

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.

Evaluación de las opciones





Escenario Ideal

Propósito Imaginar un escenario ideal que reconozca y se inspire en los logros anteriores y los puntos fuertes actuales, mediante el uso de una o más de las herramientas siguientes.

EL TAPIZ DEL IDEAL ESCENARIO

Defina un aspecto central de la visión e invite a los participantes a enumerar los elementos de su escenario ideal (véanse el *Listado Libre* y *Clasificación*). Cree de forma colectiva un tapiz hecho de dibujos de estos elementos en hojas individuales de papel o en una hoja grande de papel de envolver (tipo "kraft"). De ser posible, utilice papel de calidad y pasteles (que son crayones de colores que parecen y se sienten como tiza), lápices de colores intensos o tinta de color para que los participantes puedan disfrutar el proceso de los dibujos. Los participantes pueden utilizar una forma de vida o escena imaginaria o verdadera (tales como un animal, una planta, un paisaje o una actividad) para reflejar su visión del futuro. Solicite a los participantes que expliquen sus dibujos a otros y combínelos en un tapiz de escenario ideal.

FALSO O VERDADERO

Defina un tema general e invite a los participantes a pensar en una historia verídica sobre algo grande que hayan logrado, y una historia falsa sobre algo que les gustaría lograr con relación al tema y que se basen en sus puntos fuertes existentes. Compartan las historias en pares o en grupos pequeños. Se debe narrar la historia falsa de la forma más convincente posible, mientras los demás intentan adivinar cuál es la que consideran que es la historia verdadera y cuál es la falsa.



EL CARRUSEL



Defina un aspecto central de la visión y divida a los participantes en grupos de cinco a ocho personas para llevar a cabo rondas de debates en grupos pequeños. Decida si cada grupo deberá desarrollar una manifestación completa de la visión/misión o centrarse en un aspecto diferente de esta manifestación. Solicite a cada participante que elabore un bosquejo sobre los aspectos principales de su visión o misión, y que escojan a un(a) vocero(a) del grupo y a una persona encargada de tomar notas que tenga las habilidades del caso. Establezca un

límite de tiempo para la elaboración del bosquejo. Cuando estén listos, el/la vocero(a) y el/la encargado(a) de tomar notas de cada grupo visitan otro grupo para que cada uno de los mismos puedan escuchar la presentación de un bosquejo, ofrecer sus comentarios (que apuntará la persona encargada de tomar notas) y tomar ideas prestadas para fomentar su propio razonamiento. Otra opción es que los participantes visiten a las personas encargadas de tomar notas y los relatores. Si el tiempo lo permite, pueden llevarse a cabo otras rondas de visitas a otros o a todos los grupos. Una vez que finalicen las visitas, invite a cada grupo a que se vuelva a reunir y que mejore su bosquejo inicial con base en los comentarios y las ideas que recibieron de los otros grupos. El ejercicio finaliza con una sesión plenaria en la que todos los grupos presentan sus manifestaciones de visión o misión, con énfasis en las ideas de otros grupos que ayudaron a mejorar su propio razonamiento. Tenga presente que este método para debates en grupos pequeños (que también forma parte del Café Mundial) permite una socialización eficaz y rondas para mejorar las ideas, al igual que una sesión plenaria más breve.

Escenario Ideal

EL CÍRCULO DE LA VISIÓN

Defina un aspecto central específico de la visión e invite a los participantes a que se sienten en un círculo. Comience solicitando a los participantes que piensen calladamente en una situación ideal que sea relevante para el aspecto central establecido, lo que incluye las ganancias que podrían surgir, los puntos fuertes y los logros individuales o grupales que formarían parte de ello y los factores que permitirían que funcione. Después, invite a los participantes a cerrar los ojos y a ofrecer uno dos detalles acerca de su visión, iniciando con las palabras ‘Tengo un sueño’. Otros pueden unirse cuando se sientan listos, sin detenerse a objetar o evaluar sus propias ideas o las de los demás. Los participantes pueden incluir manifestaciones que ya hayan escuchado y añadir nuevos elementos a la visión hasta que la actividad aminore su ritmo de forma natural. El/la facilitador(a) puede formular preguntas sobre cómo sería la situación ideal y preguntar si alguien desea añadir algo antes de dar por terminada la actividad. Concluya con una breve conversación de lo que es emocionante sobre la visión del futuro, lo que parece que es posible y lo que fue sorprendente acerca de la visión que se compartió.

EL ÁRBOL DE LOS MEDIOS Y LOS FINES

Defina una situación y dibuje el **tronco de un árbol** que simbolice un objetivo central que comparta el grupo. Comience preguntando a los participantes ‘¿Qué sucedería si logramos este objetivo?’ e invítelos a escribir cada respuesta en una tarjeta mediante al uso de palabras claves u oraciones positivas cortas. Utilice el *Listado Libre y Clasificación* para consolidar las tarjetas en pilas y colóquelas arriba del tronco del árbol como si fueran **ramas y frutos**. Si las pilas se relacionan directamente entre sí, muestre esto al colocarlas arriba o debajo de cada una, arreglándolas como si fueran **ramificaciones principales y secundarias**. Utilice el mismo proceso para identificar los medios o las formas para lograr el objetivo, iniciando con la pregunta ‘¿Qué necesita hacer u obtener para lograr nuestro objetivo principal?’ Incluya todos los medios necesarios pero deje por fuera aquellos que los participantes piensen que generarán efectos indeseables. Colóquelos debajo del tronco del árbol y arrégelos como si fueran **raíces principales y secundarias** para mostrar su interrelación.

El *Árbol de los Medios y los Fines* es una imagen que refleja del *Árbol de Problemas*, el cual se centra en un problema central (el tronco) y sus causas (las raíces) y efectos (las ramas) de primer y segundo nivel. Si el grupo ya ha hecho un árbol de problemas, pueden reformular el problema central para que sea una manifestación positiva, como si ya se hubiera logrado, y transformar las causas y los efectos en medios y fines.

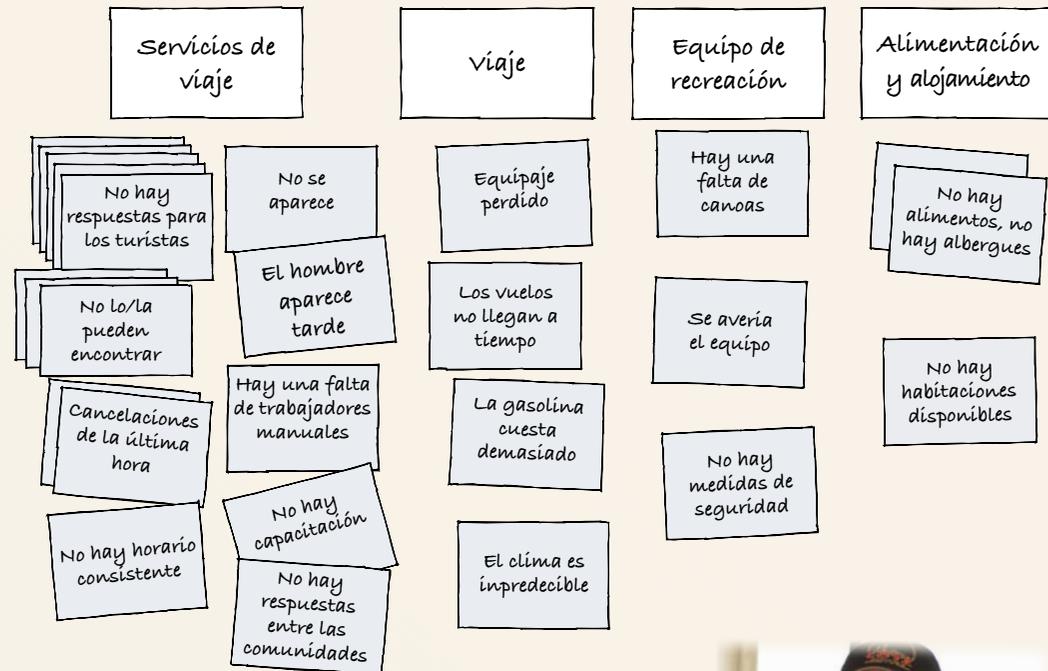


Propósito Identificar y superar hábitos, conductas, patrones establecidos, dudas, temores y otras barreras para lograr el éxito.

Paso 1 Defina un plan, actividad o proyecto y solicite a los participantes que piensen en una o dos cosas que ellos u otros actores podrían hacer para cerciorarse que falle totalmente. Anote cada una de estas **ideas de sabotaje** en una tarjeta separada. Exhorte al desarrollo de respuestas creativas y recuerde a todos los participantes que no están comprometidos con ninguna de las ideas de sabotaje que expresen.

Paso 2 **Comparta** las ideas de sabotaje. Utilice el *Listado Libre y Clasificación* para anotar las respuestas individuales en las tarjetas y organizarlas en categorías.

Paso 3 **Revise** los resultados y transforme las ideas de sabotaje en manifestaciones positivas, estrategias o factores para el éxito.



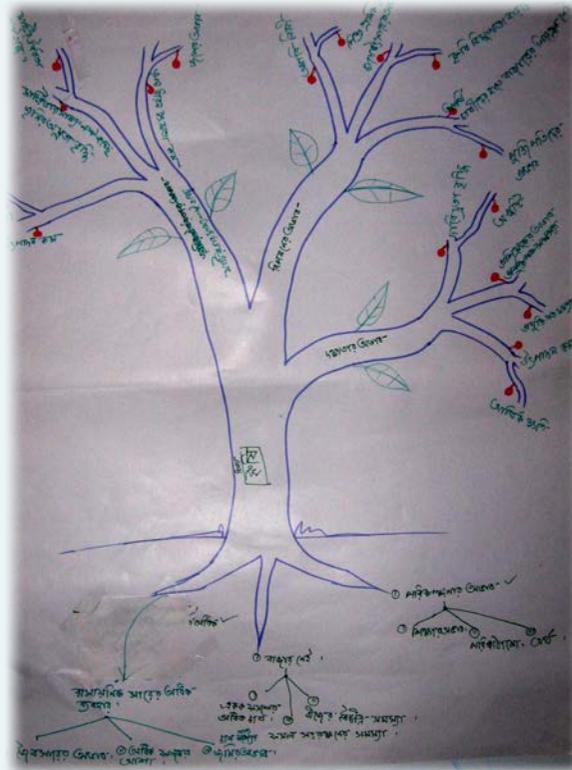
ADAPTACIÓN

Haga una distinción entre las ideas de sabotaje que obstaculizarán o destruirán con certeza toda posibilidad de éxito de aquellas que son simplemente irritantes o interrupciones que probablemente menoscaben el entusiasmo, la eficacia o el disfrute del plan, la actividad o el proyecto en cuestión.

COMBINACIÓN

El juego del teatro improvisado *Pero versus Y* puede servir de seguimiento del *Sabotaje* si uno de los comportamientos es demasiado crítico, o bien, para censurarse a sí mismos o a otros de forma prematura. Para comenzar, identifique un plan verdadero o una tarea ficticia, tal como la planificación de una fiesta o la salida de un grupo. Solicite a los participantes que contribuyan con una idea a la vez, empezando cada oración con “Sí, pero...” Después de unos cuantos minutos de planificación, solicite a un grupo diferente de participantes que planifique la misma tarea, empezando cada oración con “Sí, y...” Revise y contraste los planes y cómo la gente se siente con los planes que surgieron de los dos grupos.





Propósito Visualizar lo que se puede esperar si continúan las tendencias actuales y las acciones de los actores no las cambian.

Paso 1 Defina la **situación** y elabore una lista de los **factores positivos y negativos** que forman parte de la situación. Centre su atención en los factores más importantes.

Paso 2 Elabore un **cuadro** y coloque la lista de factores positivos y negativos en la Columna 1 (véase el ejemplo).

Paso 3 En la Columna 2 indique la importancia o el **peso** de cada factor, mediante el uso de una escala entre 1 (bajo) y 10 (alto). Utilice los signos de más (+) y menos (-) para diferenciar los factores positivos y negativos.

CUADRO DE TENDENCIAS

Elementos de la situación actual	A Peso - 10 a + 10	Causa(s) principal(es)	B Impacto en el futuro < 100% = más débil = 100% = estable > 100% = más fuerte	A x B Puntaje de las tendencias	Escenario de tendencias
Elementos positivos 1. 2.					
Elementos negativos 1. 2.					

Paso 4 Plantee la(s) causa(s) principal(es) de cada factor y tendencias actuales. Anote palabras claves para describir la(s) **causa(s) principal(es)** en la Columna 3.

Paso 5 En la Columna 4 señale si es probable que cada causa genere un **impacto más fuerte o más débil** en el transcurso del tiempo, asumiendo que nadie intenta cambiar las tendencias actuales. Utilice un valor menor al 100 por ciento para un impacto menor, del 100 por ciento para un impacto que permanecerá igual y de más del 100 por ciento para un impacto mayor. Determine el plazo para los cambios esperados. De ser necesario, planifique obtener más información para calcular impactos futuros.

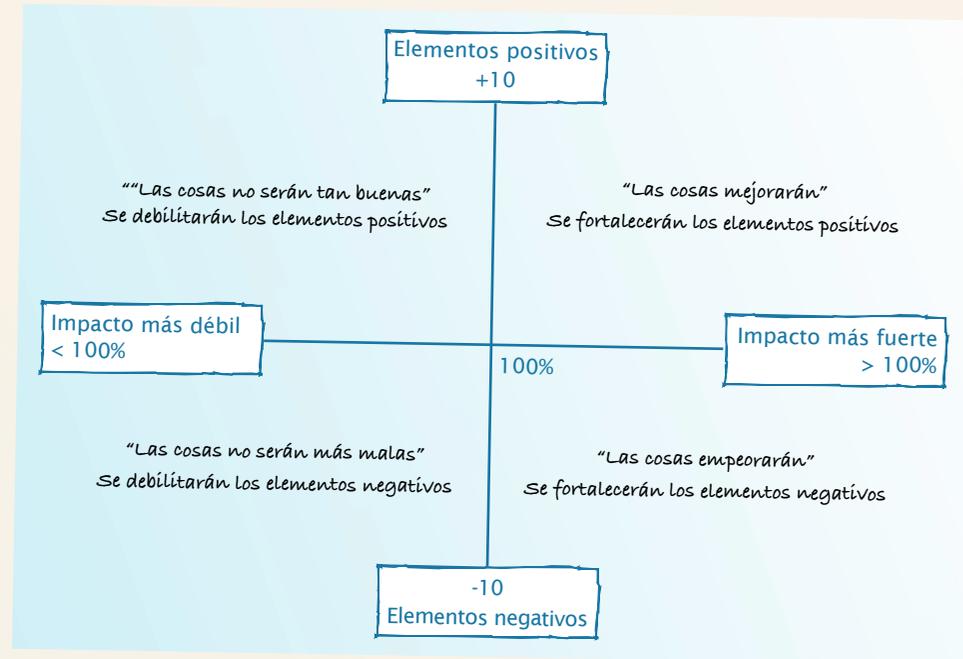
Paso 6 Calcule el **Puntaje de las Tendencias** en cada fila al multiplicar los Puntajes A (Columna 2) y B (Columna 4). Anote los resultados en la Columna 5. Entre más positivo sea el puntaje de las tendencias habrá más razones para ser optimistas. Entre más negativo sea el puntaje, habrá más razones para ser pesimista. Cuando existan varias causas para un favor, calcule el Puntaje Promedio de las Tendencias al sumar todos los Puntajes de las Tendencias para ese factor y al dividir el total entre la cantidad de causas.

Paso 7 **Revise** el resultado y **resuma** la situación que resultará de los factores positivos y negativos y los posibles impactos de sus causas en el futuro. Anote el resumen en la Columna 6.

Paso 8 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. En cada extremo de la línea vertical escriba un valor de +10 para los factores positivos y de -10 para los factores negativos. En cada extremo de la línea horizontal escriba < 100 por ciento para los impactos más débiles y > 100 por ciento para los impactos más fuertes (véase el diagrama).

Paso 9 En cada esquina del diagrama describa el **escenario** obtenido cuando se combinan las dos consideraciones (factores positivos y negativos, por un lado, y los impactos previstos, por otro lado).

Paso 10 Mediante el uso de los resultados del cuadro, **represente** gráficamente y escriba cada factor en el diagrama. **Converse** acerca de la forma en que están distribuidos. Preste especial atención a los factores que probablemente cambien mucho en el transcurso del tiempo (los puntajes extremos de los puntajes en el futuro).



CONSEJO PRÁCTICO

Distintos actores pueden asignar un peso diferente a los varios factores y los impactos en el futuro. Cuando son probables los puntos contrastantes de vista, hagan el ejercicio de tendencias de forma separada y después convérsenlos juntos.

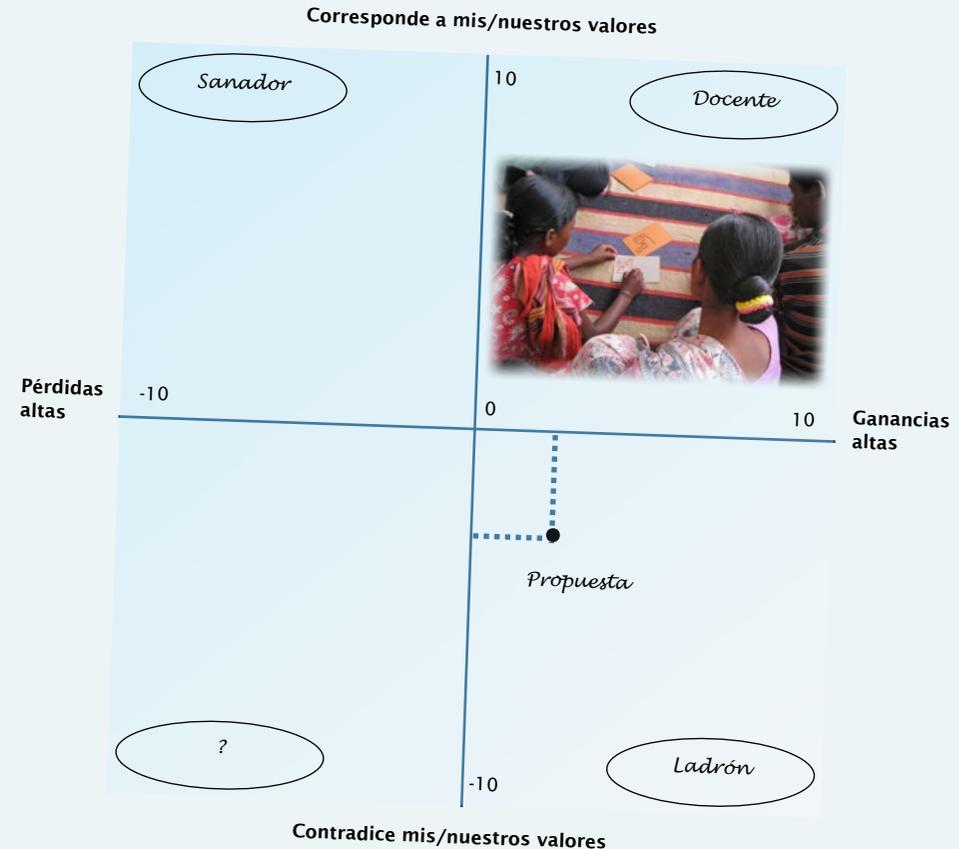
Propósito Comparar las posiciones que asumen o las acciones que toman los actores con sus intereses reales y los valores morales que poseen.

Paso 1 Defina la situación o la acción en la que se debe debatir las posiciones de los actores. Decida si los participantes deben expresar sus posiciones de forma individual o como subgrupos, y si debe hacerse de forma **abierta o anónima**.

Paso 2 Elabore un **diagrama** al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Escriba 0 donde se entrecrucen las líneas, y + 10 y - 10 en los extremos opuestos de cada línea.

Paso 3 Solicite a cada participante individual o subgrupo que **grafique** en la línea vertical el grado al que la situación o la acción **corresponde a los valores que poseen**. Utilice +10 para representar una situación o acción que coincida perfectamente con los valores, y -10 para representar una que fundamentalmente contradiga sus valores.

Paso 4 Solicite a cada participante individual o subgrupo que **grafique** en la línea horizontal el grado al que la situación o la acción respalda sus intereses (financieros, profesionales, políticos, etc.). Estas son las **ganancias o las pérdidas netas**, previstas u observadas, que se originan a raíz de la situación o la acción. Utilice +10 para representar una acción o proyecto que genere ganancias netas, y -10 para representar pérdidas netas altas.



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

Paso 5 Marque el lugar donde se cruzan los valores de las dos líneas. Ello representa la **posición** de cada persona o subgrupo.

Paso 6 Converse acerca de los resultados y explore la forma de **mejorar** o **modificar** la situación o la acción para que coincida de mejor forma con los valores o los intereses de los actores.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Rotule las cuatro esquinas del diagrama con el nombre de una profesión bien conocida, un personaje histórico o alguna forma de vida (animal, planta, espíritu) que represente de mejor forma la posición obtenida a partir de la combinación de los puntajes extremos de cada esquina.

ADAPTACIÓN

La opción del diagrama anónimo en el suelo.
Cree una versión a larga escala del diagrama en el suelo mediante el uso de cinta adhesiva o cuerdas. Solicite a cada participante que elabore el mismo diagrama en una tarjeta y que marque su posición utilizando sus calificaciones para los dos factores (valores e intereses). Después solicíteles que intercambien sus diagramas con otros participantes varias veces para que no se puedan identificar sus orígenes. Concluya la actividad al invitar a todos los participantes a ponerse de pie en el diagrama del suelo en el lugar marcado en el diagrama que ahora está en sus manos. Así se puede sostener una conversación sobre la distribución de posiciones de manera anónima.

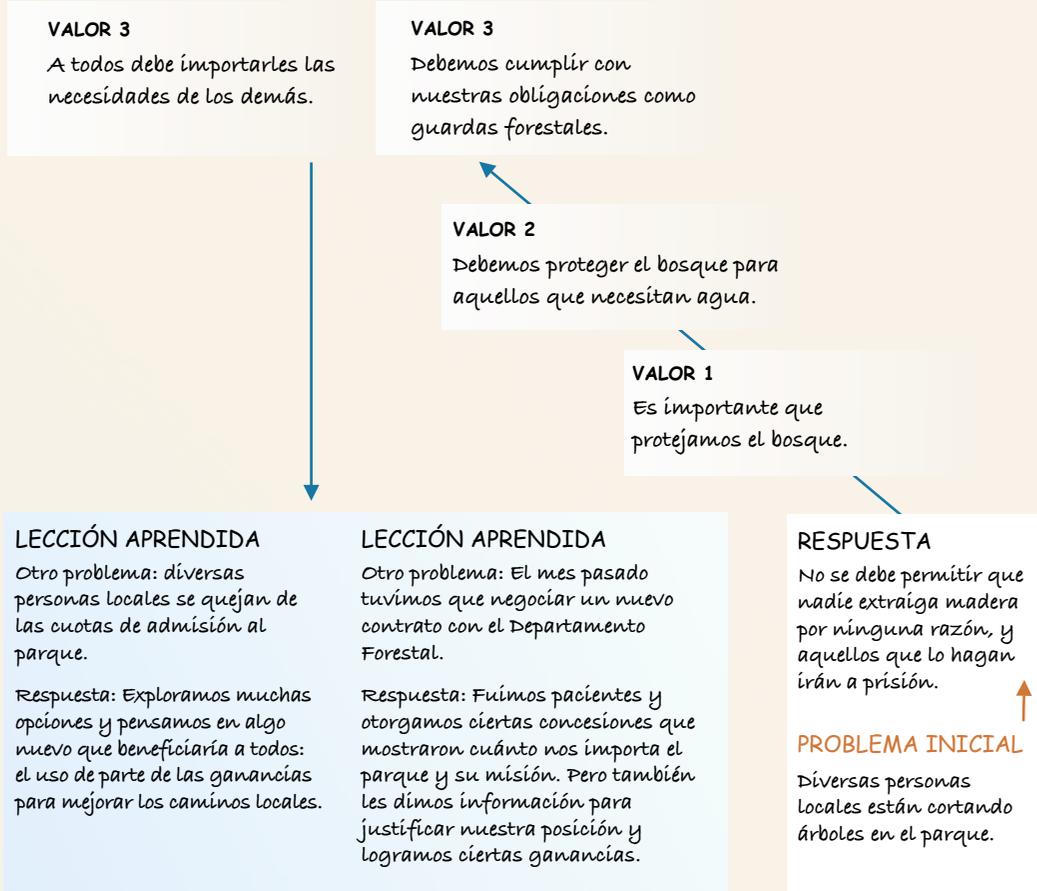


Propósito Abordar de mejor forma un problema al tener presente los valores morales que se poseen y al aplicar las lecciones aprendidas de diversas acciones exitosas que son congruentes con esos valores.

Paso 1 Identifique el **problema** que considera que es difícil de resolver. Describa la **respuesta** o la **posición** que ha adoptado para manejar la situación y con la que **no está totalmente satisfecho(a)**. Anote el problema y la respuesta que usted dio en una tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves o una oración corta. Añada cualquier detalle importante al reverso de la tarjeta.



Paso 2 Identifique **por qué** no está satisfecho(a) con la respuesta o la posición identificada en el Paso 1 y anote la respuesta en otra tarjeta. Si la razón es una manifestación negativa, busque términos positivos para describir **el principio o el valor detrás de la razón**. Coloque la tarjeta de este valor inmediatamente arriba de la primera tarjeta.



Imaginen si hiciéramos lo mismo...

Lecciones y Valores

- Paso 3** Plantee por qué el valor identificado en el Paso 2 es importante. Formule la pregunta de forma diferente, tal como “¿Por qué es importante esto?” o “¿Qué sucederá si todos aplicamos este valor?” Anote el **nuevo principio o valor** en su propia tarjeta y colóquela encima de las otras.
- Paso 4** **Repita este proceso hasta que se logre llegar al valor central** y colóquelo en la parte superior. Si hay dos valores centrales que sean relevantes para el problema, coloque ambos en la parte superior.
- Paso 5** Identifique al menos **una situación en la que el valor central se aplicó con confianza y resultados positivos**. Describa lo que se hizo en tal situación. Si la descripción es ambigua, utilice la técnica de la *Escala Descendente* para que cobre más sentido y sea más detallada. Por ejemplo, pregunte “¿Podemos dar un ejemplo de esto?”, o “¿Cómo podemos saber que esta respuesta fue respetuosa?”.
- Paso 6** Regrese a la situación identificada en el Paso 1 e **imagine** una respuesta o posición mediante el uso de las lecciones aprendidas sobre la forma en que los valores centrales pueden guiar las acciones hacia la consecución de resultados positivos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Si le parece que un valor es demasiado concreto o **trillado**, utilice la técnica de la *Escala Ascendente* para que cobre más sentido (véase la *Escucha Activa*). Pregunte ‘¿Por qué creemos que este (nombre del valor) es tan importante?’, ‘¿Por qué este (nombre del valor) es esencial en la vida?’, o ‘¿Qué sucede cuando las personas tienen este (nombre del valor)?’ Estas preguntas pueden ayudarle a identificar un valor más alto que exprese las creencias fundamentales de los participantes. Éstos reconocerán los valores que se sitúan en una posición más alta en la escala cuando expresen cosas que sientan profundamente y que son fundamentales para la imagen que tienen de sí mismos. Por lo general, los participantes consideran estos valores como autoevidentes, esenciales en la vida y pertinentes para todos.
- Cuando utilice una pregunta de ‘**por qué**’ para identificar valores (tal como ‘¿Por qué asumimos esta posición?’), los participantes podrían expresar respuestas que expliquen qué es lo que ocasiona algo o cuáles son sus intereses. Responda nuevamente con la pregunta de ‘por qué’, formulada de forma diferente, hasta que se identifiquen los valores.
- Los facilitadores que no sean actores de la situación no deben hacer comentarios o **expresar su criterio** sobre los valores de los actores.



Desacuerdos y Malentendidos

Propósito Ordenar los objetivos de los actores según su importancia y revisar los desacuerdos o malentendidos que éstos podrían tener con relación a estos objetivos.

Paso 1 Defina la **situación** y solicite a los participantes que enumeren los **objetivos** relevantes que tengan. Éstos pueden ser propósitos, actividades o los valores morales que poseen los actores. Defina estos objetivos tan claramente como sea posible, mediante el uso de palabras claves o una fotografía o dibujo que describa el objetivo. Haga dos series de tarjetas con un objetivo en cada tarjeta.

Paso 2 Divida a los participantes en **dos grupos** con base en ciertas diferencias significativas relevantes para la situación (tales como hombres y mujeres, planificadores y ejecutores, ricos y pobres, etc.). Solicite a cada grupo que se reúna por separado (quizás en otro salón) y que **ordenen** los objetivos según su importancia, desde el primero hasta el último (véase el *Ordenamiento*). Se debe asignar como número 1 al objetivo más importante y se deben escribir todos los puntajes al reverso de las tarjetas.

Comparación entre la prioridades de los hombres y de la mujeres en Mehi, Bengala Occidental

Opciones	Ordenamientos			Predicciones			
	de los hombres	de los mujeres	Desacuerdo	según las mujeres	Malentendido de las mujeres	según los hombres	Malentendido de los hombres
Cultivos mixtos	2	3	1	3	1	5	2
Pesquerías	1	4	3	2	1	2	2
Banco de granos	4	2	2	4	0	3	1
Caminos	6	6	0	1	5	6	0
Guardería infantil	3	1	2	5	2	4	3
Huerta	5	5	0	6	1	1	4
Todas las actividades			8/18		10/18		12/18

Paso 3 Una vez que finalice el ordenamiento, solicite a cada grupo que ordene los mismos objetivos según crean que el otro grupo los hubiera ordenado. Esto generará dos ordenamientos, uno de sus propias prioridades y otro del **ordenamiento que piensan que hará el otro grupo**. Escriba la segunda serie de objetivos y puntajes en una serie diferente de tarjetas.



Paso 4 Reúnanse como un solo grupo para **comparar** los ordenamientos. Esto puede hacerse al mostrar el orden utilizando las tarjetas. Primero busque similitudes y diferencias en las **prioridades reales** y plantee las implicaciones. Después examine la **comprensión** de cada grupo sobre las prioridades de los otros grupos y plantee las implicaciones. Los miembros de cada grupo podrían desear conversar acerca de estos temas entre sí antes de compartir sus puntos de vista con otros grupos, especialmente si lo que está en juego es considerable.

Los niveles de desacuerdo combinados con los niveles de malentendidos generan **seis escenarios posibles** (véase el cuadro). Identifique el escenario que mejor refleje los hallazgos del ejercicio.

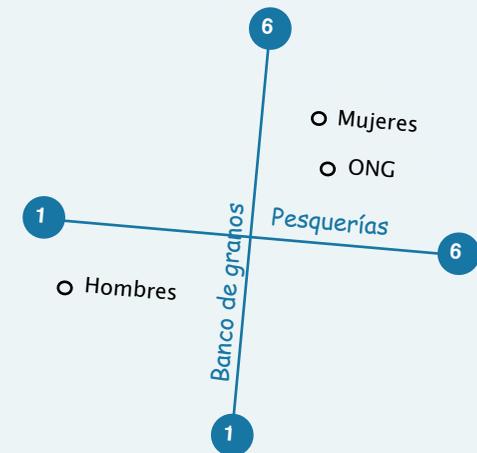
Para medir los **niveles de desacuerdo y los de malentendidos** entre los ordenamientos y las prioridades de dos grupos, elabore un cuadro similar al del ejemplo. Para evaluar los niveles de **desacuerdo**, sume las diferencias

entre los ordenamientos de los mismos objetivos por parte de los dos grupos. Posteriormente, divida esta cantidad entre la diferencia máxima que pudieron haber generado las dos listas ordenadas. Si los valores varían entre 1 y 6, entonces la diferencia máxima es de 6 menos 1, 5 menos 2, 4 menos 3, 3 menos 4, 5 menos 2 y 6 menos 1, para una diferencia total de 18. Multiplique el resultado por 100 y ello le dará el nivel porcentual de desacuerdo. Para evaluar los niveles de **malentendido**, utilice los mismos cálculos al comparar los ordenamientos reales de cada grupo con los ordenamientos atribuidos a los mismos por el otro grupo.

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

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Utilice **términos positivos** para describir cada uno de los objetivos. Ello ayuda a centrar el debate en las prioridades en competencia y los valores subyacentes de estas prioridades.
- Para mostrar el orden de prioridades de una forma física, solicite a los miembros de cada grupo que se distribuyan tarjetas entre sí y que formen **dos filas** frente a frente, con tarjetas en sus manos, según el orden de las prioridades de los grupos. Converse acerca de las diferencias y después solicite a una de las filas que se reorganice según lo que crean que el otro grupo hubiera ordenado los objetivos. Converse acerca de los malentendidos de este grupo y después reorganícelos nuevamente para referirse a los malentendidos del otro grupo.
- Para comparar los ordenamientos de **más de dos grupos**, identifique los **dos objetivos** en los que parezca que los actores están en **mayor desacuerdo**. Elabore un diagrama al trazar una línea vertical que se cruce con una horizontal de igual longitud. Utilice la línea vertical para representar un objetivo y la horizontal para representar el otro. Escriba los números más bajos y más altos del ordenamiento en los extremos opuestos de cada línea. Coloque el nombre de cada grupo en el punto en el que se entrecruzan los ordenamientos del grupo en cuanto a los dos objetivos.



Niveles de Apoyo

Para aclarar lo que tiene importancia

Propósito Determinar si hay suficiente apoyo o no por parte de los actores para proceder con una propuesta o línea de acción, antes de tomar alguna decisión definitiva o de llevar a cabo alguna votación final.

Paso 1 Identifique o describa una **propuesta o línea de acción** que esté bajo consideración. Elabore un título o dibujo descriptivo, o identifique un objeto que represente la propuesta o la línea de acción.

Paso 2 Establezca una **escala de acuerdos** para evaluar el nivel de apoyo. La escala debe consistir en unas **nueve manifestaciones** que vayan desde las respuestas más negativas hasta las más positivas frente a la propuesta o la línea de acción. Utilice frases y expresiones locales que sean significativas para los actores involucrados.

Paso 3 Converse sobre si los participantes deben expresar su nivel de apoyo en un plano individual, como subgrupos o como un solo grupo. También converse sobre si los participantes deben expresar su nivel de apoyo de forma **abierta** o **anónima**.

Paso 4 Solicite a cada participante, subgrupo o a todo el grupo que escoja el **nivel de apoyo** que mejor represente su respuesta frente a la propuesta o la línea de acción y que señalen su respuesta en la escala de acuerdo.

Paso 5 Revise la distribución de las marcas en la escala de acuerdo. Converse sobre si hay o no suficiente apoyo de los actores para proceder con la propuesta o la línea de acción, y sobre las inquietudes o preocupaciones reflejadas en las respuestas. Si el nivel de apoyo no es tan alto como lo desea o lo necesita el grupo, o si los actores principales rechazan la propuesta, los participantes podrían desear **modificar** la propuesta o el curso de acción para que la misma pueda abordar las preocupaciones y logre obtener el apoyo suficiente para tener éxito.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Cuando se refiera a la distribución de las marcas en la escala de acuerdos, invite a los participantes a **expresar sus preocupaciones** de forma directa o utilice la **dramatización** para que surjan de forma anónima las preocupaciones que pudieran tener los participantes. Preste especial atención a los bajos niveles de apoyo que podrían provenir de los actores principales.

FUENTE Adaptado de S. Kaner et al. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers, 1996.



Propósito Escoger entre varias opciones mediante el uso de dos criterios: el impacto asociado a cada opción y qué tan factible es cada opción a la luz de las condiciones favorables (fortalezas, oportunidades) y desfavorables (debilidades, amenazas).

Paso 1 Defina la situación y elabore una lista de las **opciones** que se están considerando. Cada opción debe ser **concreta** y distinta y estar claramente definida. Dibuje o escriba cada opción en su propia **tarjeta**, con ciertos detalles sobre esa opción al reverso de la tarjeta o en un rotafolio.

Paso 2 Evalúe e indique en cada tarjeta si la opción generará un **impacto** alto (Impacto ++), moderado (Impacto +) o bajo (Impacto -) en la situación.

Paso 3 Evalúe y señale en cada tarjeta si la opción es altamente (Factible ++), moderadamente (Factible +) o muy poco **factible** (Factible -). Cuando converse acerca de la factibilidad, tome en cuenta las condiciones favorables (fortalezas, oportunidades) y desfavorables (debilidades, amenazas) relacionadas con la opción (véase el *Campo de Fuerzas*).

Paso 4 Elabore el **diagrama de un arco iris** con tres bandas en un rotafolio o con cinta adhesiva en el suelo. En la banda más pequeña, **coloque** las tarjetas de las opciones con un bajo impacto (Impacto -). En la banda del medio coloque las tarjetas que muestran opciones con un impacto moderado (Impacto +) y en la banda grande aquellas con un alto impacto (Impacto ++).

Paso 5 Divida las bandas del arco iris en **tres partes iguales**: una parte a la izquierda, una en el medio y otra a la derecha. **Traslade** las tarjetas con opciones altamente factibles (Factible ++) a la derecha del diagrama y las que son muy poco factibles (Factible -) a la izquierda. Deje las opciones moderadamente factibles (Factible +) en el medio.

Paso 6 Converse acerca del dibujo que se origine y sobre las **prioridades** con base en el nivel de impacto y de factibilidad de cada opción. También converse acerca de diversas formas de **mejorar o combinar** las opciones para que sean más factibles o generen un mayor impacto.

CONSEJO PRÁCTICO

La figura del nautilo también puede utilizarse para visualizar el impacto y la factibilidad de acciones en marcha o propuestas (véase el *Potencial de Acción*).



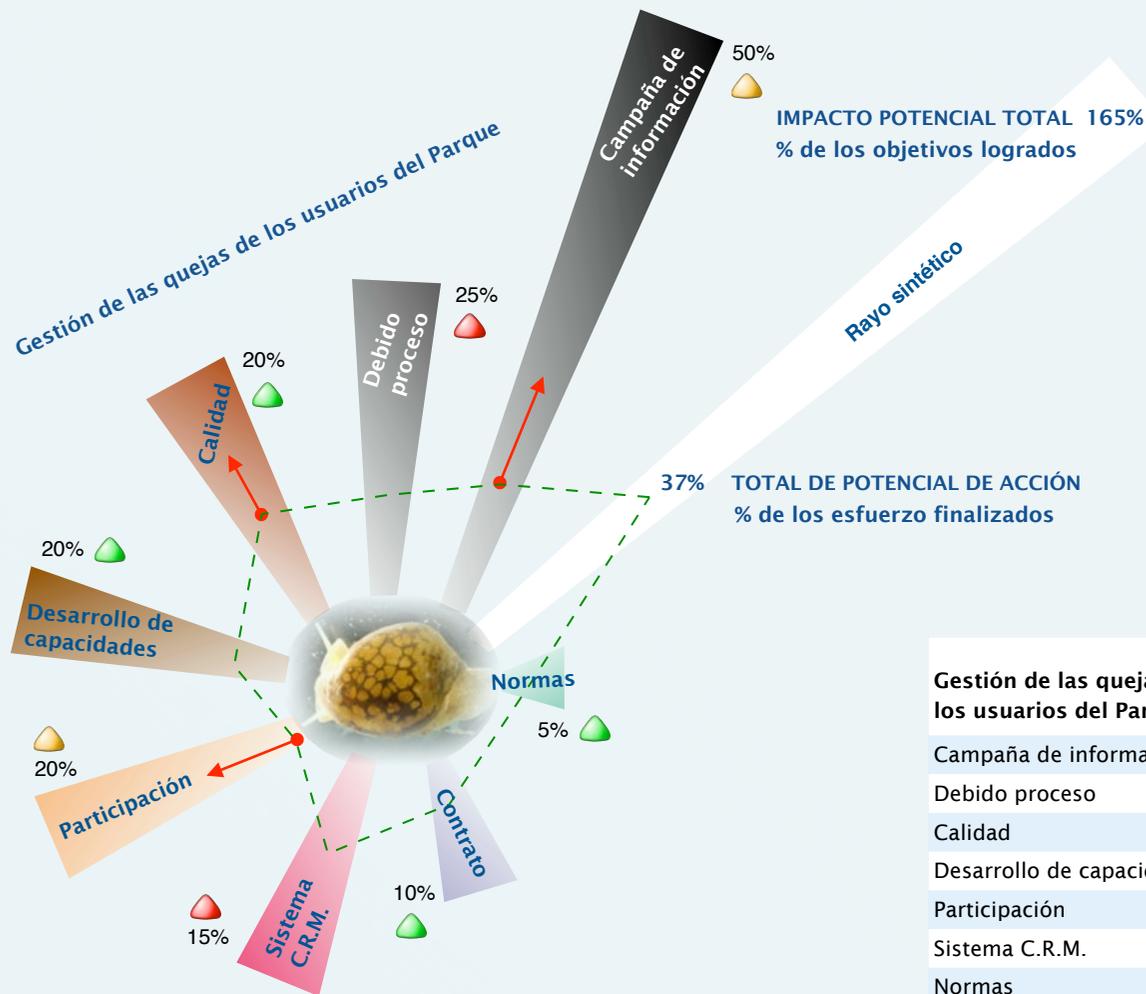
Potencial de Acción

Propósito Comparar acciones estratégicas basadas en su posible impacto y el esfuerzo que ya se ha efectuado y que se requiere para cada acción.

- Paso 1** Defina la **situación** (proyecto, problema) y cree una lista de las **acciones** actuales o propuestas que se compararán para propósitos de planificación. Escriba en un rotafolio pormenores relevantes sobre cada acción.
- Paso 2** De forma individual o como grupo, califique el impacto potencial de cada acción — el grado (nivel porcentual) al que cada acción puede resolver el problema o lograr los objetivos del proyecto. Para obtener un mayor grado de precisión, utilice **indicadores** para definir el significado de los niveles de porcentaje en la escala. **Anote** las razones que se dieron para cada **Impacto Potencial** en las tarjetas o en un rotafolio. Si la calificación se asigna como grupo, converse acerca de cada calificación hasta que los participantes se pongan de acuerdo por consenso o por mayoría de votos. Como alternativa, calcule las calificaciones promedio para cada acción. (Cerciórese de revisar detalladamente los *Consejos Prácticos para el Puntaje*. Los mismos son esenciales para la aplicación adecuada del *Potencial de Acción*.)
- Paso 3** Cree un **cuadro** (véase el ejemplo). Anote los impactos potenciales en la Columna A, en orden descendente. Enumere las acciones correspondientes en la columna de la izquierda.
- Paso 4** Cree un **gráfico** en un papel o en un rotafolio con el uso de rayos (o listones en el suelo) para representar las diferentes acciones que se están planteando. Ajuste la **longitud** de cada rayo para reflejar su impacto potencial y organícelos en **orden ascendente**. **Rotule** cada rayo con una tarjeta de títulos, un dibujo o un objeto que represente la acción. También se puede identificar una metáfora relevante para representar el propósito del ejercicio (véase el caracol *Physa gyrina latchfordi* en el ejemplo de la gestión del parque).
- Paso 5** Calcule el nivel real de esfuerzo que ya se ha efectuado en cada acción como parte (un porcentaje) del esfuerzo total necesario para materializar su pleno potencial. Anote cada una de las calificaciones del **Esfuerzo real** en la columna B del cuadro. **Marque** cada calificación en el rayo correspondiente, entre el centro (0 por ciento de nivel de esfuerzo) y el otro extremo del rayo (representando el 100 por ciento del esfuerzo necesario para materializar su pleno potencial). Dibuje **líneas rectas entre las marcas** para crear una figura que defina el perfil del esfuerzo real para cada acción.
- Paso 6** **Sume** todas las calificaciones del impacto potencial. Añada otro rayo al gráfico, el más largo, y anote el **Impacto Potencial Total** en el extremo de este **rayo sintético** (véase el ejemplo). Tenga presente que el impacto potencial total puede superar el 100 por ciento y podría ser más de lo que se necesita.
- Paso 7** Multiplique las calificaciones de cada fila de la Columna A por la B y anote los resultados en la última columna (A X B). Sume estas calificaciones del **Potencial de Acción** (en el que el esfuerzo efectuado en cada acción se pondera con su impacto potencial) y anote el total en la parte inferior de la última columna. Marque este **Potencial Total de Acción** en el rayo sintético.
- Paso 8** Revise los resultados y el razonamiento detrás del proceso de calificación y **converse** sobre las prioridades basadas en los puntajes. También converse sobre formas de modificar las acciones para generar un mayor impacto, el nivel de esfuerzo necesario, etc.

CONSEJOS PRÁCTICOS Utilice **códigos visuales** (colores, números, símbolos gráficos, etc.) para añadir más información sobre cada acción, tal como su factibilidad (véase el ejemplo) o el orden el que se deben hacer. Si se deben llevar a cabo las acciones **en cierto orden**, se debe evaluar el nivel de esfuerzo requerido para cada acción, bajo el supuesto de que ya se han finalizado las acciones anteriores.

Potencial de Acción



Resumen de este ejemplo: El personal del Parque Nacional decide reevaluar las varias estrategias que usan o que podrían utilizar para responder de forma más efectiva a las sugerencias y a las quejas de los usuarios del parque. Destacan tres estrategias como prioridades (véanse las flechas rojas en el gráfico). El equipo considera que la *participación* efectiva de los actores en la solución de los problemas y el establecimiento de normas de *calidad* en la aplicación de los servicios que suministra el parque resolverían el problema en un 40 por ciento. Si bien todavía debe diseñarse el proceso de participación de los actores, ya han iniciado las labores que implica la definición de las normas de calidad (en un 20 por ciento) y es algo más fácil de lograr (▲). Asimismo, una *campaña de información* pública sobre lo que ofrece el Parque (y los servicios que no están disponibles) podría generar un impacto considerable, con lo cual se reduciría el problema en otro 50 por ciento. Sin embargo, todavía falta efectuar el 80 por ciento del trabajo de esta campaña y ello podría ser un poco desafiante (▲).

	A	B	A X B	
Gestión de las quejas de los usuarios del Parque	Impacto potencial	Esfuerzo finalizado	Potencial de acción	Factibilidad
Campaña de información	50%	20%	10.0%	▲
Debido proceso	25%	30%	7.5%	▲
Calidad	20%	30%	6.0%	▲
Desarrollo de capacidades	20%	10%	2.0%	▲
Participación	20%	0%	0%	▲
Sistema C.R.M.	15%	40%	6.0%	▲
Normas	10%	20%	2.0%	▲
Contrato	5%	70%	3.5%	▲
Total	165%		37.0%	

Resultados y Riesgos

Propósito Evaluar diferentes opciones con base en los resultados positivos y negativos esperados de cada una, el valor asignado a resultados específicos y la probabilidad de que éstos puedan lograrse.

Paso 1 Defina una situación y elabore una lista de las **opciones** que se están considerando. Las opciones deben ser concretas y distintas de alguna manera, al igual que relevantes para la situación.

Paso 2 Elabore un **cuadro**. Enumere las opciones en la Columna 1. El mínimo que necesita es una elección entre dos opciones (tales como 'hacer' o 'no hacer').

Paso 3 Converse acerca del/de los **resultado(s) negativo(s)** que podría(n) estar asociado(s) a cada opción. Anote estos resultados en la Columna 2 mediante el uso de palabras claves.

Paso 4 Asigne un valor a cada resultado negativo, entre -1 y-10. El puntaje de -10 (o 10 objetos, tales como piedritas negras) señalan lo peor que podría suceder. Este es el **Puntaje A**. Después, calcule qué tan probable es que suceda cada resultado negativo (la probabilidad expresada en porcentajes), con base en el conocimiento actual de la situación. Este porcentaje es el **Puntaje B**. Para ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de los números y los porcentajes en cada escala. Anote el Puntaje A y el Puntaje B de cada opción en la Columna 3.

Paso 5 Multiplique el Puntaje A por el B (si está utilizando piedritas para el Puntaje A, reduzca la cantidad a una proporción igual al porcentaje de la probabilidad). Ello origina un **puntaje total** para cada resultado negativo. Anote los puntajes en la Columna 4.

Paso 6 Converse acerca del/de los **resultado(s) positivo(s)** que podría(n) estar asociado(s) a cada opción. Anote estos resultados en la Columna 5 mediante el uso de palabras claves.

Paso 7 Asigne un valor a cada resultado positivo, entre 0 y 10. El puntaje de +10 (o de 10 objetos, tales como piedritas blancas) señalan lo mejor que podría suceder. Este es el **Puntaje C**. Calcule qué tan probable es que suceda cada resultado positivo (la probabilidad expresada en porcentajes), con base en el conocimiento actual de la situación. Para ser más preciso, identifique **indicadores** que definan el significado de los números y los porcentajes en cada escala. Anote el Puntaje C y el Puntaje D de cada opción en la Columna 6.

Paso 8 Multiplique el Puntaje C por el D (si está utilizando piedritas para el Puntaje C, reduzca la cantidad a una proporción igual que el porcentaje de la probabilidad). Ello origina un **puntaje total** para cada resultado positivo. Anote los puntajes en la Columna 7.

Paso 9 En la Columna 8, **sume** los puntajes que anotó en las Columnas 4 y 7. Revise el resultado y decida cuál es la mejor opción. Entre más alto sea el número, mayor será la razón de tomar esa línea de acción.



Resultados y Riesgos

CUADRO DE RESULTADOS Y DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

Opciones	POSIBILIDADES NEGATIVAS			POSIBILIDADES POSITIVAS			Puntaje total
	Resultado negativo	A. Valor B. Probabilidad (%)	Puntaje negativo A x B	Resultado positivo	C. Valor D. Probabilidad (%)	Puntaje positivo C x D	
Ignorar la carta	El árbol está dañado y se seca. Los vecinos son enemigos.	10 40%	- 4.0	El árbol dañado sobrevive.	10 30%	3.0	- 1.0
Acudir al corte	Se pierde la fruta y la batalla es costosa. Los vecinos son enemigos.	- 8 70%	- 5.6	Ganar la batalla.	8 50%	4.6	-1.6
Firmar el acuerdo	Perder la fruta.	- 8 100%	- 8.0	Los vecinos son amigos.	10 90%	9.0	+ 1.0



Resumen de este ejemplo: Su familia recibió una carta de su vecino. En la misma él exige el derecho a recibir el 50 por ciento de todos los mangos que caen del árbol que la abuela de usted plantó en los límites de la granja familiar hace ya unos 60 años. Usted cuenta con una semana para firmar el acuerdo, ya que si no acepta, su vecino amenaza con cortar todas las ramas que están colgando en la parte de su propiedad y posiblemente desenterrar todas las raíces que están al lado de su terreno. Usted sabe que si lo hace, ello probablemente mataría al árbol. Ahora deberá decidir cómo dar respuesta a su carta. Está tomando en consideración tres opciones: firmar la carta, ignorarla o acudir a la corte esperando que el juez rechace las exigencias del vecino. Fuente: Adaptado de Means, Katherine y Cynthia Josayma, con Erik Nielsen y Vitoon Viriyasakultorn, Community-Based Forest Resource Conflict Management: A Training Package, Volumen 1, Sección 4.4, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM>, y Volumen 2, Actividad 32, FAO, Roma 2002, <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y4301E/Y4301E00.HTM>.

Propósito Elaborar un plan para monitorear los factores de riesgo y ajustar las actividades, según corresponda.

Paso 1 Defina un plan, proyecto o programa y elabore una lista de los **factores principales** que podrían generar un alto impacto y que sean difíciles de predecir.

Paso 2 Revise la lista y escoja los **dos factores** que podrían generar el impacto más alto y que sean los más difíciles de predecir. De ser necesario, utilice el *Ordenamiento*.

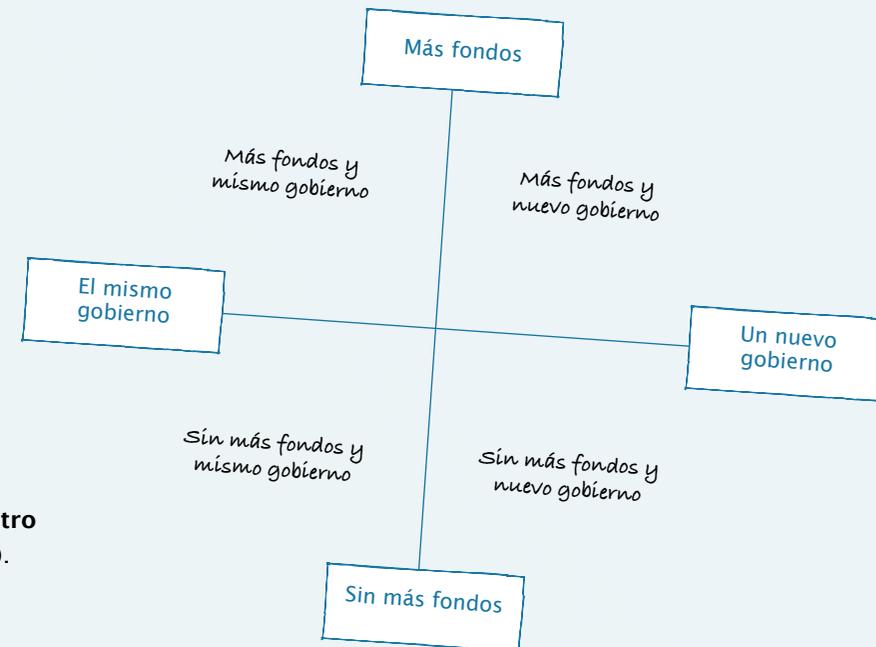
Paso 3 Elabore un diagrama al trazar una línea horizontal que se cruce con una línea vertical de igual longitud. En la línea horizontal rotule los **dos resultados opuestos para uno de los factores** (tal como 'Sin más fondos' versus 'Más fondos').

Paso 4 En la línea vertical, rotule los **dos resultados opuestos para el otro factor** (tal como 'Un nuevo gobierno' versus 'El mismo gobierno').

Paso 5 En cada esquina del diagrama, escriba (o dibuje) el **escenario** obtenido cuando se combinan los resultados posibles.

Paso 6 Converse acerca del **impacto** previsto de cada escenario y anótelos mediante el uso de palabras claves en cada esquina del diagrama.

Paso 7 Revise el resultado e identifique qué **tipo de información** se necesita para rastrear los dos factores y los impactos previstos, *cuándo* y *cómo* puede obtenerse, y *quién* se encargará de hacerlo. En el transcurso del tiempo, ajuste los planes más amplios a la luz de la información recopilada (véase el *Gerente de Procesos* y el *Diseño de Procesos*).



Ruta Crítica

Propósito Planificar la ruta más corta para finalizar un proyecto, al distinguir entre las tareas que deben concluirse en una secuencia dada y aquellas que pueden llevarse a cabo de forma paralela con otras tareas.

Paso 1 fina un **plan de acción** y elabore una lista de **actividades** que formen parte de ese plan. Las actividades deben ser concretas y distintas entre sí. Escriba unas cuantas palabras claves para cada actividad en su propia tarjeta y describa brevemente la actividad al reverso de su tarjeta.

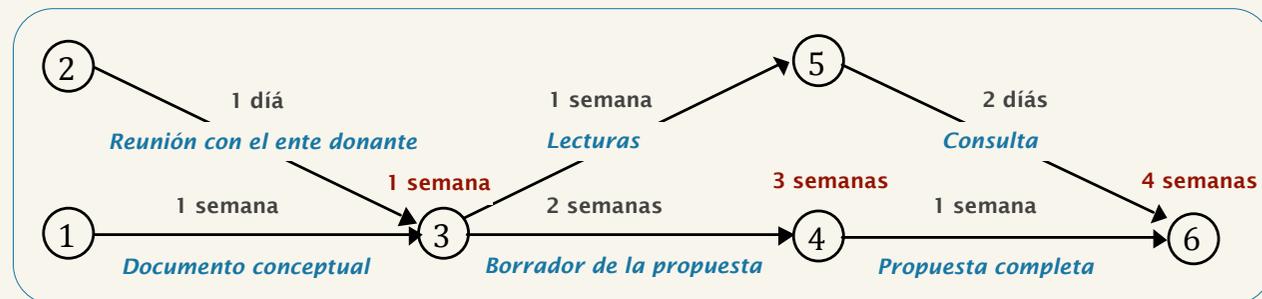
Paso 2 Para cada actividad, determine la **fecha más temprana** en la que podría empezar y calcule el **plazo de tiempo** que requerirá. Anote la información en la tarjeta de la actividad.

Paso 3 Identifique las actividades que deben completarse de forma **secuencial**, antes de iniciar otras tareas. Distíngalas de las tareas que se pueden llevar a cabo en cualquier momento, como **tareas paralelas**. Organice todas las tarjetas de las actividades, según el orden que necesitaría el menor período de tiempo, teniendo en cuenta tanto las actividades paralelas como las secuenciales.

Paso 4 Elabore un **diagrama de la ruta crítica** con base en las tarjetas organizadas y mediante el uso de un código para la información relevante. Por ejemplo, utilice **círculos** numerados para mostrar el principio y el fin de cada actividad. Trace **flechas** (de izquierda a derecha) entre los círculos para mostrar la actividad que debe finalizarse antes que otra pueda empezar. Escriba arriba de cada flecha el período de **tiempo** necesario para finalizar la actividad. Arriba de cada círculo lleve la cuenta del tiempo acumulativo que se necesitará para finalizar el proyecto.



En este diagrama, la **ruta crítica** supone tres etapas secuenciales que deben finalizarse a tiempo si se desea concluir la propuesta en cuatro semanas: el documento conceptual (1 a 3), el borrador de la propuesta (3 a 4) y la propuesta completa (4 a 6).



Paso 5 Revise el resultado y **ajuste la cantidad de tiempo** dedicado a las diferentes etapas del plan de acción. Se puede concluir los planes en períodos más cortos de tiempo al invertir más recursos (humanos o financieros) en algunas etapas o reducir el alcance de algunas actividades. Otra opción para gestionar planes sensibles en términos de tiempo es posponer actividades que no formen parte de la ruta crítica.