

Guía para la Investigación, la Planificación y la Evaluación Participativas



Derechos de autor

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

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

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

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

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN

1 SISTEMAS QUE APRENDEN

Sistemas de Acción y de Aprendizaje

- * Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.) 6
- * A.I.C. (Acción, Investigación, Capacitación) 7
- Orden y Caos 8
- Gerente de Procesos 9

Todo en Conjunto

- Diseño de Procesos 11
- Medios Hábiles 19
- Combinaciones 27

2 DATOS Y ESCUCHA

Evidencia y Consenso

- ⊗ Validación 32

Hacer Partícipes a los Actores

- ⊗ Participación 33
- ⊗ Escucha Activa 35

Medición y Datos

- ◆ Listado Libre y Clasificación 39
- ◆ Ordenamiento 41
- ◆ Calificación 43
- ◆ Consejos Prácticos para el Puntaje 45
- ◆ La Rueda Socrática 47
- ◆ Ponderación 49
- Información R.A.C.
(Recopilar, Analizar y Compartir) 51

3 EXPLORACIÓN DE PROBLEMAS

Narración de Historias

- * Raíces Históricas 59
- * Respuestas Previas 61
- * Atribución y Contribución
- * Mapeo de Recursos 63

Al Fondo de un Problema

- * Árbol de Problemas 65
- * Carencias y Conflictos 67
- * Campos de Fuerzas 69
- * Analizándolo Bien 71
- * Atribución o Contribución 73

4 PARA CONOCER A LOS ACTORES

Identificación de los Actores

- ⊗ Identificación de los Actores 77
- ⊗ Personificación 78
- ⊗ Muestreo de Actores 79

Indagación de la Estructura Social

- ⊗ Arco Iris de Actores 81
- ⊗ Análisis Social C.L.I.P. 83
- ⊗ Poder 87
- ⊗ Intereses 89
- ⊗ Legitimidad 91

Gestión de las Expectativas

- ⊗ Posiciones e Intereses 93
- ⊗ Feria de Negociaciones 95

5 EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES

Bajo un Cielo Azul

- Escenario Ideal 99
- Sabotaje 101
- Tendencias 103

Para Aclarar lo que Tiene Importancia

- Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.) 105
- Lecciones y Valores 107
- Desacuerdos y Malentendidos 109
- Niveles de Apoyo 111

Predicción del Futuro

- Impacto y Factibilidad 112
- Potencial de Acción 113
- Resultados y Riesgos 115
- ¿Qué Pasa Si? 117
- Ruta Crítica 118

6 ANÁLISIS SYSTEMÍCO

Caracterización de los Elementos

- ANÁLISIS DEL ÁMBITO 121
- * Ámbito Ecológico 131
 - * Ámbito de las Actividades 132
 - * Ámbito del Problema 133
 - ⊗ Ámbito de las Opciones 134
 - Ámbito social 135

Caracterización de las Interacciones

- DINÁMICA DEL SISTEMA 137
- * Dinámica Ecológica 143
 - * Dinámica Causal 145
 - * Dinámica de las Actividades 148
 - ⊗ Dinámica de las Destrezas 149
 - ⊗ Dinámica de las Redes 150
 - ⊗ Dinámica Social 151
 - Dinámica de los Valores 152



Introducción

El arte práctico de **la investigación, la planificación y la evaluación colaborativas** es un cometido similar. Mediante esta tarea se moviliza el conocimiento vivo de aquellas personas con nexos mutuos y con su entorno, y se entreteje una comprensión colectiva sobre la forma de actuar juntos por el bien común. Esta es una práctica atenta y cuidadosa que nos invita a la razón, con rigor, mientras se ocupa de los demás y del mundo en que vivimos.



Esta guía es un conjunto integral de herramientas y procesos adaptados y novedosos para hacer partícipes a los actores y movilizar la evidencia en entornos complejos que incluyan múltiples actores. Las herramientas y los procesos que abarca la guía recurren a la inspiración de diferentes disciplinas, perspectivas teóricas y enfoques metodológicos. Tanto las herramientas como los conceptos subyacentes son participativos y flexibles, son accesibles para principiantes y novatos, y ponen a su disposición investigadores y facilitadores experimentados con un nuevo enfoque para la **participación educativa, trabajadora, comunitaria y cívica**. Diversos actores de los sectores académico, voluntario, privado y gubernamental los están utilizando para la investigación-acción comunitaria, la planificación y la evaluación de proyectos y programas, el aprendizaje organizativo y la participación social.

Esta *Guía para la Investigación, la Evaluación y la Planificación Participativas* está dividida en seis módulos. Los tres módulos del medio reflejan una serie de preguntas básicas pertinentes para cualquier situación: cuáles son los **problemas** que las personas enfrentan y que deben explorar (Módulo 3), quiénes son los **actores** o grupos interesados que resultan afectados por una situación o que tienen la capacidad para intervenir (Módulo 4), y cuáles son las **opciones** o las alternativas que deben evaluarse (Módulo 5). A estas técnicas esenciales las preceden las herramientas para todo propósito para **la búsqueda de hechos y una escucha activa** (Módulo 2).

Por su parte, el Módulo 6 ofrece técnicas para **comprender los sistemas** en el marco de un mundo complejo. El **Análisis del Ámbito** es nuestra adaptación social de la Psicología de Constructos Personales que desarrolló George Kelly. Esta herramienta muestra la forma en que un actor comprende un ámbito o área temática al crear y al organizar elementos y sus características. El método revela formas en que las personas perciben e interpretan una situación y ayuda a crear oportunidades para la solución de problemas y el aprendizaje. La **Dinámica del Sistema** es nuestra adaptación del razonamiento de insumos-productos que se utiliza en el campo de la economía. La herramienta ayuda a identificar puntos de ingreso a un sistema, con base en una evaluación sobre la forma en que interactúan los elementos para crear situaciones y comportamientos específicos.

Introducción

El Módulo 1 trata de todo el “tapiz”, no de las “hebras” de éste. El módulo se centra en crear **sistemas de acción que aprendan** y en desarrollar destrezas para combinar, equilibrar e integrar herramientas, el diálogo y un razonamiento cuidadoso, con base en la experiencia y la creatividad de los actores involucrados. Hay cuatro técnicas fundamentales para diseñar procesos que integren un aprendizaje auténtico (en respuesta a la pregunta de “¿Y qué?”) y la toma de decisiones (en respuesta a la pregunta de “¿Ahora qué?”). Las dos primeras técnicas respaldan los sistemas de aprendizaje que equilibran e integran la investigación, la acción y la capacitación (I.A.C.) y también la planificación, la investigación y la evaluación (P.I.E.). Otra herramienta fundamental es *Orden y Caos*. Documentada por la teoría del caos y la complejidad, esta herramienta ayuda a desarrollar el proceso de planificación, ya sea como un plan trazado para la acción sistemática, apto cuando sea fácil predecir los factores principales, o como una hipótesis de trabajo desarrollada en entornos complejos, para someterla a prueba en comparación con la experiencia, las necesidades y las circunstancias variables. Finalmente, el *Gerente de Procesos* es una herramienta de planificación visual que ayuda a fundamentar la investigación, lo cual incluye el **monitoreo y la evaluación**, en las actividades en marcha. Esta herramienta permite la investigación y la toma de acciones para evolucionar en el transcurso del tiempo y ajustarse a los eventos no previstos y a nueva información.

El Módulo 1 presenta lineamientos para el diseño de procesos y consejos para su hábil aplicación en diferentes entornos (bajo Medios Hábiles). El **Diseño de Procesos** es un proceso “corredizo” de razonamiento que se va trasladando entre las herramientas y el contexto para entretejer un tapiz significativo de diversos acontecimientos, métodos y momentos dentro de la investigación. Este es el *punto de ingreso y la fundamentación práctica* para todas las herramientas que se presentan en esta guía. Estos lineamientos ayudan a escoger y a adaptar las herramientas para la la investigación, la evaluación y la planificación participativas. Asimismo, las directrices ayudan a elaborar planes en el momento preciso, con el nivel adecuado de detalles y ajustándolos a entornos reales. Se ofrecen ejemplos sobre las diferentes formas de combinar y establecer secuencias de las herramientas en acontecimientos o procesos que respaldan la reflexión rigurosa y colaborativa (véase **Combos**).



Para obtener mayor información sobre esta iniciativa, los actores involucrados y ejemplos de los resultados en diferentes campos en todo el mundo, visite www.participatoryactionresearch.net.

Jacques M. Chevalier es Profesor del Canciller del Departamento de Sociología y Antropología, y del Instituto de Economía Política, Universidad de Carleton, Ottawa, Canadá.

Daniel J. Buckles es Profesor Adjunto de Investigaciones del Departamento de Sociología y Antropología, Universidad de Carleton, Ottawa, Canadá.



Sistemas que aprenden



Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.)

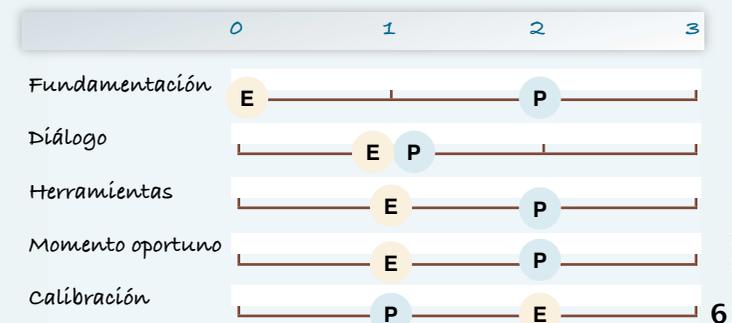
Propósito Crear un sistema de acción y de aprendizaje que equilibre e integre la planificación, la investigación y la evaluación.

La **planificación** (P) crea esquemas lógicos para hacer las cosas necesarias para lograr los objetivos establecidos con insumos adecuados. La **investigación** (I) examina y explica los hechos y las situaciones a través de las herramientas apropiadas. La **evaluación** (E) valora los resultados en comparación con los objetivos, mediante el uso de criterios bien definidos e indicadores sobre el progreso alcanzado. Un **sistema que aprende** combina todos estos tres procesos. Los **fundamenta** en acciones significativas, apoya el diálogo entre los actores, y aplica una amplia **variedad de herramientas** en el **momento oportuno** y las **calibra** al nivel apropiado de detalles.

- Paso 1** Defina un proyecto o programa relevante y **enumere** sus principales actividades de planificación, investigación y evaluación.
- Paso 2** Evalúe y compare el **peso** relativo o la **importancia** asignada a la planificación, la investigación y la evaluación durante un período específico de tiempo. Dibuje un triángulo para representar los componentes de P.I.E. en cada esquina y añada **círculos** para señalar los componentes que desempeñan un papel importante en el proyecto o programa. Ajuste el tamaño y la densidad del círculo, a fin de reflejar el peso relativo o el nivel de esfuerzo que se dedica a cada componente.
- Paso 3** Si más de un componente desempeña un papel importante, evalúe el grado al que cada componente **contribuye** a los otros. ¿Se basa la planificación (P) en la recopilación y en el examen de datos relevantes (I) y las lecciones aprendidas del pasado (E)? ¿Refleja la evaluación (E) un examen adecuado de los hechos y la experiencia relevante (I)? ¿Está la investigación (I) bien planificada (P) y se evalúa (E) de forma adecuada? Dibuje **flechas** para señalar qué componente contribuye a otro. Ajuste el grosor de la flecha para reflejar la importancia de la contribución.
- Paso 4** Califique el grado al que cada componente está **fundamentada** en una acción significativa y apoya el **diálogo** entre los actores claves. Utilice una escala del 0 al 3 (en la que 3 representa la calificación más alta). Con el uso de la misma escala, también califique el grado al que cada componente utiliza una **gama de herramientas**, en el **momento oportuno**, y las **calibra** al nivel de detalle adecuado (véase el gráfico de P.I.E.).
- Paso 5** Revise el perfil P.I.E. y converse sobre qué tan satisfactorio es. Decida en qué puntos se necesitan **más esfuerzos** y por qué. Un sistema flexible que equilibre de forma continua e integre la planificación, la investigación y la evaluación podría revestir particular importancia en situaciones complejas.



Esta organización presta atención a la planificación (en detalle) y a la evaluación de su trabajo, pero no asigna tiempo a la investigación o a la participación de los actores. La planificación está bien fundamentada en la acción y utiliza una variedad de herramientas adecuadas en el momento oportuno. La evaluación efectúa una contribución deficiente al sistema en conjunto.



Investigación, Acción, Capacitación (I.A.C.)

Propósito Evaluar el equilibrio actual e ideal y la integración de tres componentes: 1) la investigación, consistente en la recopilación y el análisis de datos; 2) la acción, para aplicar el aprendizaje y lograr los objetivos trazados; y 3) la capacitación, que abarque actividades y estrategias relativas al desarrollo de capacidades.

Paso 1 Defina un proyecto o programa relevante y enumere las **principales** acciones, al igual que las actividades de investigación y/o capacitación.

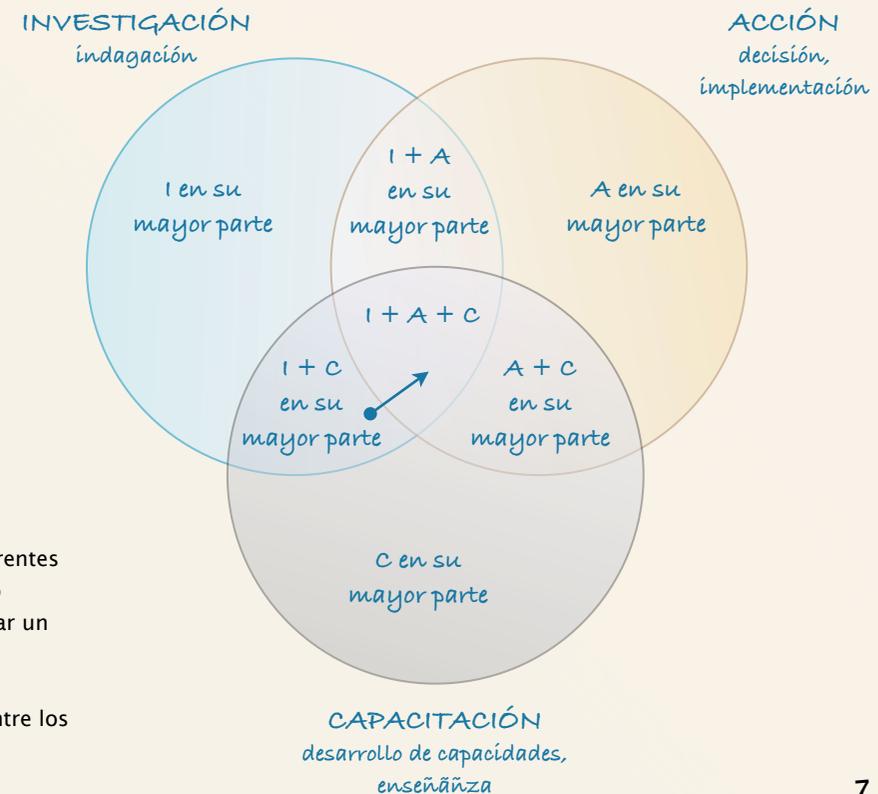
Paso 2 Evalúe y compare el **peso** relativo o la **importancia** asignada a la acción, la investigación y la capacitación durante un período específico de tiempo. Dibuje un **Diagrama de Venn** que represente los tres componentes de I.A.C. (Investigación, Acción, Capacitación) y coloque una marca en los círculos que se entrecruzan y que reflejan de mejor forma el perfil I.A.C. del proyecto o programa en cuestión.

Paso 3 Si el perfil incluye más de un componente, evalúe el grado al que cada uno contribuye al/a los otro(s). Por ejemplo, si el perfil combina I & C en su mayor parte, ¿se utilizan los resultados de la investigación en las actividades de capacitación, y es la capacitación útil para la investigación? Utilice un código o un símbolo entre cada uno (por ejemplo, líneas punteadas, delgadas o gruesas) para señalar el **nivel de interacción** entre los componentes del perfil I.A.C. resultante.

Paso 4 Revise el perfil I.A.C. y converse acerca de qué tan satisfactorio es. Decida en qué puntos se necesitan **más esfuerzos** y por qué, y coloque una marca en el Diagrama de Venn para mostrar cómo debería ser el perfil. Dibuje una flecha desde el perfil actual al ideal (véase el gráfico de I.A.C.). Explore qué se puede hacer para lograr este **perfil ideal**.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice el Diagrama de Venn para **comparar** el perfil de diferentes actividades dentro de un proyecto, proyectos dentro de una organización o actividades de una red o un programa, y explore diferentes formas de lograr un equilibrio general a través de la integración.

Utilice la Dinámica de las Actividades para medir el **nivel de interacción** entre los componentes dentro de un perfil I.A.C.



Orden y Caos

Propósito Decidir cuál es el enfoque de planificación que se necesita para responder a dos preguntas: ¿Cuáles son las posibilidades de lograr los objetivos de un programa o proyecto? y ¿Qué tanta certeza o confianza tienen los actores de que la información y el conocimiento que poseen (sobre las condiciones o los factores que inciden en el proyecto o programa) son completos y fidedignos?

Paso 1 Defina el proyecto o programa y revise los **objetivos** en su nivel más alto.

Paso 2 Elabore un gráfico al trazar una línea vertical que se entrecruce con una horizontal del mismo largo. Converse acerca de las **posibilidades de lograr los objetivos** del programa o del proyecto y trázelas en la línea vertical utilizando una escala del 0 al 10. Un valor de 10 indicaría que las posibilidades para lograr estos objetivos son muy altas. Un valor de 0 mostraría lo opuesto (que las posibilidades de lograr el éxito son muy bajas).

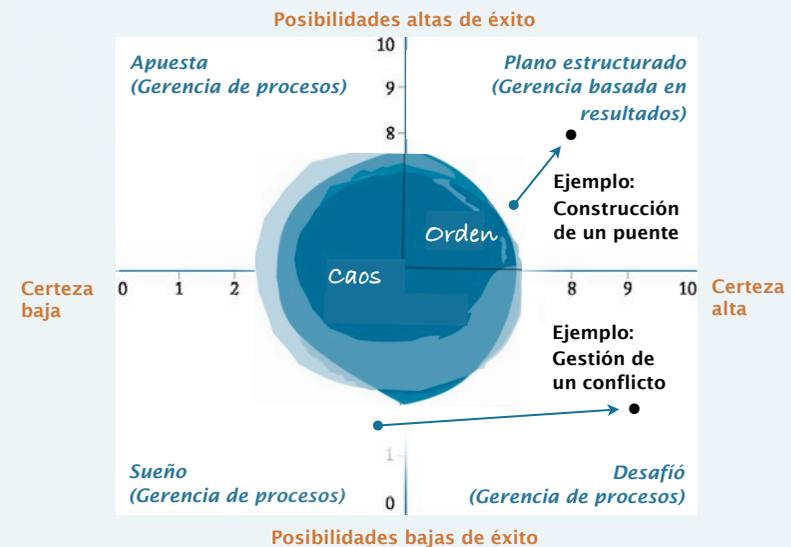
Paso 3 Converse acerca del grado de confianza que tienen los actores en la información y el conocimiento que poseen sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa, y trázelo en la línea horizontal. ¿Qué grado de **certeza** tienen de que esta información y el conocimiento son completos y fidedignos? Un valor de 10 indicaría que el conocimiento sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa es detallado y refleja una vasta experiencia. Un valor de 0 mostraría lo contrario (que el conocimiento sobre las condiciones y los factores es impreciso y no refleja mucha experiencia).

Paso 4 **Marque** el punto en el que se unen los valores de las dos líneas y coloque un palabra o un dibujo que represente el proyecto o el programa en esta intersección.

Paso 5 Revise los cuatro cuadrantes que se crearon y converse acerca de la forma en que éstos reflejan diferentes forma de comprender el plan de un proyecto o programa (por ejemplo, se trata de un plano estructurado que requiere de una Gerencia Basada en Resultados, o se trata de un desafío, una apuesta o un sueño — un plan que sirve de hipótesis de trabajo, para ponerse a prueba mediante el uso de la Gerencia de Procesos). Converse acerca de la ubicación del proyecto o el programa trazado en el gráfico, y sobre diversas formas de **aumentar el conocimiento** sobre las condiciones y los factores que inciden en el proyecto o programa, y de **mejorar las posibilidades de lograr sus objetivos**. Los proyectos o los programas en el cuadrante de 'Caos' (véase el gráfico de *Orden y Caos*) se beneficiarían de aquellos enfoques para la planificación que incorporen hipótesis de trabajo, más investigación y una planificación continua como formas para adaptarse a la incertidumbre y a la complejidad.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice el mismo gráfico para trazar las posibilidades de éxito y el nivel de certeza necesario y que se debería intentar lograr antes de proceder con el proyecto o programa. Marque el punto en el que se unen los dos valores trazados y dibuje una flecha desde la marca que muestra la **situación actual** hasta la marca que muestra la **situación que se intenta lograr**.

En vez de evaluar los objetivos de más alto nivel de un proyecto o programa, identifique **varios objetivos o actividades** que formen parte de ese proyecto o programa, y después utilice el gráfico para trazar las posibilidades de éxito y el nivel de certeza por cada objetivo o actividad. Podría ser necesario contar con diferentes enfoques para la planificación, dependiendo del punto en el que aparece en el gráfico el objetivo o la actividad (véase el gráfico de *Orden y Caos*).



Propósito Hacer planes en el momento preciso y con el nivel adecuado de detalles, y ajustarlos a la luz de eventos imprevistos e información nueva.

El Gerente de Procesos es una herramienta de planificación que ayuda a fundamentar la investigación, lo cual incluye el monitoreo y la evaluación, en las actividades en marcha. Cuando es fácil predecir los factores claves, la herramienta permite que se planifique la investigación con mucha anticipación y con cierto grado de detalles. En situaciones más complejas, el Gerente de Procesos permite la formulación de preguntas y maneras de responderlas para evolucionar con el transcurso del tiempo y ajustarse a las circunstancias y las necesidades en marcha. Se pueden establecer los objetivos y los resultados a través de pruebas continuas y el aprendizaje a partir de las fallas — mediante un proceso continuo de retroalimentación y un circuito de acción-reacción, tal como sucede en la práctica de la medicina.

- Paso 1** Defina el proyecto y converse acerca de los objetivos y los **resultados esperados**. Enumere en tarjetas todas las actividades actuales y/o propuestas del proyecto y utilice palabras claves (una actividad por tarjeta).
- Paso 2** Organice las tarjetas de las actividades en **grupos y subgrupos** (véase el *Listado Libre y Clasificación*). Cree una etiqueta o un **título** para cada grupo y subgrupo.
- Paso 3** Elabore un **mapa** del proceso, iniciando con la tarjeta de un título, un dibujo o un objeto que represente el proyecto que se colocó al centro o en la esquina superior izquierda del mapa. Después, añada al mapa los **grupos y subgrupos** de las tarjetas de actividades, creando niveles y subniveles.
- Paso 4** Decida qué actividad o grupo de actividades deben planificarse con cierto grado de detalles y si esto puede hacerse o no inmediatamente. De ser así, anote los detalles al reverso de la tarjeta correspondiente, lo que incluye las **fechas** de inicio y finalización, los **actores** involucrados (y los papeles que desempeñan), los **recursos** materiales necesarios (tales como presupuesto y equipo), la **información** requerida, los **métodos** a utilizar y los **resultados esperados**. Proporcione el nivel **óptimo** de detalles de la planificación y decida si será necesario o no una mayor planificación.



Para algunas actividades podría ser necesaria una **planificación en una fecha posterior**, cuando haya **más información** disponible sobre los resultados de otras actividades, las acciones de los actores, o las condiciones esenciales que deben existir. Converse acerca de los vacíos de esta información y, según sea necesario, añada al mapa del proceso nuevas actividades para la búsqueda de datos.

- Paso 5** **Recopile** los detalles de la planificación a partir de los grupos y los subgrupos de las tarjetas de actividades para elaborar un **cuadro**. En la Columna 1, enumere las actividades del proyecto (algunas o todas). Utilice otras columnas para anotar información por cada actividad sobre **quién hace qué, por qué, cuándo y cómo**. Modifique el cuadro cuando se elaboren planes nuevos o más detallados. Se puede utilizar el programa de cómputo “Mind Mapping” (mapeo mental) para crear un mapa del proceso y recopilar detalles de la planificación para compartirlos.

Gerente de Procesos

CONSEJOS PRÁCTICOS

Utilice **verbos de acciones concretas** para describir una actividad o un conjunto de actividades, en vez de palabras para los objetivos o temas a tratar. Por ejemplo, utilice ‘capacitar’ en vez de ‘desarrollo de capacidades’, ‘recaudar fondos’ en vez de ‘recursos’, o ‘cabildear’ en vez de ‘impacto en las políticas’. El lenguaje de las actividades integra implícitamente los objetivos y los resultados deseados, y se ajusta a una **pluralidad de intereses de los actores y los posibles resultados en torno a un conjunto común de acciones**.

Cuando diseñe una investigación o un proceso de monitoreo y evaluación, utilice las actividades del programa o del proyecto (**acciones orientadas a los propósitos**) como el punto de ingreso, en vez de los objetivos generales y específicos (**propósitos orientados a las acciones**) que se destacan en la Gerencia con Base en los Resultados. Los propósitos orientados a las acciones (tal como la promoción de una gobernabilidad democrática en la gestión de los recursos forestales de cierta región) tienden a ser abstractos y demasiado ambiciosos en comparación con las acciones orientadas a las acciones (por ejemplo, el establecimiento de un comité multisectorial para la gestión conjunta de los recursos forestales de una manera más justa dentro de una región). Esto hace que lo primero sea difícil de evaluar. Las acciones orientadas a los propósitos están más fundamentadas y más cerca al lenguaje cotidiano que utilizan los actores para hacer planes y evaluar sus avances.

Centre la planificación detallada en **actividades inmediatas** (por ejemplo, cuatro meses o menos) y deje para después las actividades identificadas en el mapa pero que no se han planificado durante algún tiempo. Se pueden dejar sin especificar los vacíos y los detalles, hasta que se establezcan las condiciones para una mayor planificación.

Incluya en el mapa del proceso referencias sobre las **actividades anteriores y posteriores** al período de planificación. Con ello se fomenta el reconocimiento de que la planificación se lleva a cabo ‘en medio’ de situaciones complejas que incluyen las contribuciones de otros actores que tienen una trayectoria previa y no cuentan con un final claro.



ADAPTACIÓN

Arregle las actividades **según el orden o la secuencia** de implementación (véase la *Ruta Crítica*). Coloque las actividades que sean continuas durante todo el proyecto o que no se han programado en un área separada dentro del mapa del proceso. Cree y utilice un código visual para destacar en el mapa aspectos importantes tales como los niveles de prioridad, la etapa de finalización de cada actividad o los métodos a utilizarse.

Diseño de Procesos

El Diseño de Procesos es un enfoque sistémico flexible para la planificación y la gestión de un proceso que integra la acción y la investigación. Este el punto de ingreso y la fundamentación práctica para todas las herramientas que se presentan en esta guía. Los lineamientos siguientes ayudan a escoger y a adaptar las herramientas para una investigación colaborativa fundamentada en el contexto de un proceso de acción y de diálogo.

Paso 1 Tome en consideración el entorno

Defina el contexto general en el cual se debe planificar la investigación detalladamente.

Paso 2 Defina la situación de la planificación

Para fundamentar la investigación en un entorno real, resulta útil distinguir tres escenarios basados en varios niveles de incertidumbre y complejidad (véase *Orden y Caos*). El primer escenario es cualquier situación compleja que requiera una planificación y un razonamiento continuos. El segundo escenario es cualquier proceso predecible en el que se puedan planificar en detalle y con mucha anticipación las actividades y los acontecimientos, lo que incluye el proceso de investigación. El tercer escenario supone el diseño de acontecimientos o actividades de la investigación que sean menos complejos y único.

Si la atención se centra en un *solo acontecimiento o actividad*, dirijase inmediatamente al **Paso 3**.

Ejemplo del Parque CNC

Paso 1 Contexto

El Parque Nacional CNC recibe 1,7 millones de visitas al año. El parque cuenta con varios medios para identificar las necesidades de los clientes, tales como sesiones abiertas para los usuarios del parque, buzones de sugerencia y bitácoras, el Centro de Información, el Centro para Visitantes, mensajes de correo electrónico, comunicaciones con el personal del parque, voluntarios y guías turísticos, y la participación en las reuniones comunitarias. Con el surgimiento de los nuevos medios de comunicación (correos electrónicos, bitácoras electrónicas —“blogs”— etc.), una creciente cantidad de usuarios está expresando sus quejas sobre los métodos de gestión y los servicios del parque por parte de un contratista privado. Para responder a las quejas se necesita una cantidad considerable de tiempo y de los escasos recursos de otras actividades de gestión del parque. El equipo del parque desea revisar su respuesta a las quejas relacionadas con los servicios y posiblemente reducir su volumen. El equipo también desea cambiar su enfoque para pasar de la atención central que le presta al servicio al cliente al establecimiento de alianzas sólidas con los grupos involucrados en el parque.

Paso 2 Situación de la planificación

El equipo del parque espera poder abordar el creciente volumen de quejas de los usuarios al analizar el problema y diseñar soluciones que reflejen una comprensión adecuada de la situación. Debido a la complejidad del tema y a los diversos puntos de vista e intereses, se debe planificar el proceso de forma progresiva, en estrecha colaboración con los actores principales, iniciando con aquellos que están preocupados por los servicios recreativos y el turismo (véase el mapa del Gerente de Procesos). Una vez que se han definido claramente los problemas y los objetivos fundamentales, se debe llevar a cabo un taller con los miembros del equipo y el contratista del parque, a fin de evaluar la situación, identificar prioridades y elaborar un plan de acción. El plan debe incluir la creación de un Comité del Parque para el Diálogo, un proceso que supondrá varios pasos y que debe planificarse en su debido momento. De tener éxito, se deberá ampliar este proceso para abarcar otros servicios del parque y otros grupos de actores involucrados.

Diseño de Procesos

Si hay múltiples actividades y acontecimientos involucrados (véanse los escenarios de *Planificación Continua* y *Planificar Primero, Implementar Después* que se presentan más abajo), utilice el **Gerente de Procesos** para mapear las actividades del proyecto y fundamentar la investigación en las acciones en marcha. Utilice el mapa para identificar las actividades específicas del programa o del proyecto que necesiten una investigación colaborativa. Tenga presente que algunas actividades no requieren incluir una investigación formal, ya sea porque no existe una necesidad urgente para ello, porque los resultados son claros o porque se pueden monitorear a través del **rastreo cotidiano** (por ejemplo, mediante el uso de intercambios informales).

PLANIFICACIÓN CONTINUA

El primer escenario supone situaciones complejas de múltiples actores rife con un grado de **incertidumbre**. La planificación bajo este escenario reconoce que tanto los objetivos generales como los específicos pueden **interactuar y evolucionar**, dependiendo de las negociaciones, los arreglos y los cambios en el transcurso del tiempo. Se debe llevar a cabo la planificación 'en medio' de un proceso continuo en el que no se pueden predecir totalmente los resultados de las actividades anteriores, el desempeño de los factores esenciales, y las intervenciones o las respuestas de los actores. La información y el conocimiento están incompletos, los vínculos entre las causas y los efectos no son lineales y directos, y las cadenas de acciones, actores y resultados son complejas.

Para este tipo de situación, caracterizada por cierto grado de caos, utilice la herramienta denominada **Gerente de Procesos** para hacer planes con niveles variables y óptimos de detalle y períodos de tiempo. Cree y movilice el conocimiento y haga partícipe a los actores sobre la marcha al integrar indagaciones múltiples y flexibles en un proceso de planificación continua.

PLANIFICAR PRIMERO, IMPLEMENTAR DESPUÉS

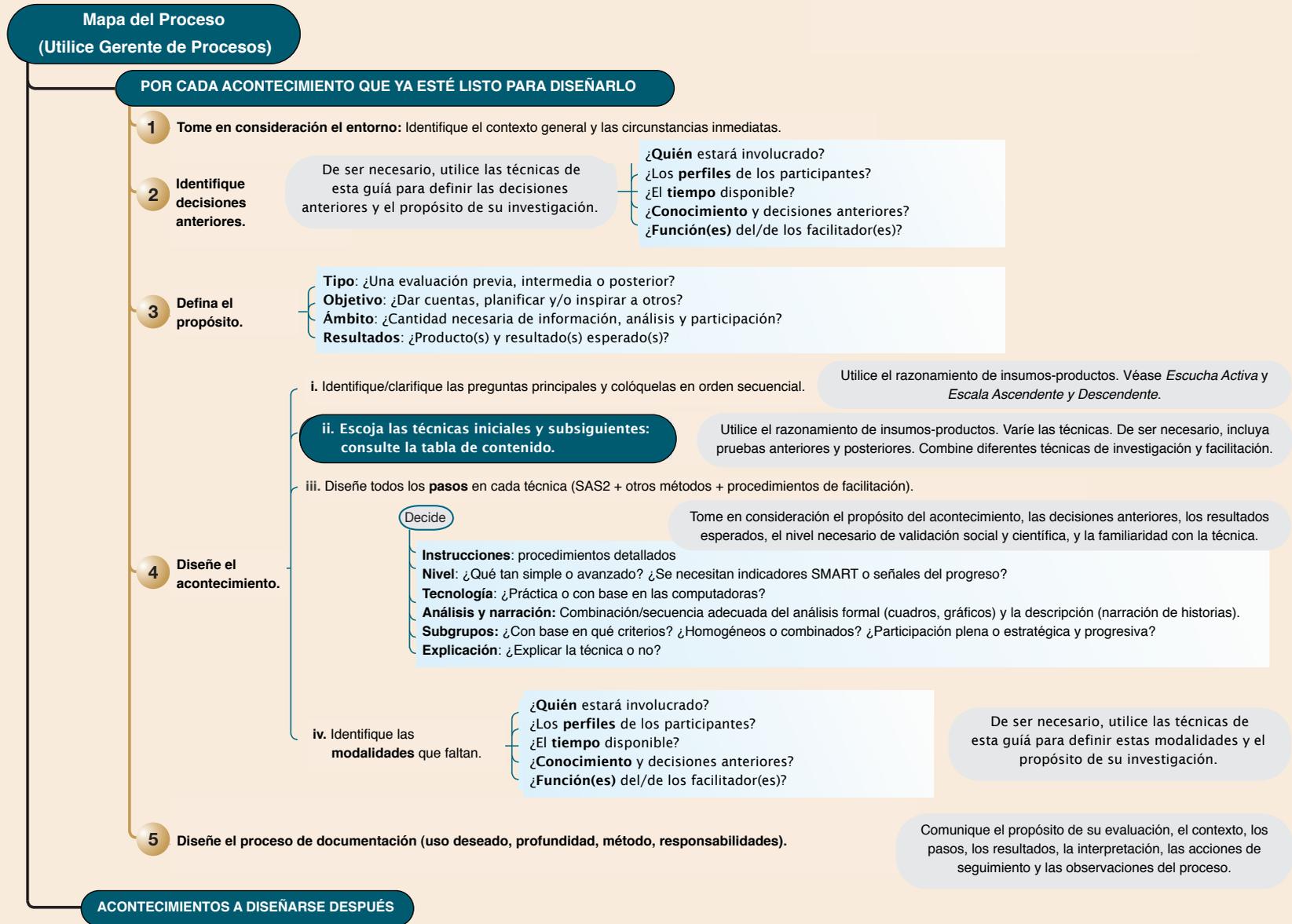
Algunas situaciones son lo suficientemente **predecibles** para planificar anticipadamente la mayoría de las actividades con un considerable nivel de detalles, a lo cual le sigue la implementación. La planificación bajo este escenario relativamente en orden asume que existe una serie congruente de objetivos que comparten todos los actores, y que es claro que se pueden lograr estos objetivos con un conjunto muy bien definido de insumos (tiempo, recursos, actores). Bajo estas condiciones, utilice la herramienta de **Gerente de Procesos**, al igual que otras herramientas selectas de esta guía para hacer cuatro cosas de forma secuencial:

1. **Evalúe** la situación inicial;
2. Haga **planes detallados de las actividades** con base en las evaluaciones sobre el vínculo entre las actividades planificadas y los resultados esperados;
3. **Monitoree** los resultados de la implementación en marcha en comparación con la información de referencia (el conjunto inicial de observaciones u hallazgos);
4. **Evalúe** los resultados finales en comparación con los objetivos iniciales, mediante el uso de criterios, indicadores y señales de progreso relevantes. La situación inicial sólo puede reexaminarse de forma retrospectiva para producir efectos de un aprendizaje socrático (tal como "Ahora sabemos que sabíamos" o "Ahora sabemos que no sabíamos"; véase la *Rueda Socrática*).

La Gerencia Basada en Resultados también podría ser adecuada en este escenario, ya que depende de altos niveles de información, consenso y certeza, con respecto a las posibilidades de lograr objetivos particulares.

PARA UN SOLO ACONTECIMIENTO

Algunas situaciones son tan inciertas o urgentes que únicamente se pueden planificar actividades inmediatas. Realmente no se necesitan herramientas de planificación integral. Utilice el *Diseño de Procesos* y las herramientas de investigación más adecuadas dentro de esta guía, a fin de facilitar un acontecimiento único o individual, y planifique acciones de seguimiento con base en los resultados.



Paso 3 Identifique las decisiones anteriores prior decisions

Para diseñar la investigación, identifique las decisiones que ya se han tomado con respecto a lo siguiente: (a) **quién** participará en la investigación; (b) los **perfiles** y los **papeles** respectivos de los participantes; (c) cuánto **tiempo** se le dedicará a la investigación; (d) los **insumos** disponibles de actividades previas (conocimiento, otras decisiones, etc.); y (e) el/los papel(es) que debe(n) desempeñar el/los **facilitador(es)**.

Cuando defina los **papeles**, decida si se espera o no que los facilitadores o el equipo de facilitación combinen varios papeles, tales como el de instructores, expertos-consultores, investigadores, encargados de tomar apuntes o actores involucrados. Podría ser necesario el trabajo en equipo y contar con una clara división de las tareas cuando el/los facilitador(es) deba(n) combinar varios papeles.

De ser necesario, utilice herramientas incluidas en esta guía para responder estas preguntas.

Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 3 Decisiones anteriores

El análisis del problema inmediato (el creciente volumen de quejas de los usuarios del parque) se debe conducir con un grupo de unas 12 personas, incluidos los miembros del equipo del parque, 3 o 4 administradores de la oficina central y el contratista del parque. La investigación supone varias tareas, entre las que se encuentran la recopilación y la síntesis de todos los documentos relevantes, el diseño conjunto y la celebración de un taller de un día de duración, y la redacción de un informe final. Para finalizar estas tareas es necesario contar con unos siete días de labores en un plazo de cinco semanas, con la asistencia de un consultor con sede en una universidad que utiliza un enfoque del SAS² para la investigación colaborativa y la participación de los actores.

Paso 4 Propósito de la investigación

La primera actividad del taller que debe diseñarse supone una evaluación intermedia y a corto plazo de un problema existente, mediante el uso de información disponible, al igual que del conocimiento existente y la experiencia de los actores para evaluar las respuestas y establecer las prioridades. Los debates durante el taller también girarán en torno a la creación de un comité multisectorial y en la definición de su mandato, composición y funcionamiento.



Paso 4 Defina el propósito de la investigación

Defina el tipo de investigación que se necesita, su objetivo, su ámbito y los resultados esperados (véanse las definiciones de abajo). Cerciórese que el propósito sea compatible con las decisiones previas identificadas en el Paso 3.

DEFINICIONES

TIPO

¿Es una **investigación** previa a una situación existente para propósitos de planificación? ¿Es un ejercicio intermedio de **monitoreo** para evaluar el progreso alcanzado hacia los resultados? ¿O es una **evaluación** posterior de los resultados y los efectos de las actividades, en comparación con los objetivos o las observaciones de referencia?

OBJETIVO

¿Es la intención principal de la investigación **dar cuenta** de los recursos, **planificar** acciones futuras y/o **inspirar** a otros con historias y lecciones aprendidas? Véase *Planificación, Investigación, Evaluación (P.I.E.)*.

ÁMBITO

¿Qué grado de información, análisis y participación se necesita para conducir la investigación? Véase *Validación*.

RESULTADOS

¿Cuáles son los logros esperados o deseados (productos o resultados) de la investigación? ¿Quiénes son los grupos a los que se dirige y qué se espera que hagan con la información y las conclusiones?



Una investigación centrada

El hecho de lograr que el proceso de la investigación **esté centrado** reviste particular importancia para el monitoreo y la evaluación. Los objetivos y las actividades que los actores desean monitorear y evaluar son tan variados como los proyectos y los programas en los que participan. Lo mismo sucede con las condiciones de referencia bajo las que se evalúan las actividades. Cada proyecto y programa debe decidir **qué monitoreará y evaluará**. En algunas ocasiones, se deben evaluar todas las actividades según sus resultados esperados y objetivos. En otros casos, se debe examinar un conjunto o subconjunto de actividades, cada una con su propio objetivo y resultados esperados.

El monitoreo y la evaluación (M&E)

Del **M&E** surgen preguntas tales como “¿Cuáles son los resultados o los impactos de este programa o proyecto a la fecha?”, o “¿Qué tan bien está utilizando sus recursos el programa o proyecto?” Casi todo gobierno o agencia de desarrollo cuenta con su propio método, el cual deben utilizar los miembros del personal y las contrapartes para dar respuesta a estas preguntas. Los problemas comunes con los métodos adoptados son de doble vía: están **fundamentados** de forma inadecuada en un verdadero aprendizaje y en procesos orientados a la acción, y no respaldan un **razonamiento colaborativo**. Si bien algunos métodos intentan abordar estos problemas, los esfuerzos para crear métodos exhaustivos de M&E que sean pertinentes para todas las situaciones están desubicados. El M&E no es una forma especial de investigación que necesita conceptos singulares o conjuntos especiales de técnicas. Se trata simplemente de una investigación que evalúa los resultados observados según las expectativas y los planes de los actores. No hay **marcos de M&E** ni métodos de por sí, **sólo preguntas de M&E**. Se puede utilizar cualquier técnica, ya sean pruebas de suelos o historias sobre las luchas dirigidas a poner fin a la pobreza o a prevenir la violencia, para monitorear o evaluar de forma eficaz las relaciones entre la acción planificada y los resultados observados, siempre que sea la herramienta adecuada para responder la pregunta adecuada, en el momento adecuado, en el nivel adecuado de detalles... y con los actores adecuados.

Diseño de Procesos

Paso 5 Diseñe la investigación

- 5.1 **Identifique y clarifique la(s) pregunta(s) principal(es)** que se espera que responda la investigación, mediante el uso de términos que tengan sentido para los participantes. Para hacer esto, identifique las diferentes preguntas que podrían ser relevantes y clarifique cada una de las mismas. Después, identifique la(s) pregunta(s) que sean las más importantes y que reflejen el propósito y las decisiones previas, tal como se definieron en los Pasos 3 y 4. Para obtener consejos prácticos sobre la forma de clarificar la(s) pregunta(s) principales, véase la *Escucha Activa*.
- 5.2 **Organice en una secuencia las preguntas principales**, mediante el uso de un razonamiento de insumos-productos (en el que la respuesta a una pregunta sirve de insumo a la pregunta siguiente).
- 5.3 **Seleccione y establezca una secuencia de las herramientas** de esta guía y de otras fuentes necesarias para responder a las preguntas principales de la investigación. Consulte la Tabla de Contenido y la leyenda respectiva (página 1).

Escoja la **combinación de las herramientas y los procedimientos de facilitación** que se ajusten a las necesidades y a la cultura de los actores involucrados (véase la *Información R.A.C.*).



SÓLO HÁGALO

Incluya en los planes formas de hacer las cosas que ya están bien establecidas y que reflejen **la cultura y la costumbres locales**, en vez de simplemente intentar “reinventar la rueda” (es decir, partir de cero). Evalúe cuándo es que funcionan las formas ya establecidas de recopilar y analizar información, establecer prioridades, resolver problemas, tomar acciones e interactuar con otros en el proceso, ¡y sólo hágalo!

5.4 Diseñe todos los pasos

Defina y ajuste **todos los pasos y los procedimientos** que se utilizarán en cada herramienta. Escoja el nivel adecuado de exhaustividad y el tipo de tecnología necesaria para ajustar el peso relativo del análisis formal, la descripción y la narración de historias. Decida qué tan explícitas y detalladas deben ser las instrucciones, al igual que la forma en que deben actuar los participantes y contribuir a la investigación.

5.5 Identifique las decisiones restantes

Identifique las decisiones restantes mediante el uso de las preguntas de planificación en el Paso 3. Cerciórese que las decisiones sean compatibles con el propósito de la investigación y que se tomen todas las otras decisiones cuando se esté llevando a cabo el proceso de diseño.

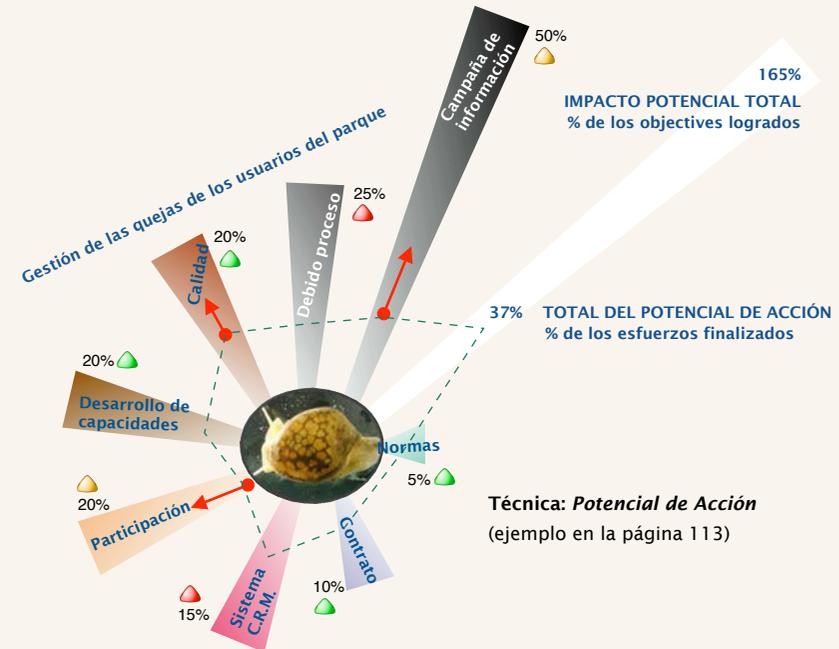
Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 5 Diseño de la investigación

La investigación inicial se centrará en tres series de preguntas. La primera, que se abordará en la mañana, se refiere a las acciones ya establecidas para gestionar las quejas de los usuarios del parque, lo que queda por hacer para ejecutarlas plenamente, qué tan factible es esto, la cantidad de tiempo que se dedica a cada acción, y su eficacia proyectada si se ejecutan plenamente. La técnica utilizada para abordar estas preguntas es el *Potencial de Acción* (en el módulo de *Opciones*) y se necesitarán unas tres horas. Para ahorrar tiempo, el/la consultor(a) y el/la director(a) del equipo elaborarán la lista de acciones ya establecidas y la misma se suministrará al principio del ejercicio; no se necesita ninguna técnica en particular para finalizar esta tarea. Se invitará a los participantes del taller a que se dividan en pequeños grupos y a que cada uno evalúe dos acciones, presenten sus evaluaciones durante una sesión plenaria y validen sus puntos de vista con otros grupos. El ejercicio finalizará con una invitación para priorizar algunas de las acciones con base en los criterios de factibilidad, nivel de esfuerzo e impacto proyectado en el *Potencial de Acción*.

En el segundo ejercicio, se invitará al grupo a organizar sus acciones prioritarias en un orden secuencial mediante el uso de la técnica de *Raíces Históricas* (en el módulo de *Problemas*). Esta conversación de una hora podría suponer la revisión de algunas de las decisiones tomadas en el paso anterior, con respecto a las acciones que deben priorizarse.

El último ejercicio, que se llevará a cabo en la tarde, se centrará en una nueva estrategia que el parque desea introducir como parte de su enfoque para las relaciones públicas: el establecimiento de un Comité del Parque, formado por diversos actores. Se utilizarán dos técnicas, *El Carrusel* (en el *Escenario Ideal*, módulo de *Opciones*) y *Listado Libre y Clasificación* (en el módulo de *Datos y Escucha*), para abordar tres asuntos: el mandato, la composición y el funcionamiento del comité. Los participantes formarán grupos pequeños, formularán un mandato para el Comité, elaborarán una lista de actores (en tarjetas) que deben formar parte del mismo y propondrán reglas fundamentales sobre la forma en que debe funcionar el comité. Para facilitar el debate, el/la consultor(a) ofrecerá uno o dos ejemplos sobre comités públicos con una función asesora en otros parques. Cuando ya estén listos, cada grupo presentará sus sugerencias frente a todos los demás. Se invitará a los participantes a identificar similitudes y diferencias entre los puntos de vista expresados (amontonando tarjetas de actores que sean similares e identificando palabras claves e ideas propuestas por los diferentes grupos) y a identificar de forma paulatina sugerencias que les gusten y que podrían adoptarse como recomendaciones para el parque.



Diseño de Procesos

Paso 6 Planifique el proceso de documentation, pruebas y desarrollo de capacidades

Decida qué tan ampliamente debe informar sobre los debates grupales y determine el propósito o el uso exacto que se le dará a la documentación generada. Defina las actividades necesarias para documentar los resultados durante y después de la investigación (véase la *Información R.A.C.*) y asigne las responsabilidades afines.

Considere documentar los siguientes elementos: el contexto o la situación a la que se debe prestar atención, el propósito de la investigación, un resumen del proceso, un análisis descriptivo de los resultados, una interpretación de los hallazgos, las acciones de seguimiento que identificaron los participantes, observaciones sobre lo que funcionó bien o acerca de las dificultades encontradas durante el proceso.

Determine la necesidad de hacer pruebas anteriores y llevar a cabo actividades para el desarrollo de capacidades en apoyo al proceso de investigación, y elabore los planes correspondientes.

CONSEJO PRÁCTICO

En los pasos del diseño podría ser necesario ir de un paso a otro de forma **iterativa**, hasta que se establezca un grado satisfactorio de comprensión y se cree un plan (véase el resumen de la página 13).



Ejemplo del Parque CNC (continuación)

Paso 6 Documentación, pruebas y desarrollo de capacidades

Primero se debe someter a prueba la técnica del *Potencial de Acción* con el/la director(a) del parque, a fin de velar por que las preguntas claves estén bien fundamentadas y tengan sentido. No se necesita ninguna actividad para el desarrollo de capacidades antes del taller, ya que el/la consultor(a) lo facilitará. Las notas que se elaboren para el taller y que se tomen durante el mismo se utilizarán para redactar un breve informe posterior. El/la consultor(a) solicitará permiso a los participantes del taller para publicar los resultados y compartir la técnica con otros grupos interesados en los conceptos y las herramientas de la investigación, la planificación y la evaluación participativas.

Una investigación colaborativa no se puede guiar por una fórmula o ciencia que suponga reglas estrictas. En vez de ello, la investigación colaborativa es un **arte** basado en el sentido común, la creatividad y mucha práctica. Los marcos del Gerente de Procesos y del Diseño de Procesos, junto con las herramientas para la investigación y una escucha activa, buscan estructurar y prestar apoyo al diseño y la facilitación de una investigación colaborativa. Sin embargo, también entran en juego muchas otras consideraciones. Para aplicar el razonamiento y el diálogo a asuntos de carácter urgente que incluyen a diversos actores y opciones de la vida real, es necesario desarrollar un conjunto esencial de medios hábiles para crear y movilizar el conocimiento al servicio del bien común. Estos medios aúna la **investigación en función de la gente** con el **razonamiento basado en la evidencia**, a fin de respaldar un proceso significativo de acción-aprendizaje para todos.

La siguiente es una descripción de cinco medios hábiles y algunos consejos afines que deben aplicarse cuando se diseñe y se facilite una investigación colaborativa.

MEDIACIÓN. Involucra a los actores y al conocimiento desde diferentes perspectivas y facilita un diálogo entre las fronteras sociales, los entornos culturales y los procesos de aprendizaje.

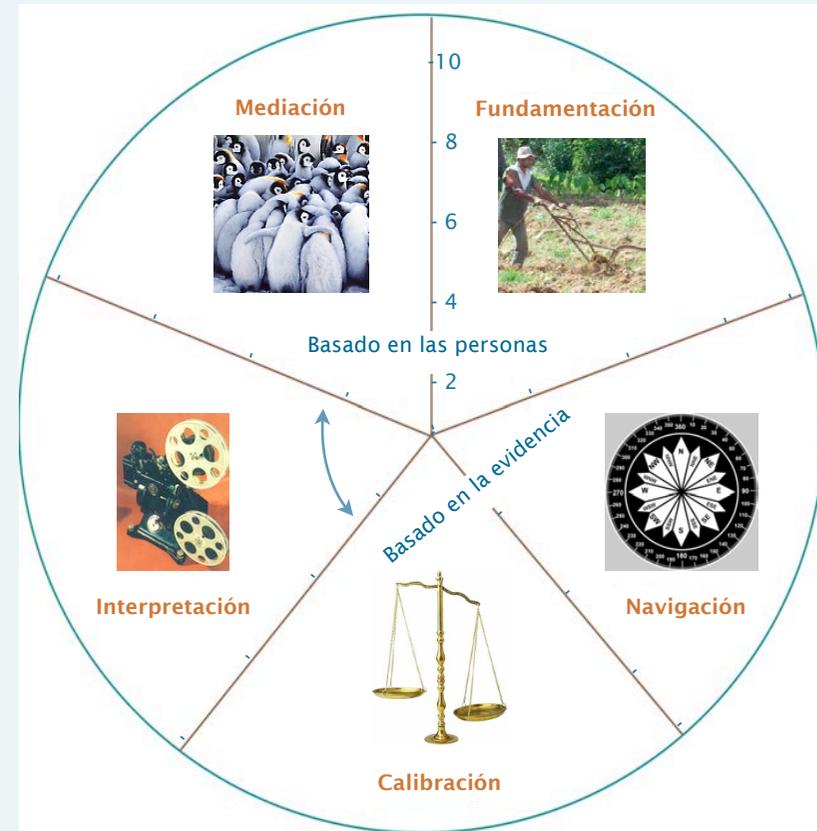
FUNDAMENTACIÓN. Basa la investigación y el aprendizaje en las necesidades que se perciben y procesos continuos, hacia acciones significativas y acciones apropiadas para los objetivos de los actores y los recursos disponibles.

NAVEGACIÓN. Escoge y combina las formas de investigación, planificación y participación que ayudan a los actores a enfrentar la complejidad (lo incierto, lo desconocido) de manera oportuna.

CALIBRACIÓN. Ajusta los métodos de investigación y las acciones para adecuar el nivel de profundidad de la evidencia, la planificación y la participación que se necesitan para lograr resultados significativos.

INTERPRETACIÓN. Crea de manera conjunta el significado en situaciones complejas al integrar la información, el análisis (cuantitativo y cualitativo) y percepciones teóricas en historias y explicaciones que inspiren y persuadan.

CONSEJO PRÁCTICO: Utilice *La Rueda Socrática* para **calificar** las habilidades individuales o grupales para mediar, fundamentar, navegar, calibrar y interpretar a través de la investigación colaborativa y establecer objetivos de aprendizaje.



Medios Hábiles

CUANDO ESTÉ MEDIANDO...



Tome en consideración el **lenguaje local**, al igual que las **formas de investigación, aprendizaje e interacción** en este ámbito.

Busque formas de adecuar las diferencias de **lenguaje**, significado y simbolismo. Básese en las **formas locales de investigación, aprendizaje e interacción** que estén bien establecidas y que funcionen bien ya sea en contextos alfabetizados como no alfabetizados.



Ocúpese de las diferencias grupales e individuales

Decida si los participantes deben abordar primero las preguntas claves de forma **individual, en grupos o en ambas modalidades** (por ejemplo, comience con un ejercicio de calificación individual y después forme subgrupos que compartan puntos de vista similares y formule recomendaciones para el debate en una sesión plenaria). Decida si cada subgrupo debe incluir una combinación de personas con características diferentes (grupos heterogéneos) o participantes que comparten un conjunto particular de características (grupos homogéneos). Los grupos mixtos son necesarios si el ejercicio busca extraer puntos de vista que sean representativos de todo el grupo. Se puede asignar una tarea diferente a cada subgrupo, dependiendo si todos los participantes deben o no estar involucrados en todas las partes de la investigación.

Cuando forme los grupos, preste atención especial a las diferencias y al conocimiento especializado que podría incidir en la forma en que los actores evalúan los mismos asuntos. Los subgrupos basados en la edad, el género, el estado civil, el origen étnico, la religión, la educación, la cantidad de tiempo que han vivido en un lugar determinado, su lugar actual de residencia, su ocupación, o el papel que desempeñan dentro de una organización o un proyecto podrían ser importantes en algunos contextos.

Si los participantes no están de acuerdo en ciertas cosas, clarifique las diferencias y hable sobre la importancia de tales diferencias para el propósito de la investigación.

Cuando surjan diferencias relativas a cantidades y medidas, facilite un debate sobre las razones por las que se asignó una calificación en particular y escoja el punto de vista de la mayoría en vez de un promedio. Otra forma de mediar las diferencias en las calificaciones asignadas es colocar números en el piso para cada punto en la escala y solicitar a los participantes que se pongan de pie junto al número que piensen que es el correcto para un criterio en particular. Será fácil observar los acuerdos y las diferencias sobre las calificaciones. Después, el grupo puede centrarse únicamente en las diferencias principales y ajustar las posiciones hasta que se obtenga una sola calificación.

Medios Hábiles

CUANDO ESTÉ MEDIANDO (continuación)...

Facilite una participación interactiva y de múltiples niveles

Si la cadena de acciones y socios de trabajo incluye **múltiples lugares y niveles organizativos** (por ejemplo, local, national e internacional), determine preguntas claves de la investigación que sean específicas para cada lugar o nivel, las que se refieran a una interacción más general de los lugares y los niveles organizativos, y las que sean pertinentes para todos los lugares y los niveles del programa.

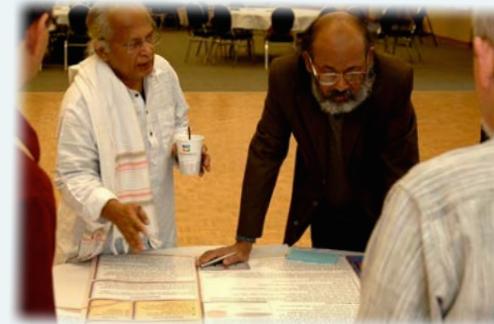
Establezca la forma en que la rendición mutua de cuentas y el aprendizaje entre los socios de trabajo pueden ayudar a responder las preguntas claves de la investigación y abordar las preocupaciones y las contribuciones de cada contraparte, al igual que lo que es atribuible a sus labores colaborativas.

Defina las responsabilidades de cada socio de trabajo en el proceso de investigación. Diseñe la investigación de forma tal que incluya medidas de una **participación interactiva**, conversaciones que puedan combinarse con una **autoevaluación** y la **asistencia de una tercera parte**, cuando ello sea pertinente. La participación interactiva presupone el uso de otras herramientas que no sean historias de autoreflexión o datos extraídos de encuestas, entrevistas o grupos focales concebidos y encabezados por expertos de afuera.

Definición de los papeles de los facilitadores y de las terceras partes

Por lo general, el papel de un(a) facilitador(a) es ayudar a los actores a expresar sus puntos de vista como tomadores informados de decisiones y exhortar el respeto entre los participantes. Él/ella puede manifestar sus propias opiniones sobre el tema que se está analizando, siempre que sea uno de los actores o miembro del grupo que está llevando a cabo el ejercicio. Un(a) facilitador(a) puede intervenir como experto(a) en un tema si tiene el permiso del grupo para hacerlo.

Podría ser necesario contar con una tercera parte si nadie puede desempeñar un papel de mediador(a) en un contexto donde exista un grado considerable de tensión o desconfianza, las partes adoptan posiciones rígidas, no se expresen libremente, o se necesiten reglas claras de orden.



Medios Hábiles

CUANDO FUNDAMENTE...



Establezca un entorno seguro y propicio

La seguridad es un elemento fundamental para el aprendizaje y se basa en la confianza que se tiene en la relevancia del tema de la investigación, las preguntas que la guían y las destrezas del/de los facilitador(es). También se basa en un ambiente físico que sea propicio y cómodo. Cuando sea posible, utilice un espacio abierto lo suficientemente grande para dar cabida a tres veces la cantidad de participantes, con sillas y mesas que puedan trasladarse para el trabajo en grupos pequeños. La luz natural mejorará el nivel de comodidad de los actores, al igual que recesos cada cierto tiempo y la ausencia de algún desorden (cosas acumuladas).

Exhorte las expresiones creativas

Utilice el humor, los juegos, el movimiento físico, “la democracia del piso” y otras formas de expresiones creativas (dibujos, mímica, esculturas e historias, entre otros) para aumentar el grado de sensibilización, energizar al grupo y establecer un vínculo con las emociones. Esto ayudará a facilitar el trabajo en equipo, liberar tensiones y fundamentar el aprendizaje en los entornos de la vida real.



CUANDO NAVEGUE...



Identifique el punto de ingreso

¿Cuál es el punto idóneo de ingreso al proceso de la investigación colaborativa? ¿Analizar el/los problema(s)? ¿Conocer quiénes son los actores y la forma en que interactúan? ¿Evaluar las opciones existentes para tomar acciones inmediatas? La respuesta a estas preguntas es el sentido común con respecto a lo que es correcto hacer en un momento determinado y en un contexto específico. Una investigación siempre se sitúa ‘en el medio’ de procesos más amplios y continuos que no tienen un verdadero comienzo ni un final claro. Escoja un punto de inicio a la luz de la(s) pregunta(s) principal(es) que se debe(n) responder, al igual que del entorno, el propósito y las decisiones que se tomaron antes de iniciar la investigación. Céntrese en lo que es más urgente y deje los otros temas a un lado hasta que los participantes estén listos para explorarlos de forma detallada. En situaciones complejas y dinámicas, mantenga su atención entre Problemas, Actores y Opciones.

Describa las características o evalúe las interacciones

Las herramientas del *Análisis del Ámbito* son adaptaciones sociales de la Psicología de Constructos Personales diseñadas para describir o caracterizar la forma en que los actores perciben un tema o un ámbito en particular. Las herramientas evalúan los niveles de similitud entre los elementos de un ámbito, lo cual da origen a una comprensión de las agrupaciones y las categorías más amplias de los elementos dentro de ese ámbito. En cambio, las herramientas de la *Dinámica del Sistema* se basan en la lógica de un análisis de insumos-productos que se utiliza en el campo de la economía. Estas herramientas se centran en la interacción entre los elementos en un sistema, lo que origina una comprensión de los límites del sistema y de los niveles de integración. La distinción entre ‘caracterización del ámbito’ y la ‘interacción dinámica’ es útil cuando se selecciona una herramienta para una investigación particular.

Medios Hábiles

CUANDO NAVEGUE (continuación)...

Sea flexible

Con frecuencia, los planes cambian en el trayecto. Podría ser necesario ajustar o reemplazar una herramienta con una diferente sobre la marcha. Un claro entendimiento de hacia dónde desea ir el grupo con la investigación ayudará a abordar la transición. Varíe las herramientas y los tipos de cuadros y diagramas utilizados para evitar el cansancio.

Escoja la tecnología y las técnicas adecuadas de facilitación

Determine cuáles técnicas de **facilitación y tecnología** debe utilizarse y la forma de recopilar y analizar información con el apoyo de herramientas fáciles de utilizar, visuales y kinestéticas (los participantes se mueven en el espacio) que ayuden a observar y a debatir los patrones que surjan de los hallazgos. Haga una lista de los suministros y del equipo que necesita para cada investigación, tales como tarjetas, hojas autoadhesivas, cinta adhesiva, tijeras, marcadores con poco olor y de diferentes colores, cera para esculpir, papel para dibujar, rotafolios para todos los grupos, un proyector de videos, etc. Decida si va a utilizar un programa de cómputo o 'la democracia del piso' para facilitar el análisis de los datos. Actualmente, el *Análisis Social C.L.I.P.* y el *Análisis del Ámbito* reciben el respaldo de programas especializados de cómputo. Los datos de muchas otras herramientas se pueden mostrar gráficamente mediante el uso de programas estándar, tal como Excel.

CUANDO CALIBRE...

Gestione el tiempo



Reserve suficiente tiempo para abarcar todos los pasos de una herramienta (en promedio, unas dos horas por herramienta) con recesos durante el proceso, según sean necesarios. Para ahorrar tiempo, divida el grupo en subgrupos más pequeños y después solicite a cada subgrupo que complete una parte de la evaluación (por ejemplo, al lograr que cada subgrupo utilice un criterio diferente para calificar la misma serie de opciones o comparar y calificar tarjetas que representen diferentes elementos). El grupo podría decidir en cualquier momento dejar de hacer el ejercicio, buscar más información sobre las preguntas que están surgiendo y completar el ejercicio después.



Ajuste el nivel de participación

Planifique realísticamente formas de ayudar a los actores a participar en un proceso de investigación. Ello también supone decidir si todos los actores principales deben estar presentes o no. En algunos casos, podría ser mejor trabajar solamente con aquellos actores que muestren entusiasmo en participar. En otros casos, podría ser mejor aplicar un enfoque de 'puente de enlace': una tercera parte facilita una investigación al colaborar con personas o grupos pequeños por separado para después presentar los resultados en una reunión general en la que estén juntas todas las partes (asumiendo que han dado su consentimiento previo).

CUANDO CALIBRE (continuación)...

Busque el nivel adecuado de aplicación

Se pueden aumentar o reducir los pasos incluidos en cada herramienta y la cantidad de herramientas utilizadas. Decida qué tan sencilla o avanzada debe ser la aplicación de una herramienta o un proceso, tomando en consideración los factores siguientes:

- ¿Cuánto tiempo y recursos están disponibles para dedicarlos a una investigación en particular?
- ¿Qué tan complejos son los temas? Los indicadores de resumen que sean específicos, mensurables, aplicables, realistas y oportunos (SMART por su abreviatura en inglés) podrían ofrecer un nivel suficiente de comprensión sobre un tema y permitir que se apliquen menos pasos en una investigación. Podría ser necesario dividir una variable en sus partes componentes — por ejemplo, estudiar las distintas expresiones de la variable del poder en el *Análisis Social C.L.I.P.* —, a fin de ampliar el estudio. *Orden y Caos* puede ayudarle a determinar la complejidad de un asunto o tema.
- ¿Qué tan confiables deben ser los resultados? Si se espera que se tomen decisiones muy importantes inmediatamente después de la investigación, o son irreversibles si se comprueba que no son correctas, podrían necesitarse altos niveles de evidencia y consenso (véase la *Validación*). Las acciones y las decisiones tentativas que se verificarán después o se monitorearán de cerca pueden tomarse con base en una información menos detallada y una base más limitada de acuerdo entre los actores.
- ¿Qué tan familiarizados están los facilitadores con las herramientas? Por lo general, es más seguro comenzar con las aplicaciones más sencillas de una herramienta y pasar a las aplicaciones más avanzadas y a las combinaciones de herramientas a medida que se va adquiriendo más experiencia. Los facilitadores deben familiarizarse con una herramienta al someter a prueba su conocimiento y el diseño en un contexto seguro.



Resulta idóneo evitar los extremos: por un lado, la aplicación de herramientas de investigación a un nivel en el que sea difícil lograr una participación auténtica de los actores



o las acciones se dejen para un futuro distante, una vez que se analicen por completo todos los actores; y por otra parte, el uso de las herramientas de forma muy apresurada y superficial, sin ofrecer los detalles, los matices y los análisis necesarios para que la investigación sea significativa, útil y confiable. Ello significa que se debe buscar un nivel de detalle y de participación que refleje los obstáculos y los objetivos existentes y que sea “suficientemente bueno” en ese contexto (véase *Validación*).

Medios Hábiles

CUANDO INTERPRETE...

Combine el análisis formal y la narración



Con el respaldo de diagramas y cuadros, el análisis formal ayuda a organizar la información y los resultados, de forma tal que sean claros, lógicos y sucintos. La narración (ya sea oral o escrita) ofrece el contexto, la secuencia de los acontecimientos, un sentido del propósito y detalles que añaden riqueza y textura a la comprensión de la situación. Combine los dos tipos de razonamiento y ajuste el peso relativo de cada uno para que se ajusten al contexto. Cuando sea relevante, convierta los hallazgos de un tipo de razonamiento (por ejemplo, la narración de historias mediante el *Mapeo de Alacances* o el método del *Cambio más Significativo*) en un punto de inicio para otro tipo de razonamiento (por ejemplo, criterios en *La Rueda Socrática*). Consulte las instrucciones incluidas en las herramientas para velar que la recopilación de datos cuantitativos, tales como calificaciones, se integre al análisis y la interpretación de los resultados a través de los debates grupales.

Provoque la generación de conceptos o comience con términos predefinidos

Herramientas tales como *Carencias y Conflictos*, el *Análisis Social C.L.I.P.* y la *Legitimidad*, inician con conceptos adaptados de las ciencias sociales, tales como el poder, la legitimidad y vacíos en los valores. Si bien éstos se encuentran documentados por la teoría y el análisis de la historia social, los mismos podrían no ser significativos en algunos contextos. Las herramientas que utilizan como base el *Análisis del Ámbito* y la *Dinámica del Sistema*, permiten intencionalmente que los participantes generen sus propios términos y conceptos. Otras herramientas, tal como *La Rueda Socrática*, también se prestan para el uso de técnicas que parten de los conceptos generados por los participantes. Decida qué enfoque es el que se necesita y en qué punto de la investigación.

Utilice números y medidas de forma sensata

Cuando utilice una herramienta que incluya calificaciones u ordenamientos, tenga presente que los números no representan fines por sí mismos. Las medidas son medios para ofrecer información, clarificar el punto de vista o el conocimiento de los actores sobre un tema, definir prioridades, centrar la atención durante un debate grupal, estructurar la conversación y buscar patrones. La atención que se le preste a los números y las medidas dependerá en parte del grado al que sea importante el diálogo entre los diferentes sistemas de conocimiento, o entre la ciencia y la experiencia y el conocimiento práctico local. Los números y las medidas pueden reducir las tensiones al ofrecer puntos externos de referencia o acentuar las diferencias entre los actores que no eran evidentes de forma inmediata.



Medios Hábiles

CUANDO INTERPRETE (continuación)...

La importancia de explicar o no las instrucciones de la herramienta



La explicación a los participantes de todas las instrucciones, paso a paso, de una herramienta antes de utilizarla puede ser confusa y desviarla de la esencia de un debate o una conversación. En vez de ello, describa y busque un acuerdo sobre los resultados esperados de la investigación y proceda paso a paso. Cuando pase de una herramienta a otra, plantee claramente la pregunta principal que abordará la herramienta y, de ser necesario, invite a los participantes a reformular la pregunta.

Muchas de las herramientas pueden utilizarse discretamente o de forma invisible para guiar una entrevista o un proceso de facilitación grupal, y para organizar los resultados en la mente o el cuaderno del/de la facilitador(a), o en una mesa (durante o después de la actividad). Los participantes pueden decidir si desean o no aprender más detalles sobre una herramienta y comenzar a utilizarla de forma independiente. En algunos casos, la explicación de la técnica puede ayudar a que un grupo focal lleve a cabo una tarea y a que se reduzca la tensión.

Hay diferentes formas de combinar y establecer secuencias entre las herramientas para utilizarlas en actividades o procesos que respaldan la investigación colaborativa. Los siguientes son ejemplos de diseños que pueden aplicarse en un taller de un día de duración (reservando tiempo para las presentaciones y para una actividad dirigida a romper el hielo) o en varias reuniones. La cantidad de **tiempo** necesario y de reuniones dependerá de qué tan importantes y complejos sean los temas, la cantidad de información requerida, y la cantidad de actores que deben participar en el proceso (véase la *Validación*).

Definición de los objetivos y la misión del proyecto

1. *Escenario Ideal (Verdadero o Falso)*: Comparta historias sobre grandes cosas ya alcanzadas o en las que se sueña, y que contribuyen a lograr un proyecto exitoso.
2. *Escenario Ideal (El Carrusel)*: Elabore y comparta elementos descriptivos de una visión en común sobre un proyecto exitoso.
3. *Orden y Caos*: Converse sobre distintas formas de mejorar la probabilidad de éxito de un proyecto y la información o el análisis necesario para elaborar planes.



Elaboración de una propuesta

1. *Mapeo de Recursos*: Dibuje un mapa con todos los lugares y los recursos que pueden contribuir a un proyecto.
2. *Raíces Históricas e Identificación de los Actores*: Identifique varias actividades del proyecto (en orden secuencial) que permitan aunar diferentes lugares y recursos; señale a los actores principales involucrados en cada actividad de gestión de los recursos.
3. *Impacto y Factibilidad*: Identifique cuál de las actividades propuestas es la más factible y cuyo impacto probable sería más grande.
4. *Gerente de Procesos*: Planifique las actividades que formarían parte del plan de acción que se prefiere (con base en las conclusiones que se lograron en los pasos anteriores).



Combinaciones



Gestión de un conflicto

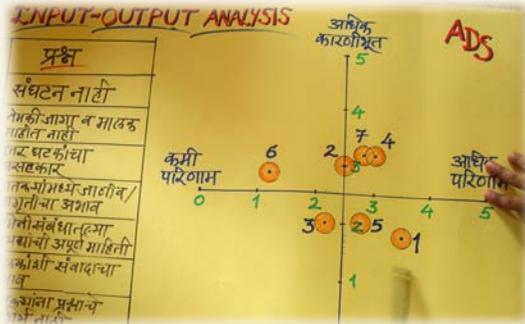
1. *Raíces Históricas*: Reconstruya la cronología de acontecimientos que crearon o que mantuvieron el conflicto.
2. *Valores, Intereses, Posiciones (V.I.P.)*: Converse sobre el grado al que las posiciones adoptadas por las partes coinciden con sus valores e intereses.
3. *Lecciones y Valores*: Converse sobre los valores que tienen las partes y aplique las lecciones aprendidas de acciones exitosas que son congruentes con esos valores.
4. *Escenario Ideal*: Imagine un escenario que describa lo que pasaría si se resolviera el conflicto.



Creación de una comunidad de práctica

1. *Acción, Investigación, Capacitación (A.I.C.)*: Evalúe el equilibrio existente entre la acción, la investigación y los objetivos de capacitación en los proyectos actuales.
2. *Ámbito Social*: Describa y compare las destrezas y los objetivos de aprendizaje de los miembros de la comunidad de práctica.
3. *Gerente de Procesos*: Planifique las actividades necesarias para lograr y monitorear el progreso hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje.
4. *Niveles de Apoyo*: Determine si existe o no suficiente apoyo para los planes propuestos en los pasos anteriores.

Combinaciones



Gestión del cambio

1. *Sabotaje*: Identifique y supere las conductas que sean barreras para lograr el éxito.
2. *Dinámica de las Actividades*: Examine la forma de fortalecer la integración y la sinergia de las actividades en marcha.
3. *Escenario Ideal (El Carrusel)*: Elabore y comparta planes para implementar el cambio de forma exitosa.

Para trabajar juntos

1. *Campo de Fuerzas*: Identifique formas de influir en los factores que contribuyen a un problema central y los que permiten que éste no empeore.
2. *Feria de Negociaciones*: Converse y planifique acciones concretas que los actores puedan tomar para satisfacer sus expectativas mutuas y resolver un problema central.

