miembros; lo que representa un problema, sobre todo si se debe implementar un enfoque de aprendizaje a las actividades del proyecto (refiérase al Paso 1).



Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Trabaje con una o dos personas, o con grupos pequeños que tengan características en común.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
No utilice más de 4 factores. Reduzca la cantidad de factores eliminando algunos o hágalo mediante la técnica de <i>Listado Libre</i> .	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
Utilice dibujos o fotografías para representar cada uno de los factores.	Trabaje con una mayor cantidad de actores o grupos.
No utilice indicadores que definan el significado de cada número en su escala de calificación.	Identifique criterios que justifiquen cada uno de los ejercicios de calificación. Escriba una descripción de cada indicador y de cada puntaje de contribución.

## Aplicando la Dinámica Causal

**Autora del ejemplo**

Laura Suazo (CIID).

Esta técnica se utilizó, en noviembre de 2005, en un taller de intercambio de experiencias en La Ceiba, con los integrantes de la Comunidad de Práctica SAS en Honduras, para identificar los problemas encontrados con la aplicación del SAS. Los problemas identificados y su peso *aparente* fueron:

♦ Complejidad	6
♦ Seguimiento a respuestas	8
♦ Tiempo	7
♦ Limitado uso de técnicas avanzadas	5
♦ Adaptación	3
♦ Machismo	2
♦ Difusión limitada de resultados	8
♦ No hay constancia en la participación	2

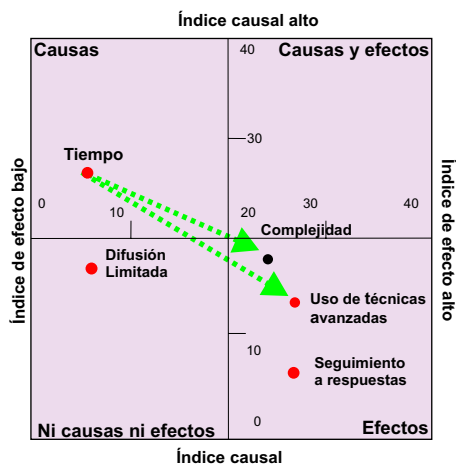


*Dinámica Causal. Problemas con la aplicación del SAS en Honduras.*

Al analizar los resultados del *peso aparente* de cada problema hubo una reducción de 3 variables. Es decir, se retiraron los problemas cuyo peso aparente fue de 3 y 2. Luego, se evaluó el grado en que cada problema causa o contribuye con otro problema reportado. El *peso aparente* aparece en color rojo, debajo de la casilla superior y el *peso real* aparece en color azul, en el extremo superior de cada casilla. Los valores obtenidos se muestran en el cuadro siguiente:

**Cuadro de Dinámica Causal para problemas en la aplicación del SAS**

	2 Complejidad	6 Seguimiento a respuestas	5 Tiempo	1 Limitado uso de técnicas avanzadas	1 Difusión limitada de resultados	Índice de Causa
	6	8	7	5	8	
Complejidad	X	3	8	8	0	19/40
Seguimiento a respuestas	0	X	0	4	2	6/40
Tiempo	8	8	X	8	3	27/40
Limitado uso de técnicas avanzadas	8	6	0	X	0	14/40
Difusión limitada de resultados	6	7	0	6	X	19/40
Índice de Efecto	22/40	24/40	8/40	26/40	5/40	



*En este caso, el seguimiento a respuestas y el tiempo, indican variables cuyo peso aparente y peso real son relativamente cercanos. Además, el tiempo es una variable que contribuye tanto a la complejidad, al uso de técnicas avanzadas y al seguimiento a respuestas. El caso de la variable difusión es complejo y no muestra una relación directa con las otras variables.*

## 7. CLIP: Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Análisis Social CLIP,' en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Objetivo**

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

### **Principios**

- Los **actores** son las partes cuyos **intereses** pueden resultar afectados por un problema o acción. También se incluye a aquellos que pueden incidir en el problema o acción utilizando los medios que estén a su disposición, tales como el **poder**, la **legitimidad**, y los **vínculos existentes de colaboración y conflicto**.
- Los **intereses** son las pérdidas y ganancias que usted experimentará con base a los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias influyen en su acceso al poder, en la legitimidad y en las relaciones sociales (incluyendo la membresía de los grupos).
- El **poder** es su habilidad para utilizar los recursos que controla para lograr sus objetivos. Estos recursos incluyen la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, el acceso a la información (conocimiento y habilidades) y los medios para comunicarse.
- La **legitimidad** es cuando otros actores reconocen por ley o mediante las costumbres locales sus derechos y responsabilidades y la determinación que usted muestra cuando los ejerce.
- Las **relaciones sociales** abarcan los vínculos existentes de colaboración y conflicto (incluyendo las membresías de los grupos) que le afectan en una situación determinada y que puede utilizar para incidir en un problema o acción.
- La forma en que el poder, los intereses, la legitimidad y las relaciones sociales se distribuyen en cada situación determina la **estructura de los actores** y las posibles **estrategias** a utilizar para manejar los problemas sociales.
- La gente puede pertenecer a diferentes grupos de actores. Tal es el caso de los líderes y funcionarios públicos: Los mismos poseen su propio perfil como actores y al mismo tiempo pertenecen a grupos más amplios (en nombre de los cuales actúan o hablan) que poseen sus propios perfiles. Por lo tanto, puede utilizar el *Análisis Social CLIP* para examinar la relación entre los representantes y los grupos de actores que aquellos representan.
- Los actores utilizan sus propias **ideas y palabras** para definir las categorías y relaciones sociales.

### **Cómo utilizarlo**

1. Identifique una **situación o acción propuesta** que requiera de un análisis de los actores. Defina la situación o acción propuesta lo más claramente posible para que los participantes puedan identificar los intereses precisos que están en juego, los recursos y las formas de

poder que los actores pueden utilizar para lograr sus objetivos, así como los derechos y responsabilidades relevantes que pueden ejercer con determinación. Clarifique el propósito de sus análisis.

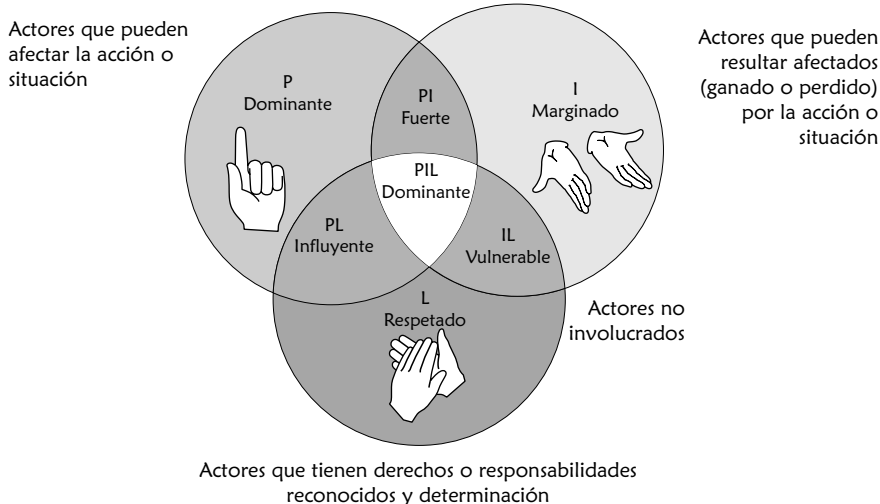
2. Identifique a todos **los actores** que podrían afectar o resultar afectados por esta situación o acción propuesta. Observe que puede incluirse a sí mismo(a) y a quienes están conduciendo el análisis en su lista. Puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquellos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un solo grupo con su propio perfil. Anote el nombre (o coloque una imagen) de cada actor en su propia tarjeta.
3. Identifique el nivel de **poder o recursos que cada actor puede utilizar** para ubicarlo o promover la situación o acción que se definió en el Paso 1. Excluya formas de poder que los actores no pueden aplicar a la situación o acción propuesta (tal como la amenaza de utilizar la fuerza para promover un proyecto de abono verde). El poder puede revestir cuatro formas diferentes: Riqueza económica; autoridad política (un cargo, puesto o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales); la habilidad de utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla; el acceso a la información (incluyendo el conocimiento y las habilidades) y a los medios para comunicarse. Discuta y clarifique estas definiciones de poder y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías sociales y los términos de los actores. Después, anote el nivel de poder en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de estos tres valores: **Alto, medio, o bajo/sin poder**. En la misma tarjeta, anote la forma y el nivel de poder que los actores pueden aplicar a la situación o acción propuesta.
4. Identifique los **intereses netos** de cada actor, las ganancias que cada uno logra de la situación o acción propuesta, menos las pérdidas estimadas. Estas ganancias o pérdidas netas afectan el grado en que un actor controla bienes importantes, tales como la riqueza económica, la autoridad política, el uso de la fuerza, el acceso a la información, los medios para comunicarse, la legitimidad o las relaciones sociales (incluyendo la membresía de los grupos). Anote y describa brevemente los intereses netos en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de estos cinco valores: Ganancias altas (++), ganancias medias (+), bajo/sin intereses (0), pérdidas medias (-), o pérdidas altas (- -). Discuta y clarifique estas definiciones de intereses y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías y términos de los actores. Asegúrese que los participantes no confundan la idea de 'actuar en interés propio' con 'tomarle interés a algo'.
5. Identifique cada uno de los niveles de **legitimidad** de los actores basados en la ley o en las costumbres locales. La legitimidad es el grado al que otros actores reconocen los derechos y responsabilidades de uno de ellos (ejercidos con determinación) y al que lo colocan en una alta posición. Centre su atención en los derechos y responsabilidades que se relacionan con la situación o acción propuesta que identificó en el Paso 1. Anote y describa brevemente el tipo y el nivel de legitimidad en las tarjetas de los actores utilizando uno de estos tres valores: **alto, medio, o bajo/sin legitimidad**. Si la legitimidad de un actor se encuentra en disputa, asígnele el valor 'medio' y anote la disputa en su tarjeta. Discuta y clarifique esta definición de legitimidad y, de ser necesario, reemplácela con la categoría y los términos de los actores. **El siguiente es un ejemplo de una tarjeta del perfil de los actores:**

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



6. Elabore un cuadro (observe el ejemplo en el Paso 9). En la Columna 1 establezca las siguientes **categorías de actores**:

También puede representar estas categorías en un Diagrama de Venn:



- Las categorías de actores se ordenan verticalmente en base a los siguientes factores, **en orden de importancia**: El primero, es el poder que los actores pueden ejercer (refiérase a las cuatro fuentes de poder en el Paso 3); el segundo, está representado por los intereses que persiguen dentro de la situación o acción propuesta; y, el tercero, es la legitimidad, de si otros actores reconocen los derechos y responsabilidades de uno de ellos y su determinación para ejercerlas. *Si es necesario, discuta y revise estos supuestos y cambie los conceptos y términos por los que prefieran los participantes.* Usted podría utilizar símbolos o dibujos para representar cada concepto, tal como levantar un puño o un dedo (en señal de poder), tender las manos (para los intereses) y aplaudir (para la legitimidad).
- Inserte las cinco categorías de **ganancias y pérdidas** netas en la fila de arriba: pérdidas netas altas (- -), pérdidas netas medias (-), bajas/sin intereses (0), ganancias netas medias (+), y ganancias netas altas (++)
- Coloque cada una de las tarjetas de los actores en la casilla que corresponda a su perfil. Utilice letras en negrita (o cualquier otro código) para identificar a los actores que estén participando en el análisis (tal como una organización no gubernamental regional). No coloque tarjetas en aquellas casillas que combinen atributos contradictorios (tales como actores 'dominantes' con 'bajos/sin intereses'). En vez de ello, deberá marcar estas casillas con la letra 'x'. (Observe los ejemplos del Paso 12).
- Identifique los nexos de **colaboración o conflicto** (incluyendo la membresía relevante de los grupos) que cada actor tiene con otros. Observe que los actores pueden colaborar en algunas áreas y estar en conflicto en otras. Incluya los nexos que podrían no tener relación con la situación o acción que se identificó en el Paso 1. Utilice **su propio código** (como colores) para identificar tales nexos. Por ejemplo, dibuje cuadros o círculos alrededor de los actores que tengan nexos de colaboración entre sí. Dibuje flechas rojas entre aquellos que compartan un historial de conflictos. Puede utilizar líneas más gruesas o más delgadas para indicar los niveles o tipos de conflictos, y líneas punteadas para mostrar las relaciones que posiblemente se desarrollen con el paso del tiempo (En la **siguiente página** aparece un ejemplo de un cuadro completo de CLIP).
- Discuta los resultados de su análisis CLIP. De la lista del Paso 12, seleccione el escenario de los actores o la combinación de escenarios que mejor describa su situación.
- Discuta las acciones y los **primeros pasos** que los actores pueden tomar para lograr sus objetivos mientras se ocupa de los intereses opuestos que se registraron en su análisis CLIP. Incluya pasos para modificar las relaciones existentes entre los actores, tales como

**acciones para empoderar a los grupos vulnerables y marginados** que tienen necesidades o intereses urgentes. Estos pasos podrían alterar los perfiles que obtuvo en su análisis CLIP y originar una mayor imparcialidad y respuestas más efectivas al problema o la acción que se identificó en el Paso 1. Centre su atención en los pasos que se requieran para superar los problemas claves relacionados con el poder, los intereses y la legitimidad, tal y como se identificaron en su análisis. Los siguientes son algunos ejemplos de estos posibles pasos: **Poder:** Incrementar los recursos disponibles para algunos actores; fortalecer las organizaciones locales; lograr que el proceso sea más democrático; crear oportunidades para el liderazgo; organizar una manifestación pública, etc. **Intereses:** Desarrollar una visión común sobre los intereses y objetivos compartidos; evaluar el impacto de los costos y los beneficios de una acción; crear nuevos incentivos, etc. **Legitimidad:** Utilizar el sistema jurídico; ampararse en las normas locales; educar a la gente en materia de derechos y responsabilidades; incrementar la conciencia pública, etc.

Categorías de actores	Pérdidas netas altas	Pérdidas netas medias	Bajos/Sin Intereses	Ganancias netas medias	Ganancias netas altas
Dominante PIL	Autoridades locales		x		Compañía estatal
Fuerte PI	Ganaderos Comerciantes		x		
Influyente PL	x	x		x	x
Inactivo P	x	x		x	x
Respetado L	x	x	ONG	x	x
Vulnerable IL	Pequeños agricultores		x		
Marginado I	Mujeres sin tierras		x		Trabajadores sin tierras

**Resumen de este ejemplo:** El gobierno desea privatizar las tierras comunales. Se les permitiría a los nuevos dueños vender sus tierras a una compañía petrolera que necesita terrenos y mano de obra. Los trabajadores locales que no poseen tierras podrían ser contratados si las tierras comunales les son vendidas al Estado. Pero los ganaderos locales, muchos de los cuales también son comerciantes que ocupan puestos claves dentro de la política local, tendrían mucho que perder, al igual que los pequeños agricultores y las mujeres sin tierra. La organización no gubernamental regional que está facilitando el análisis está defendiendo los intereses de los pequeños agricultores, al luchar en contra de la propuesta. Pero están conscientes de que sus vínculos con las autoridades locales y también los existentes entre los pequeños agricultores y los ganaderos no son particularmente buenos.

- Algunos de los actores que identificó en el Paso 2 no aparecerán en su cuadro si no resultan fuertemente afectados por la situación o acción que identificó en el Paso 1 y si no tienen el poder o la legitimidad para intervenir. Si este es el caso, déjelos fuera de su análisis o discuta lo que puede hacer para involucrarlos.
- Evalúe cómo los nexos existentes en torno a una mala **colaboración o a un conflicto** permiten que la situación sea más fácil o más difícil de manejar. Ello es importante en situaciones en las que todos los actores claves podrían beneficiarse de una acción propuesta, pero tienen un historial de mala colaboración o conflicto abierto (observe el cuadro inserto en esta página). Discuta las acciones y los primeros pasos que puede tomar para reducir el conflicto o mejorar las relaciones de colaboración, incluyendo el desarrollo de nuevas coaliciones, la búsqueda de mediación con una tercera parte y el establecimiento de confianza. Si escoge **establecer confianza** entre los actores, discuta la forma en cómo lo logrará y cuáles indicadores de confianza utilizará. Para facilitar la discusión, los participantes pueden pensar en dos actores en quienes confían, las razones por las que lo hacen y lo que la gente ha hecho para establecer tal confianza. Lo mismo se puede hacer con los actores en quienes los participantes no confían.

Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Limite la cantidad de grupos participantes, al excluir aquellos que estén menos involucrados o al reagrupar los actores que comparten muchas características. Para organizar su lista de actores por categoría, utilice la <i>Clasificación</i> .*	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
Utilice solamente tres valores para determinar los intereses de los actores: Pérdidas netas altas, bajos/no intereses, o ganancias netas altas.	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
Identifique los perfiles de los actores utilizando solamente el diagrama de Venn (refiérase al Paso 6; señale las pérdidas netas con una <i>I-</i> y las ganancias netas con una <i>I+</i> ; vea las ilustraciones).	Conduzca un análisis más detallado de los tipos y niveles de colaboración y conflicto utilizando el <i>Ámbito Social</i> .
Utilice <i>La Rueda</i> para representar y comparar los niveles de poder, intereses (ganancias o pérdidas netas), y la legitimidad de cada actor.	Conduzca un análisis más detallado de los intereses utilizando <i>Intereses o Diálogo Interno</i> .
	Conduzca un análisis más detallado del poder utilizando <i>Poder</i> .
	Conduzca un análisis más detallado de la legitimidad utilizando <i>Legitimidad</i> .

## Aplicando el CLIP

### **Autores del ejemplo**

*Lilian Margarita García y Rosa Oneyda Cardona (REMBLAH).*

Se escogió esta herramienta para identificar la situación ambiental, en particular las condiciones del recurso agua, en las comunidades de Santa Ana y San Francisco del departamento de Atlántida.

Se estableció un sondeo inicial sobre los conceptos de: Posiciones, intereses y legitimidad. Luego, mediante una lluvia de ideas, se procedió a identificar los actores que podrían estar involucrados. El análisis se hizo en base a las posiciones, intereses y legitimidad que tienen los actores y que podrían estar involucrados en el conflicto; quienes no necesariamente tienen que residir en la comunidad, pero que son considerados, porque pueden incidir, de una u otra manera, en el conflicto. Una vez identificados los actores se procedió a ubicarlos en las diferentes categorías según el Diagrama de Venn.

*Participantes en el proceso de identificación y categorización de actores.*



## EL PERFIL DE LOS INVOLUCRADOS

### Actores con Poder e Intereses (PI fuerte).

En esta categoría se situaron a los actores que tienen cualquier tipo de poder, que ganan o pierden y son considerados actores fuertes en el conflicto. Aquí se identificaron los propietarios del terreno y la UMA de San Francisco.

### Actores con Poder, Intereses y Legitimidad (PIL Dominante)

En éste se ubican aquellos actores que tienen poder, ganancias o pérdidas y son reconocidos por otros. Este tipo de actor es considerado un actor dominante. Entre los identificados se encuentran: Abonados del Sistema de Agua (Activos), Patronato, AFE/COHDEFOR, FUPNAPIB, MAMUCA, Municipalidad de San Francisco, SANAA, PASOS-CARE, ganaderos.

### Actores con Poder y Legitimidad (PL Influyente).

Estos actores tienen poder y son reconocidos por otras instituciones y/o personas. Son considerados influyentes. Se identificaron los siguientes: Políticos de turno (diputados), Policía, REMBLAH, INA, Derechos Humanos y Gobernación.

### Actores con Intereses y Legitimidad (IL Vulnerables).

Los actores que ganan o pierden y son considerados como actores vulnerables. Se identificaron: La Junta de Agua, la Escuela John F. Kennedy, las Iglesias, y el personal de Salud Pública.

### Actores con Intereses (I Marginados).

Actores que ganan o pierden y son considerados marginados. Se identificaron a los Abonados del Sistema de Agua (pasivos).

Los pobladores de esta comunidad reconocen como problema central la **contaminación del agua**, causada por la basura que se tira a orillas del río; otros problemas son la rivera del río en dominio pleno y el uso de pesticidas. Los efectos producidos por los conflictos anteriores son, en un primer nivel, las diarreas, el parasitismo, los dolores estomacales y vómitos. A pesar de la descripción anterior, los pobladores reconocen que el problema prioritario que enfrentan es el conflicto por la tenencia de dominio pleno en poder de una familia y pese a que existe una declaratoria de la micro cuenca que ampara legalmente a la comunidad, ésta no ha sido tomada en cuenta por los "propietarios", quienes se niegan a reconocer la legitimidad de los pobladores. Por otra parte, los funcionarios de la corporación municipal han sido apáticos y deliberadamente han mostrado no tener interés en solucionar este conflicto.



Actores identificados que inciden en las comunidades.



Participantes en un momento de descanso, comentando sobre el taller CLIP.

## 8. CARENCIAS Y CONFLICTOS

### Autor(es) y cita correcta

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: Carencias y Conflictos', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### Reconocimientos

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

### Objetivo

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

### Principios

- Usted puede comprender un problema social al observar si el mismo suscita asuntos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales (normas y principios), o información y comunicación.
- Estos cuatro tipos de asuntos pueden tomar una de las dos formas siguientes: **Una carencia** que abarca la falta de recursos, la ausencia de interés (pérdidas y ganancias), la falta de aprecio hacia el valor de algo, la escasez de información y de una comunicación efectiva; o **un conflicto** sobre quién tiene el poder para decidir y cómo se toman estas decisiones, cómo se distribuyen las pérdidas y las ganancias, los valores en los que creen los actores, la información que se brinda y las formas en que se comunican los actores.

### Cómo utilizarla

1. Identifique un **problema central** en el que necesite utilizar las *Carencias y Conflictos*. Defina el problema y el propósito de su análisis tan claramente como sea posible.
2. Identifique las **causas principales de su problema central**. Escriba (o dibuje) cada una de las causas en su propia tarjeta. El *Listado Libre* o las *Raíces Históricas* podrían ayudarle a identificar estas causas.
3. Por cada una de las causas, pregúntese qué **tipo de problemas** suscita: Uno de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación. Utilice las definiciones que se ofrecen a continuación. Discuta y clarifique las definiciones, utilizando ejemplos y términos locales, de ser necesario.

El **Poder** es su habilidad de lograr lo que desea al ejercer influencia en otros y utilizando los recursos que controla. Estos recursos incluyen: Riqueza económica; autoridad política (un puesto, cargo o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales); la habilidad de utilizar la fuerza o la amenaza de utilizarla; información (incluyendo el conocimiento y las habilidades), y los medios para comunicarse. Asegúrese que los participantes no confundan la idea de 'poder' con el uso de la fuerza solamente.

Los **Intereses** son las pérdidas y ganancias que experimentará en base a los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias inciden en el grado en que usted controla: Bienes (tales como la riqueza económica), la autoridad política, el uso de la fuerza, la información, los medios de comunicación, la legitimidad y los nexos sociales. Asegúrese que los participantes no confundan la idea de 'actuar en *interés propio*' con 'tomarle *interés* a algo'.

Los **valores** son las creencias, juicios, normas o principios sobre lo que "es importante" y el grado en que algo es bueno o malo, correcto o incorrecto. Asegúrese que los participantes no confundan la idea de 'valor' con el precio monetario de algo que se adquiere en el mercado.

La **información** es lo que usted sabe "de hecho" y cree que es cierto. **La comunicación** es cómo usted intercambia información y le hace saber sus puntos de vista a otros.

- En cada una de las tarjetas que describen una causa diferente, escriba el tipo de problema que representa. Utilice una breve oración o palabras claves (o dibujos) que sean concretas y claras para todos. Si la causa suscita más de un problema (tales como poder e intereses), escriba la misma causa en dos o más tarjetas y anote un problema diferente en cada tarjeta.
- Tome cada tarjeta y decida si abarca una **carencia o un conflicto** (consulte las definiciones de la primera página). Anote y explique su evaluación en cada tarjeta. Elabore un cuadro de *Carencias y Conflictos*. Escriba los cuatro tipos de problemas en la primera columna. Escriba Carencias, Conflictos y Ordenamiento en la fila de arriba. Coloque cada tarjeta en la columna y la fila apropiadas. El siguiente es un ejemplo de un cuadro que muestra carencias y conflictos asociados con una propuesta para privatizar las tierras comunales en una comunidad indígena.

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

- Utilice la última columna para **ordenar los problemas de las filas** según la cantidad y la importancia de las tarjetas que aparecen en cada fila. Utilice una escala de ordenamiento del 1 al 4.
- Discuta los resultados de su análisis y sus prioridades para la acción.

<b>Calibrando la Técnica</b>	
<b>Más simple</b>	<b>Más avanzada</b>
Centre su atención solamente en las causas más importantes.	Durante el ejercicio, anote las explicaciones que brinden los actores al categorizar las causas.
Deje por fuera la distinción entre carencias y conflictos.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para justificar la forma en que categoriza cada una de las causas.
No ordene las causas.	Incremente la cantidad de causas.
	Utilice la <i>Calificación</i> para evaluar la importancia de cada una de las causas.

## Aplicando Carencias y Conflictos

### Autores del ejemplo

Lilian Margarita García y Rosa Oneyda Cardona (REMBLAH).

En la comunidad de Santa Ana (municipio de San Francisco, departamento de Atlántida), se hizo un sondeo entre los participantes acerca del significado y comprensión de los conceptos: Carencia, conflictos, poder, intereses, valores, información y comunicación. Luego, se unificaron criterios sobre los mismos (se dedicó tiempo suficiente para poder lograr un nivel de comprensión de tales conceptos) y así llegar a desarrollar una guía propuesta.

A través de una lluvia de ideas, cada participante opinó acerca de las causas de la deforestación, deliberando sobre el tema, hasta llegar a un consenso de ideas, para definir si dichas causas se referían a carencias o a conflictos. De la misma manera que lo anterior, se discutió si las carencias o conflictos eran de poder, de intereses, de valores o de información/comunicación.

El ordenamiento de la información obtenida se hizo de acuerdo a la percepción que los participantes tienen acerca de los mayores causantes de la deforestación, resultando la información que se plasma en el siguiente cuadro:

AGRICULTURA MIGRATORIA (1) TALA ILEGAL (2) EXPLOTACIÓN DE ESPECIES NO MADERABLES (3)	CARENCIAS	CONFLICTOS	ORDENAMIENTO
Poder	X		1
Intereses		X	2
Valores			
Información/Comunicación	X		3

Interpretando lo anterior, tenemos como resultado que la agricultura migratoria es una carencia de poder, considerando que las tierras aptas para la agricultura están siendo utilizadas para la ganadería. También, el acceso a las tierras planas es limitado por los precios que éstas llegan a tener en el mercado de bienes raíces; “no es lo mismo comprar tierras de bajío que las de ladera”.

Igualmente, resulta que las políticas agrícolas no benefician al pequeño agricultor, obligándoles a la producción de subsistencia y cada vez adentrándose más en el bosque.

Luego, la tala ilegal es un conflicto de poder, que involucra a los usuarios del bosque, a las autoridades gubernamentales y a la sociedad civil por las diversas pérdidas que se ocasionan con tal actividad. Las personas que extraen plantas no maderables del bosque carecen de información sobre el valor ecológico y cultural de tales plantas.

### ANÁLISIS PERSONAL

Esta técnica no tiene un alto nivel de complejidad, pero el facilitador(a) debe asegurarse que los participantes comprendan correctamente los términos: Intereses, poder y valores, ya que generalmente se tienen ideas preconcebidas sobre los mismos que al final pueden distorsionar conceptualmente la información recabada.



*Participantes identificando las carencias y conflictos de un problema.*

## 9.- ¿QUÉ PASA SI?

### Autor(es) y cita correcta

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: ¿Qué Pasa Si?', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### Reconocimientos

¿Qué Pasa Si? es una adaptación para el SAS<sup>2</sup> de una técnica ampliamente utilizada en el campo de la investigación participativa

### Objetivo

¿Qué Pasa Si? ayuda a seguir de cerca aquellos factores difíciles de prever y que podrían incidir grandemente en los resultados de sus actividades.

### Principios

- Cuando implemente un plan de acción, deberá seguir de cerca los factores claves que sean difíciles de prever.

### Cómo utilizarla

1. Identifique un plan de actividades en el que necesite utilizar *¿Qué Pasa Si?* Clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore una lista de los **factores claves** que podrían tener un fuerte impacto en las actividades actuales o las que haya planificado, que sean muy difíciles de prever y que podrían evolucionar en formas que usted podría rastrear con el tiempo (tales como las respuestas de los actores o cambios en las leyes, los órganos gubernamentales, los precios del mercado, las condiciones climáticas, etc.). Los anteriores podrían ser factores en los que usted tiene cierta influencia o ningún control del todo. Defina los factores tan claramente como sea posible.
3. Escoja los **dos factores** que podrían tener el impacto más fuerte y que sean los más difíciles de prever.
4. Elabore un diagrama trazando una línea horizontal que se cruce con una vertical (observe el ejemplo del Paso 6). Ello creará una cruz dentro de un cuadrado. Utilice el primer factor para crear **dos resultados opuestos**, uno para cada mitad de la línea horizontal (tal como 'No más fondos' contra 'Más fondos').
5. Utilice el segundo factor para crear **dos resultados opuestos**, uno para cada mitad de la línea vertical (tal como 'Un nuevo gobierno' contra 'El mismo gobierno').
6. En cada esquina del diagrama escriba (o dibuje) el **escenario** que obtendrá cuando combine los resultados posibles. El **siguiente** es un ejemplo de un diagrama de *¿Qué Pasa Si?*:

Diagrama de ¿Qué Pasa Si?



7. Discuta el impacto esperado de cada escenario. Anote en cada esquina del diagrama este impacto esperado, utilizando para ello palabras claves.
8. Identifique *qué* tipo de información (o **indicadores**) necesita para seguir de cerca de estos dos factores. También identifique *cuándo* y *cómo* podrá obtener esta



información y *quién* será responsable de hacerlo. De esa forma, sabrá más qué esperar y también podrá adecuar sus planes.

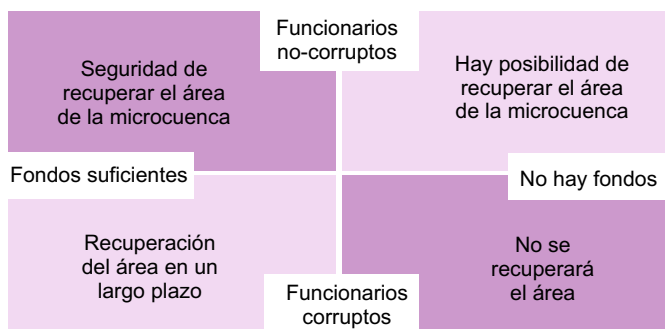
Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Utilice solamente un indicador por cada factor (Paso 8).	Dedique más tiempo para recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
	Escriba una descripción de cada factor y de cada situación.
	Utilice dos o más indicadores por cada factor.
	Siga de cerca más de dos factores claves que sean difíciles de prever.
	Utilice indicadores para calcular qué tan probable es que se produzca cada uno de los resultados.
	Discuta cómo podría reaccionar ante cada situación.

## Aplicando ¿Qué Pasa Sí?

**Autores del ejemplo**

*Lilian Margarita García y Rosa Oneyda Cardona (REMBLAH).*

En la comunidad de San Francisco (Atlántida), se analizó la problemática de la “Rivera del río en dominio pleno”. La acción identificada fue la recuperación del área de la microcuenca del Río Cuyamel; donde los actores visualizaron diferentes escenarios posibles que podrían presentarse. A continuación se presenta el diagrama resultante:



Esta técnica es muy útil, fácil de aplicar y permite visualizar los posibles escenarios que podemos encontrar en una situación dada y de esta manera posibilitar el éxito en nuestras acciones. Para algunos técnicos esta técnica debería aplicarse antes del Árbol de Problemas, ya que la misma facilita la identificación del conflicto central. En la comunidad de San Francisco los actores no tuvieron dificultades con la aplicación de esta herramienta.

*Participantes identificando los factores difíciles de prever en un resultado.*



## 10. IAC: Investigación, Acción y Capacitación

### Autor(es) y cita correcta

Jacques M. Chevalier, 'SAS<sup>2</sup>: I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### Reconocimientos

La *I.A.C.* es la adaptación y el desarrollo para el SAS<sup>2</sup> de un aprendizaje basado en los problemas y en el aprender haciendo (consulte *Lecturas y Enlaces Electrónicos*).

### Objetivo

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

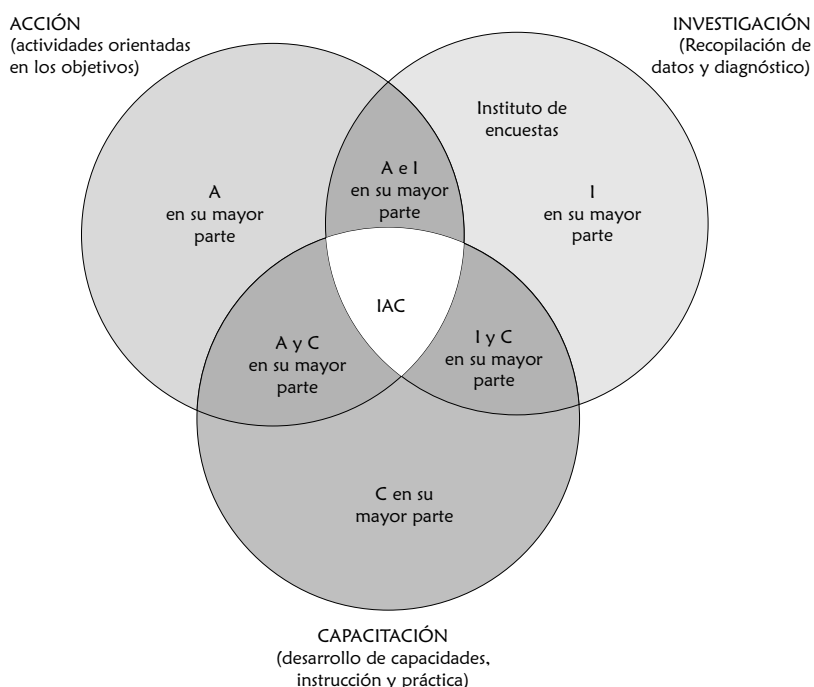
### Principios

- Las acciones son intervenciones orientadas a la consecución de objetivos, en las cuales los actores logran tomar decisiones, implementarlas e interactuar con otros en ese proceso. La investigación es cualquier actividad de diagnóstico en la que los actores recopilan y analizan información sistemáticamente sobre un tema. La capacitación es cualquier actividad de aprendizaje que ofrece instrucción y práctica en torno a alguna destreza.
- El equilibrio preciso de la acción, la investigación y la capacitación deberá reflejar los objetivos del proyecto o programa.
- Los proyectos o programas que logren una sólida integración de los tres componentes podrían también lograr mejores resultados, debido a que:
  - ♦ La acción es más efectiva cuando se basa en una investigación bien fundamentada y una buena capacitación;
  - ♦ La investigación es más útil cuando se comparte con otros mediante actividades de capacitación; y,
  - ♦ La capacitación desarrolla un mejor aprendizaje cuando se aplica directamente a una investigación y acción orientadas a la solución de problemas. Ésta es el desarrollo de capacidades en base a un 'aprendizaje en acción' o en el 'aprender-haciendo'.

### Cómo utilizarla

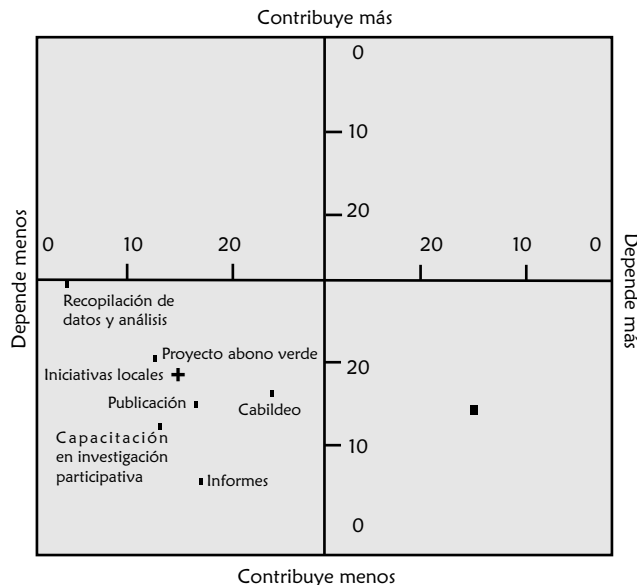
1. Identifique una actividad o un grupo de actividades (reales o propuestas) en las que necesite utilizar la *IAC*. Clarifique el propósito de su análisis.
2. Elabore un **Diagrama de Venn**. Utilice los tres círculos que se entrecruzan para representar los tres componentes de la *IAC* (Investigación, Acción, Capacitación) y todas sus combinaciones posibles (observe el ejemplo del Paso 4).
3. Discuta y compare la **importancia** que se les presta a la investigación, a la acción y a la capacitación en las actividades que identificó en el Paso 1. Utilice alguna de las siguientes categorías de su Diagrama de Venn para describir estas actividades (todas en su mayor parte): Investigación, acción, capacitación, investigación-acción, acción-capacitación, investigación-capacitación; e investigación, acción y capacitación. Puede utilizar una de estas categorías para describir su **proyecto o programa en general**. Otra opción es utilizar la categoría apropiada para describir **cada actividad** dentro de su proyecto o programa.
4. Si las actividades que identificó en el Paso 1 centran la mayor parte de su atención en la investigación, la acción o la capacitación, discuta qué **contribución** obtienen los objetivos de

otras actividades. Por ejemplo, ¿está centrando su atención en un tipo de investigación que otros pueden utilizar más que nada para la capacitación (pero no para una acción inmediata)? Si es así, divida en dos el círculo que representan la investigación y coloque su respuesta en la mitad que se cruza con el círculo que representa la capacitación (observe la esquina superior derecha del diagrama que se presenta en la siguiente página). El siguiente ejemplo ilustra un Diagrama de Venn que incluye un Instituto de Encuestas que en su mayor parte se dedica a la investigación a través de sondeos de opinión pública. En este caso, la investigación se utiliza en su mayor parte para las decisiones políticas o acciones de otros grupos.



5. Si las actividades identificadas en el Paso 1 combinan más de un solo enfoque, evalúe el grado en que cada componente incide en el(los) otro(s). Por ejemplo, si combina en su mayor parte I y C ¿puede utilizar los resultados de la investigación en su enseñanza, y es ésta útil para su investigación? Si combina la investigación tanto con la acción como con la capacitación, ¿cómo cada componente le es útil a los otros dos? Utilice su propio código para describir el **nivel de integración** entre los componentes de su perfil de IAC. (tales como una línea alargada para representar una integración débil, como I C, y un signo de más para una sólida integración, como I + C).
6. Utilice las *Dinámica de las Destrezas* para medir el **nivel de interacción** entre los componentes de su perfil de la IAC. Los que aparecen en la **siguiente página** son ejemplos de un cuadro y un diagrama de la *Dinámica de las Actividades* que muestran la contribución que cada actividad del proyecto le hace a otras actividades (las mismas están categorizadas por componentes, en orden de importancia):
7. Discuta qué tan satisfecho(a) o insatisfecho(a) se encuentra con su perfil de IAC que resulte, y dónde es que preferiría que sus actividades estuvieran ubicadas en el Diagrama de Ven (Paso 4) y el diagrama de interacción (ejemplo del Paso 5). Explore lo que podría hacer para lograr este **perfil ideal**.
8. Discuta los principios rectores que se presentaron al principio de esta técnica.

Actividades	Investigación			Proyecto abono verde	Acción		Capacitación en investigación participativa	Contribución total
	Recopilación de datos y análisis	Publicación	Informes		Iniciativas locales	Cabildeo		
Investigación								
Recopilación de datos y análisis	x	8	6	1	3	8	3	29 60. 4.8
Publicación	0	x	2	1	1	6	0	10 60. 1.7
Informes	0	2	x	0	0	2	0	4 60. 0.7
Acción								
Proyecto abono verde	2	3	5	x	2	3	1	16 60. 2.7
Iniciativas locales	1	2	4	2	x	4	2	15 60. 2.5
Cabildeo	0	0	0	2	4	x	7	13 60. 2.2
Capacitación								
Capacitación en investigación participativa	0	0	0	6	3	0	x	9 60. 1.5
Dependencia total	9.60 0.5	15.60 2.5	17.60 2.8	12.60 2.0	13.60 2.2	23.60 3.8	13.60 2.2	96 -28 23%



Resumen de este ejemplo: Este proyecto incluye en su mayor parte a la investigación y la acción, con cierta capacitación. No obstante, la interacción general entre las actividades correspondientes por lo general es débil; cada actividad le hace una contribución enfocada a otras. La recopilación de datos y el análisis son los que más contribuyen y el cabildeo depende más de las otras actividades.

Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Utilice la técnica para evaluar su proyecto o programa en general, pero no a cada actividad dentro del mismo (refiérase al Paso 3).	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
No divida sus círculos en dos (Paso 4).	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
No calcule la interacción dinámica entre los componentes de su proyecto o programa (Paso 5).	Escriba una breve descripción de cada componente de su perfil de IAC.
	Evalúe la importancia de cada componente utilizando la <i>Clasificación</i> o la <i>Calificación</i> .
	Utilice la versión avanzada de la <i>Dinámica de las Actividades</i> .

## Aplicando la Investigación Acción Capacitación (IAC)

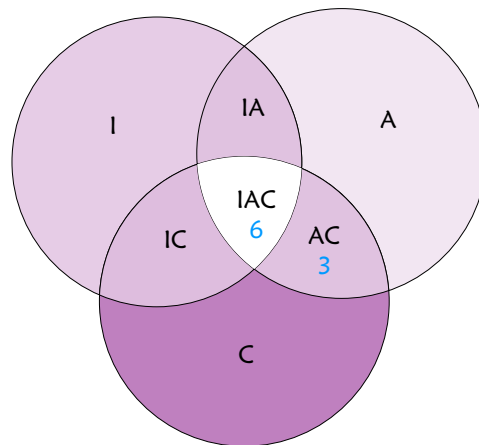
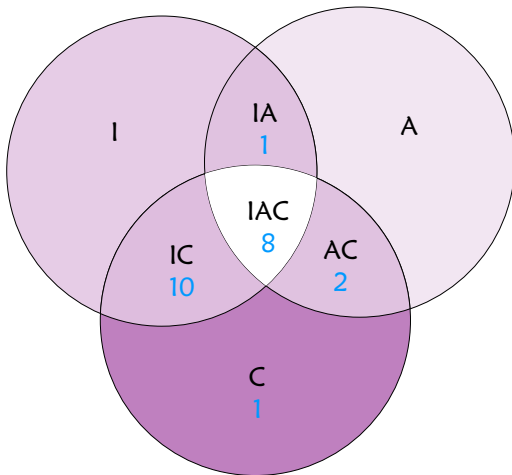
### Autores del ejemplo

Mary Ann Herrera Dean, Celina Patricia Vega y Sonia Irsi Castro Perea (CURLA).

Participantes del CURLA analizaron, en un lapso de tres meses (diciembre de 2005 a marzo de 2006), cuál es la tendencia de cambios en su diagnóstico Investigación Acción Capacitación (IAC). Inicialmente un grupo de 22 participantes, en su mayoría profesores, fueron los que elaboraron un primer diagnóstico IAC.

La tendencia en dicho diagnóstico fue de una mayor concentración en Investigación y Capacitación (IC) (45%). También, un 40% de los profesores se ubican en el perfil IAC, es decir, que realizan sus actividades de Investigación, Acción y Capacitación pero en forma aislada, lo que significa que las actividades de investigación no necesariamente se relacionaban con las de capacitación o de extensión; este aspecto condujo a la reflexión en el grupo.

Tres meses después, con un grupo reducido de nueve participantes, el mismo diagnóstico IAC arrojó mayor tendencia entre actividades de IAC (66%); sin embargo, esta vez el grupo manifestó una tendencia de mayor integración de los tres componentes IAC.



Dulce María Ramírez, Catedrática de la Carrera de Enfermería del CURLA, resaltó la importancia de integrar la enseñanza en las aulas con el trabajo comunitario que periódicamente realiza este departamento. Dicha labor comprende la investigación aplicada de la problemática en salud de las comunidades y al mismo tiempo una formación teórico-conceptual de las estudiantes de enfermería.

El uso de las técnicas SAS<sup>2</sup> fortaleció la capacidad de los educandos y facilitó la labor comunitaria.

## 11.- DINÁMICA DE ROLES

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, SAS<sup>2</sup>: Dinámica de los Roles', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

La *Dinámica de los Roles* es el desarrollo y una adaptación para el SAS<sup>2</sup> del análisis de insumos y productos, que es una técnica muy conocida y utilizada durante el último medio siglo en los campos economía, planificación y políticas económicas. El autor reconoce las contribuciones hechas por Jorge Téllez y Sara Pinza a las ideas incorporadas en esta técnica.

### **Objetivo**

La *Dinámica de Roles* ayuda a evaluar lo que los actores esperan entre sí como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral y su grado de satisfacción con el desempeño de otros actores.

### **Principio**

- Cuando maneje 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 desempeñarlos.

### **Cómo utilizarla**

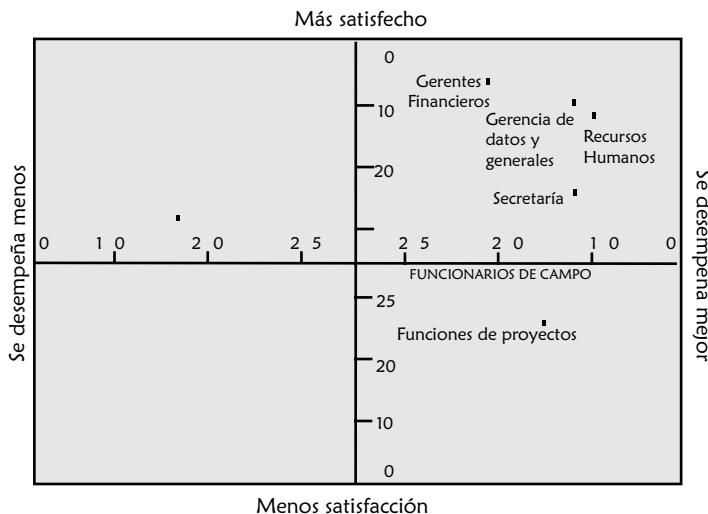
1. Identifique una **situación** en la que necesite evaluar lo que los actores esperan entre sí como resultado de un contrato, promesa o responsabilidad moral, y qué tanto éxito tienen en cumplir con estas expectativas. Defina la situación y el propósito de su análisis lo más claramente.
2. Elabore una lista de los **actores principales** con las expectativas sobre sus roles y que sean relevantes dentro de la situación que identificó en el Paso 1. Tenga presente que puede incluirse a sí mismo(a) y a quienes estén conduciendo el análisis en su lista. Usted puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquellos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de actores en su lista, como un grupo con su propio perfil. Escriba (o dibuje) cada actor en dos tarjetas separadas.
- 3- Elabore un **cuadro**, coloque una serie de tarjetas de actores en la fila de arriba del mismo. Después coloque la otra serie de tarjetas (mostrando los mismos actores) en la primera columna.
- 4- Establezca una escala de calificación para los grados de **satisfacción de los roles**. La escala podría tener valores del 0 al 5, por ejemplo, con indicadores (afirmaciones simples) que definan el significado de cada número en la escala. También, de ser necesario, puede establecer una escala de calificación para los **niveles de expectativas de los roles**. Por ejemplo, usted podría establecer una escala del 0 al 4, donde 0 significa que el actor no tiene obligaciones con ningún otro; 1 significa que el actor está obligado a transmitirle información al otro; 2 significa que el actor debe ofrecerle análisis y recomendaciones al otro; 3 significa que el actor debe prestarle asistencia al otro en tomar decisiones e implementarlas; y 4 significa que se espera que el actor dirija las decisiones y acciones del otro. Ponga a prueba su(s) escala(s) con el grupo para asegurarse que en el ejercicio, la(s) escala(s) y los indicadores estén claros para todos.
- 5- Solicítele a cada actor de las filas que escriba sus expectativas y su grado de satisfacción con relación a cada actor de las columnas. Pregunte '¿Qué es lo que 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 (observe el ejemplo del Paso 9). Para simplificar el análisis, usted puede fijar su atención en las expectativas de los roles y los grados de satisfacción que existen entre **un actor principal** y todos los otros actores (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 la primera fila y la primera columna solamente*. Si tiene grupos de actores que deseen evaluar las expectativas internas de los roles y los grados de satisfacción, usted puede insertar los puntajes en las casillas que combinen **un actor con sí mismo** (por ejemplo, 'Gobierno' por 'Gobierno'). Observe el ejemplo del Paso 9). Si usted desea prestarle menos atención al cuadro, utilice **un rotafolio** para representar a cada actor de las columnas. Luego, coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen y califican las expectativas y los grados de satisfacción de otros actores. 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 a los desempeños de los roles, utilice **frases** simples primero (refiérase al Paso 4) y después conviértalas en objetos (de 0 a 4 ramitas, piedras, fideos o semillas, por ejemplo). Otra alternativa es asignarle un puntaje a cada actor 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 5). 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.

6. Calcule cuánto es que todos los otros actores satisfacen las expectativas de cada actor. Para calcular este grado 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 esa fila (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las columnas). Cree una última columna a la derecha y coloque la tarjeta del **puntaje promedio y total** para cada fila. Escriba **Grado de Satisfacción** en la parte superior de la columna.
7. Calcule cuánto es que cada actor satisface las expectativas de todos los otros. Para calcular este nivel de desempeño de los roles, sume todos los puntajes de cada columna y anote el resultado en una tarjeta. Señale, entre paréntesis, en esa misma tarjeta el total máximo y el puntaje promedio para cada columna (el puntaje total dividido entre la cantidad de puntajes de las filas). Cree 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.
8. Para calcular la **interacción** entre las expectativas y los desempeños de los roles, sume 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. Esto 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 del promedio resultante 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 promedio que resultó en 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 nuevamente 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.

10. 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 la situación que identificó en el Paso 1 arriba del diagrama, utilizando palabras claves o dibujos (observe el ejemplo del Paso 16).
11. Anote el número donde las dos líneas se entrecruzan, lo que representa su **puntaje medio**. Para calcular el puntaje medio, sume los puntajes máximos de una fila y divida el resultado entre dos (observe el ejemplo del Paso 16).
12. En los extremos opuestos de las líneas vertical y horizontal, anote los puntajes mínimos y máximos totales. Utilice la **línea vertical** para representar los grados de satisfacción. Utilice la **línea horizontal** para representar los niveles de desempeño (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). Observe 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 de grado 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. 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 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 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 (observe el ejemplo del Paso 16).
16. Usted puede incluir en el diagrama cualquier **otra información** que considere útil para este análisis, tales como el grado de urgencia o dificultad incluido en la satisfacción de las expectativas de otros actores. Utilice **su propio código** (tales como colores o letras mayúsculas) para identificar estas características. El siguiente es un ejemplo de un diagrama de la *Dinámica los Roles*:



**Resumen de este ejemplo:** La reestructuración ha creado una incidencia directa en las funciones de los roles y las actividades de siete grupos principales que trabajan dentro de una ONG. La mayoría de estos grupos consideran que otros están cumpliendo con las expectativas, con ciertas excepciones que se notan fácilmente. Por una parte, generalmente los funcionarios de proyectos están satisfechos con los otros grupos. Por la otra, los funcionarios de campo no están satisfaciendo las expectativas de la secretaría y se muestran descontentos con la forma en que interactúan entre sí, al igual que con el desempeño de los gerentes (en el diagrama, los funcionarios de campo están en mayúscula para señalar el grado de tensión en este grupo).



Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
Trabaje con grupos pequeños que tengan muchas características en común.	Dedique más tiempo a recopilar la información que necesite para completar el ejercicio.
Reduzca la cantidad de actores principales eliminando algunos o hágalo mediante la técnica de <i>Listado Libre</i> .	Durante el ejercicio, discuta y anote los puntos de vista que expresen los participantes.
Califique al desempeño de los roles con una escala simple (utilizando puntajes del 0 al 3, o frases simples).	Trabaje con una mayor cantidad de actores o grupos.
No utilice indicadores para definir los grados de satisfacción o los niveles de desempeño.	Identifique criterios que justifiquen cada uno de los ejercicios de calificación. Escriba una descripción de cada indicador y de cada puntaje de expectativa o desempeño.
Utilice un rotafolio para representar cada actor de las columnas. Coloque en cada rotafolio las tarjetas que describen y califican las expectativas y los grados de satisfacción de otros actores. Después, discuta cómo puede salvar las brechas entre las expectativas y el desempeño de los papeles.	Utilice encuestas para averiguar la forma en que los actores evalúan las expectativas y el desempeño de los roles en un área temática.

## Aplicando la Dinámica de Roles

### Autores del ejemplo

*Bestalina Martínez, Carmen Ortega Núñez y Verónica Zelaya (REHDES).*

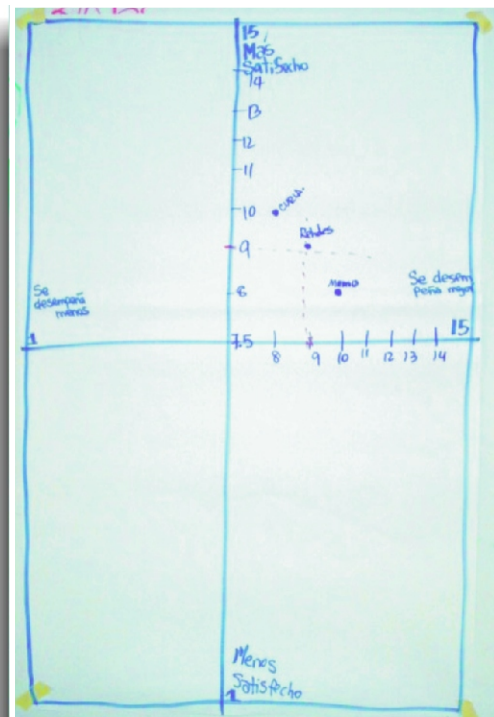
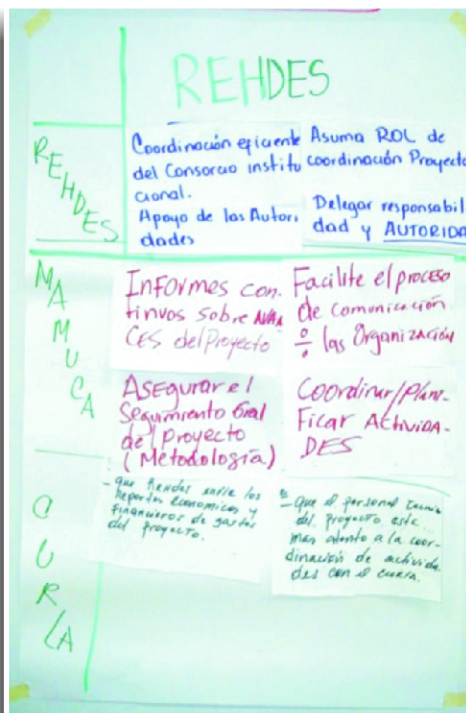
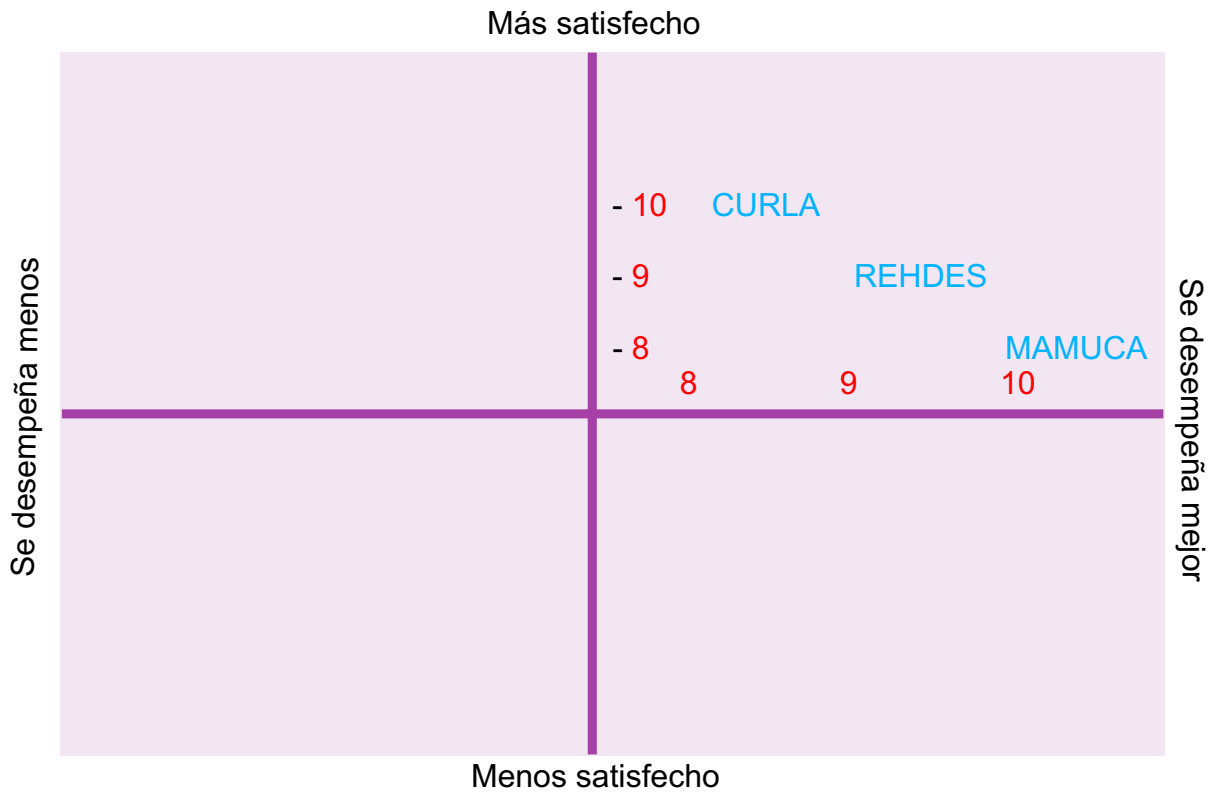
La experiencia bajo esta técnica fue desarrollada para definir los roles y responsabilidades del CURLA, MAMUCA y REHDES, instituciones que conforman el Consorcio Institucional que coordina el Proyecto de Investigación y Análisis Integrado de la Cuenca del Río San Juan (CRSJ).

La aplicación de esta técnica ha sido de mucha importancia, sobre todo cuando se trabaja en un proyecto que es coordinado por más de una institución. Así, desde el comienzo del proyecto, cada institución tenía bien definido su rol como sus responsabilidades y cada una sabía de sus obligaciones durante la ejecución del proyecto.

Esta práctica ha permitido evaluar qué tan satisfechos o cómo consideran cada uno de los socios el papel que realizan en el proyecto. En el caso de encontrar un socio insatisfecho, esto da la pauta para hacer modificaciones que permitan mejorar el desempeño de alguno(s) o todos los socios.

Resultados del taller MAMUCA-REHDES-CURLA, en la aplicación de la Técnica Dinámica de Roles.

	MAMUCA	REHDES	CURLA	Grado de satisfacción
<b>MAMUCA</b>	3	3	2	8/15 (0.5)
<b>REHDES</b>	4	3	2	9/15 (0.6)
<b>CURLA</b>	3	3	4	10/15 (0.66)
<b>Nivel de desempeño</b>	10/15 (0.7)	9/15 (0.6)	8/15 (0.48)	0.6



Taller SAS para socios directos del Proyecto de Investigación y Análisis Integrado de la Cuenca Río San Juan. CURLA, La Ceiba, Atlántida 13 de junio 2006.

## 12.- GERENTE DE PROCESOS

### **Autor(es) y cita correcta**

Jacques M. Chevalier, SAS<sup>2</sup>: Dinámica de los Roles', en *Sistemas de Análisis Social*, <http://www.sas2.net/>.

### **Reconocimientos**

La Gerencia de Proceso (**GrP**) es un enfoque para la planificación y la gestión de acontecimientos individuales o una serie de los mismos organizados en proyectos o programas.

### **Objetivos**

La Gerencia de Proceso (**GrP**) es un enfoque para la planificación y la gestión de acontecimientos individuales o una serie de los mismos, organizados en proyectos o programas. El cuadro que se presenta en la página siguiente resume los principios de la GrP y la forma en que éstos se relacionan con diferentes marcos tal como la Gerencia Basada en Resultados (GBR)\*\*. La GrP es el *punto inicial y el fundamento práctico* de las técnicas del SAS.

El enfoque de la GrP puede transformarse en una técnica de planificación y de gestión formal, la cual se describe a continuación y se denomina Gerente de Proceso (**GP**). La forma en que esto se realice dependerá del tipo de planificación que se esté llevando a cabo.

### **Principios**

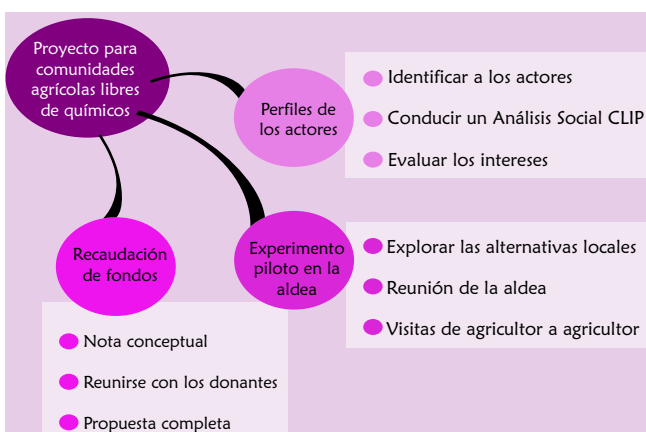
- La GrP identifica actividades, tanto actuales como planificadas, en base a la experiencia, las ideas y los resultados deseados, ya sea que estén implícita o explícitamente insertos en las mismas.
- La GrP sigue de cerca situaciones complejas con **múltiples actores** en las que los objetivos generales y específicos interactúan y evolucionan, sujetos a las **negociaciones**, acuerdos y cambios en el transcurso del tiempo.
- La GrP adapta una **pluralidad de intereses y contribuciones de los actores** a los resultados del proyecto.
- La GrP incorpora el modelo de *acción reacción* o el modelo de **puesta a prueba y seguimiento** de la profesión médica. Este enfoque adaptable es apto para situaciones complejas de caos relativo, caracterizadas por lo **inesperado y lo desconocido**, por lo que existen niveles variables de previsión e incertidumbre. El enfoque funciona en situaciones en que los resultados de las actividades previas, el desempeño de los factores claves y las intervenciones de los actores no se pueden suponer o prever en su totalidad.
- En la GrP, las decisiones se toman y los planes para los pasos siguientes se realizan en un intervalo apropiado, a la luz de los resultados en curso, el desempeño de los factores claves y las intervenciones de los actores. Los planes se realizan a un **nivel óptimo**, con brechas y detalles que no se especifican hasta que las condiciones para una posterior planificación se hayan satisfecho.

### **Cómo utilizarla**

1. Identifique **un proyecto o una serie de actividades** que necesiten planificarse.
2. Utilice una lluvia de ideas para **enumerar todas las actividades actuales y/o propuestas** en su proyecto. Asegúrese de incluir las actividades de evaluación o diagnósticos que necesite como parte de su proyecto (ello incluye los análisis de SAS<sup>2\*</sup>).

\* Para una presentación detallada de tales principios consulte la *Teoría de SAS<sup>2</sup>*, la cual señala la forma en que éstos difieren de los principios de la GBR y subsumen a los mismos.

3. Describa cada actividad en una tarjeta utilizando unas cuantas palabras claves (una actividad por tarjeta) y, de ser necesario, organícelas en **grupos de actividades y en subgrupos** (consulte la *Clasificación* en las Técnicas para todo Propósito). Elabore una tarjeta y asígnele un nombre a cada uno de los grupos y subgrupos. Asegúrese de utilizar palabras y verbos concretos que describan una o un conjunto de actividades, en vez de temas y objetivos. Por ejemplo, utilice 'talleres' en vez de 'desarrollo de capacidades', 'recaudación de fondos' en vez de 'recursos', o 'cabildo' en vez de 'incidencia en las políticas'.
4. Inicie su mapa del proceso dibujando una **burbuja central** (Nivel 1). Ésta representa el proyecto en su conjunto. Asígnele un nombre a la burbuja.
5. **Añada burbujas** más pequeñas en el Nivel 2, en el 3 y, de ser necesario, en el 4. Estas burbujas representan los grupos y subgrupos de actividades. Identifique las burbujas utilizando los nombres que asignó en el Paso 3. Para evitar que su mapa sea muy complejo, no debe crear más de cinco burbujas en los niveles inferiores por cada burbuja de los niveles superiores.
6. Coloque las **tarjetas de las actividades** que no puedan subdividirse en el último nivel de su mapa del proceso, cerca del grupo o subgrupo que las represente.
7. **Delimite** su mapa del proceso reduciéndolo solamente a las actividades que sean las más importantes y viables. El siguiente es un ejemplo del mapa de un proceso que incluye tres niveles:



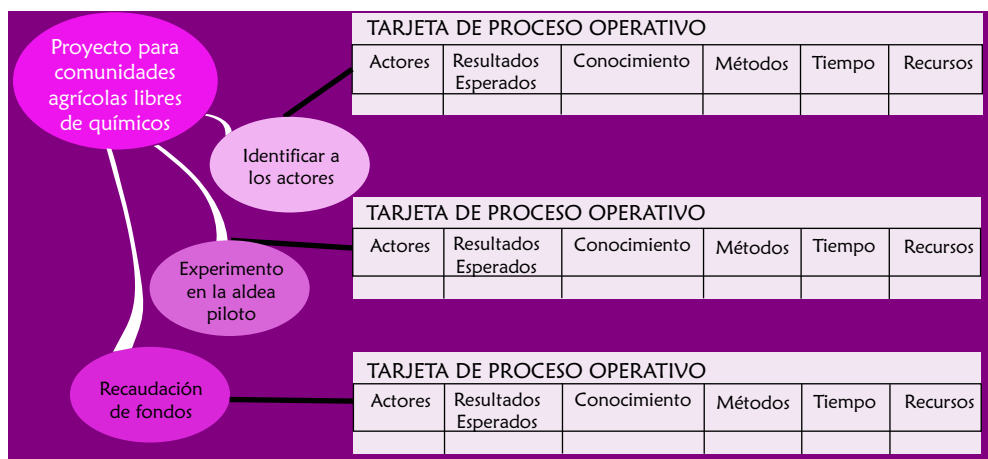
8. Identifique las modalidades (actores, resultados esperados, conocimiento, métodos, tiempo, recursos) de su **proyecto en general**. Puede hacerlo al completar una **tarjeta del Proceso Operativo** para la burbuja situada al nivel del proyecto, utilizando los seis encabezados siguientes. *Escoja el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

<b>Gente</b>	Los <i>actores</i> involucrados en la actividad, sus <i>roles</i> y el nivel de <i>esfuerzo</i> que se espera de los mismos (la cantidad de días que le dedicarán a la actividad).
<b>Resultados Esperados</b>	Los resultados esperados de una actividad y la <i>situación de los resultados</i> ya obtenidos (¿ya se han logrado parcialmente estos resultados?). Los resultados pueden revestir diferentes formas, desde productos reales ( <i>outputs</i> ) hasta cambios en el comportamiento y en las relaciones ( <i>alcances</i> ). Los mismos también pueden incluir la forma en que los actores resultan afectados o cómo se transforman los sistemas ( <i>impacto</i> ). Tenga presente que los distintos resultados esperados correspondientes a los intereses de los diferentes actores pueden asignárseles a la misma actividad.
<b>Conocimiento</b>	Información y documentos de <i>insumos</i> o <i>productos</i> , (electrónicos o impresos), e informes, archivos, estadísticas y páginas de Internet.
<b>Métodos</b>	Formas en las que usted y otros implementarán la actividad, incluyendo cómo se van a reunir, los métodos de facilitación y los procedimientos para la toma de decisiones que utilizará, las técnicas de ordenamiento, medidas y de <i>Información RAC</i> ( <i>Recopilar, Analizar, Compartir</i> ) que necesitará para la actividad (consulte las Técnicas para Todo Propósito*).
<b>Tiempo</b>	Fechas de <i>inicio</i> y <i>finalización</i> .
<b>Recursos</b>	<i>Presupuesto</i> y <i>equipo</i> .

El siguiente es un ejemplo de una tarjeta de Proceso Operativo para una burbuja a nivel de un proyecto en general:

TARJETA DE PROCESO OPERATIVO					
Actores	Resultados Esperados	Conocimiento	Métodos	Tiempo	Recursos

9. Para cada actividad, escoja una de las tres siguientes opciones de planificación: Planificar Ahora, Planificar Después, o No es Necesario Planificar.
10. Si ya se encuentra listo para planificar la actividad en cualquier nivel (la decisión de Planificar Ahora), complete una tarjeta del Proceso Operativo para esa actividad. Escoja el **nivel de detalles de planificación** que corresponda a sus necesidades. Asegúrese de que las modalidades que se anotaron para las actividades de los niveles inferiores (resultados esperados, etc.) sean compatibles con las modalidades que se anotaron en los niveles superiores de su mapa del proceso. Si algunas modalidades (por ejemplo, actores, tiempo y métodos) son exactamente lo mismo en diferentes niveles, podrá ahorrarse tiempo al anotarlas en los niveles superiores de su mapa del proceso.
11. Los individuos o grupos pueden crear, completar, anotar y revisar las burbujas de las actividades, las tarjetas de Disposición para Planificar y las tarjetas del Proceso Operativo en cualquier momento, a fin de satisfacer sus necesidades de **planificación continua**. Aún cuando no pueda planificar una actividad debido a un factor que no pueda predecir, podría decidir conducir un cierto grado de planificación y revisar su **plan tentativo** posteriormente, cuando ya posea la información que necesite. También puede desarrollar un **Plan B**, que podría ejecutar en caso de que el original no funcione o ya no sea pertinente porque ocurrieron acontecimientos que no había previsto.
12. Usted puede **recopilar** información del Proceso Operativo de diversas actividades para elaborar un cuadro sobre quién hace qué, por qué, cuándo y cómo. Para hacerlo, elabore un cuadro con siete columnas. Enumere todas las actividades de su proyecto (o, si lo desea, sólo algunas de las mismas) en la Columna 1. Utilice las otras columnas para anotar la información que generó en sus tarjetas del Proceso Operativo (actores, resultados esperados, conocimiento, métodos, tiempo y recursos) para cada actividad. Usted puede **modificar su cuadro** cada vez que se hagan planes más precisos o nuevos. Este tipo de cuadro es similar al Marco Lógico utilizado en los enfoques convencionales de planificación (exceptuando el hecho de que el mismo puede modificarse en el transcurso del tiempo) y ofrece una forma de establecer vínculos entre sus planes y otros requisitos organizativos, tales como la generación de informes sobre las actividades para los donantes (remítase a las ilustraciones).



Calibrando la Técnica	
Más simple	Más avanzada
<p>Fije su atención en una burbuja o en un período de planificación, tal como el mes próximo. Omite las tarjetas de Disposición para Planificar y del Proceso Operativo, o ciertos elementos dentro de las mismas. Por ejemplo: No complete las columnas de Resultados Esperados, Información y Métodos de la tarjeta del Proceso Operativo.</p>	<p>Adjunte un texto descriptivo a cada nombre de la actividad. Divida sus resultados esperados en productos, alcances e impactos. Elabore presupuestos detallados. Describa los métodos que pretende utilizar, o los insumos y productos informativos asignados a cada actividad. Explique las observaciones y decisiones que se anotaron en sus tarjetas de Disposición para Planificar. Transforme sus tarjetas del Proceso Operativo en un mapa de <i>Mind Manager</i> o en un Marco Lógico, o bien, en un documento de <i>Microsoft Project</i>. Utilice una base de datos y un sistema de archivos apropiados para respaldar los insumos y productos informativos de su proyecto o de las actividades de su programa.</p>

## Aplicando el Gerente de Procesos

### Autores del ejemplo

*Bestalina Martínez, Carmen Ortega Núñez y Verónica Zelaya (REHDES).*

El Proyecto de Investigación del Río San Juan (PIRSJ), es un consorcio manejado por REHDES, CURLA y MAMUCA (La Mancomunidad de los Municipios del Centro de Atlántida), que ha implementado plenamente el Gerente de Procesos como su mecanismo de Planificación Operativa.

El Proyecto fue concebido y planificado por medio de Mapeo de Alcances (MA), un mecanismo de diseño, monitoreo y evaluación promovido por el CIID (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo) y que enfoca en cambios en el comportamiento de los socios que directamente interactúan con el proyecto. Después de la primera sesión de monitoreo, fue claro que el MA tenía una seria limitación para planificar y programar las actividades y operaciones del proyecto. Adicionalmente, era difícil planificar operativamente algunas de las actividades y las operaciones que requerían, a su vez, de ciertos resultados.

Dentro del panorama anterior, el Gerente de Procesos resultó ser la herramienta ideal para poder planificar y programar de manera oportuna y eficiente. Adicionalmente, el Gerente de Procesos, por su característica gráfica, permitió una planificación participativa.

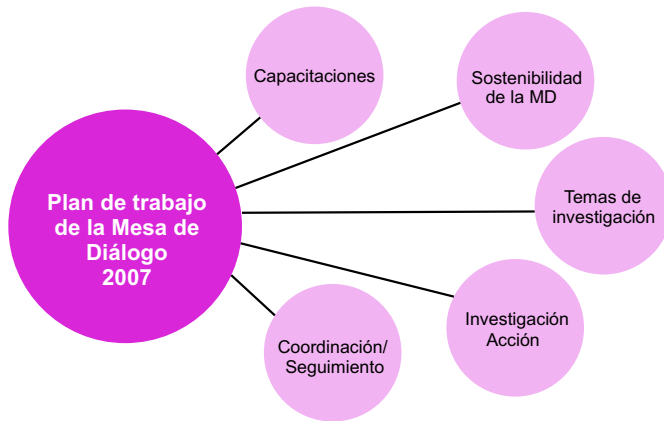
En la actualidad, el Equipo Técnico del PIRSJ, está utilizando el MA y el Gerente de Procesos para planificar y programar las actividades de campo de los socios mismos.



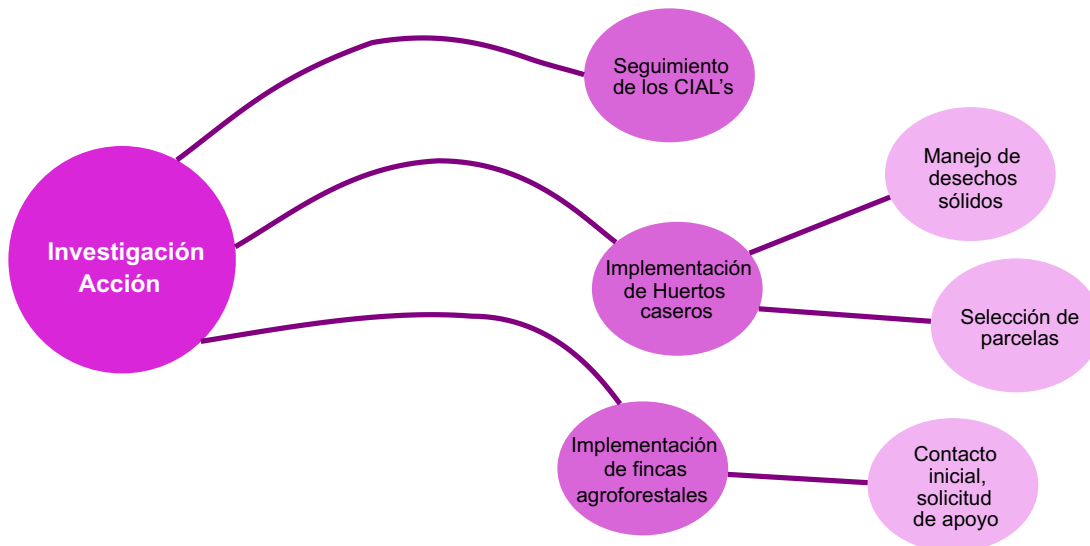
Plan de Trabajo de la Mesa de Diálogo, utilizando la técnica Gerente de Procesos. La Masica, Atlántida 2 de febrero de 2007.

El ejemplo que se muestra a continuación es el Plan de Trabajo de la Mesa de Diálogo de la CRSJ, la cual fue establecida mediante el Proyecto de Investigación coordinado por REHDES, CURLA y MAMUCA.

Durante la realización del ejercicio se contó con la participación de actores comunitarios y actores institucionales.



*"La técnica de **GrP** es sencillamente excelente ya que de manera muy dinámica las personas captan rápidamente su utilización, aparte de que no es una herramienta que exija tener toda la información en el momento de aplicarla. También permite hacer modificaciones al proceso en desarrollo, de acuerdo a las experiencias conocidas. Un aspecto interesante de esta herramienta es que puede ser aplicada a cualquier actividad, proyecto o programa que queramos planificar, tanto a nivel profesional como personal, al igual que de manera grupal o individual."*



## POR QUÉ UN SISTEMA

Por: Raúl Zelaya

Lo que efectivamente hace diferente al SAS<sup>2</sup> en relación a los otros “paquetes de herramientas participativas” es precisamente su concepción como SISTEMA. Aparte de su naturaleza gráfica y flexible que permite su uso en forma participativa, las herramientas de SAS<sup>2</sup> fueron ideadas para ser utilizadas combinándolas sistémicamente, complementando el análisis de unas y otras herramientas.

Ejemplos concretos de esto en Honduras han sido el uso del **Árbol de Problemas**, las **Raíces Históricas**, el **CLIP** y el **Gerente de Procesos** en la fase de análisis del **Manejo Alternativo de Conflictos**. El **Árbol de Problemas** y las **Raíces Históricas** permiten conocer, con mayor precisión, la naturaleza de la situación que causa el conflicto. En algunos casos, el uso de una herramienta más avanzada, como la **Matriz Causal**, es necesaria para la comprensión total del problema. Seguidamente, el **CLIP** permite conocer a los actores que participan del conflicto, sus relaciones y sus respectivas contribuciones de necesidades y poder. Las herramientas pueden ser utilizadas con diferentes grados de participación de los actores involucrados, dependiendo de la naturaleza del conflicto. Los resultados de esta fase de análisis pueden ser posteriormente planificados y programados por medio de un **Gerente de Procesos**, el cual se convierte en el mecanismo para negociar el plan de manejo del conflicto.

Otro ejemplo lo constituye el proceso de diagnóstico de una problemática específica en una comunidad y la exploración de posibles soluciones a la misma, por parte de dicha comunidad. En este caso, el uso de **Listados Libres**, **Raíces Históricas** y el **Árbol de Problemas** permiten el entendimiento de la situación específica y el uso de herramientas como **¿Qué Pasa Si?**, que complementan el análisis de escenarios alternativos de solución a la problemática identificada.

Una simple combinación de una **Matriz Causal** con un **Gerente de Procesos** puede ser la base de un nuevo proyecto de intervención. Este proceso puede ser enriquecido con un **CLIP** o con un **Análisis de Prioridades**.

Finalmente, dentro de una institución u organización, el uso del **IAC (Investigación, Acción y Capacitación)** permite el análisis del balance de estos tres elementos importantes dentro de la institución misma, su relación e integración. Lo anterior, combinado con una **Dinámica de Roles**, puede permitir identificar acciones que incrementen la eficacia y eficiencia de un equipo de trabajo que compartan metas y objetivos comunes.

Aún cuando esta guía pretende ilustrar algunos de los elementos prácticos de SAS<sup>2</sup>, no es de manera alguna exhaustiva de todo el potencial del Sistema. Para una mejor comprensión del SAS<sup>2</sup>, favor visitar su sitio de [internet](http://www.sas2.net/) en <http://www.sas2.net/>.



## BIBLIOGRAFÍA

- Accel-Team.Com, Force Field Analysis,  
[http://www.accelteam.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accelteam.com/techniques/force_field_analysis.html)
- David Howlett, Richard Bond, Phil Woodhouse and Dan Rigby, 'Stakeholder Analysis and Local Identification of Indicators of the Success and Sustainability of Farming Based Livelihood Systems,' Sustainability Indicators for Natural Resource, Management and Policy, Working Paper 5, CAFRE (The Centre for Agricultural Food and Resource Economics), The School of Economic Studies at the University of Manchester, July 2000,  
<http://les.man.ac.uk/ses/research/CAFRE/indicators/wp5.pdf>
- FASID (Foundation for Advanced Studies of International Development), *Project Cycle Management: Management Tool for Development Assistance*, Tokyo, 2001
- Means, Katherine and Cynthia Josayma, with Erik Nielsen and Vitoon Viriyasakultorn, *Community-Based Forest Resource Conflict Management: A Training Package*, Volume 1, Section 3.2, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, and Volume 2, Activity 12, FAO, Rome, 2002,<http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>
- Means, Katherine and Cynthia Josayma, with Erik Nielsen and Vitoon Viriyasakultorn, *Community-Based Forest Resource Conflict Management: A Training Package*, Volume 2, Activity 9, FAO, Rome, 2002,  
<http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>
- Mind Tools, "Force Field Analysis - Understanding The Pressures For and Against Change,"  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_06.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm)
- Mind Tools, "Systems Diagrams - Understanding How Factors Affect One-Another,"  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_04.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_04.htm)
- Steve Borgatti, 'Elicitation Techniques for Cultural Domain Analysis,' in *The Ethnographic Toolkit*, Schensul, Jean and Weeks eds., Sage, 1999. Consulte Analytic Technologies,  
<http://www.analytictech.com/borgatti/etk2.htm>

