

# 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](http://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](http://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.

# Exploración de problemas





## Raíces Históricas

**Propósito** Narrar una historia sobre los cambios en el transcurso del tiempo, acontecimientos significativos del pasado o la cronología de los pasos de una actividad actual o planificada.

**Paso 1** Defina el **tema** y el **plazo** del análisis, y establezca un cronograma en el suelo o en un rotafolio con el "punto de partida" en un extremo y la referencia más distante para el plazo en cuestión en el otro. Añada una o dos hechos memorables entre estos dos extremos y que puedan servir como puntos adicionales de referencia en el cronograma, si ello es necesario.

**Paso 2** Invite a los participantes a pensar en un **momento crucial** que sea **relevante para el tema** (un cambio, un acontecimiento histórico o un paso en una actividad actual o planificada) y escríbalo (o dibújelo) en su propia tarjeta. Añada hechos estrechamente relacionados al reverso de la tarjeta o un rotafolio, tales como la fecha, los aspectos positivos y negativos asociados con ese momento crucial, las partes relevantes involucradas, lo que hicieron, etc. Coloque la tarjeta en el cronograma.

**Paso 3** Repita el Paso 2 para identificar y describir **otros momentos cruciales**. Anote cada uno en su propia tarjeta y colóquelos en el lugar adecuado dentro del cronograma.

**Paso 4** Continúe hasta que el grupo haya **revistado** todos los cambios esenciales, los acontecimientos históricos o los pasos relevantes para el tema en cuestión y arréguelos en orden cronológico en el cronograma. Para simplificar la historia, coloque los momentos secundarios en el cronograma debajo de las tarjetas de los momentos cruciales ubicados en un punto similar en el tiempo dentro del cronograma. Si el momento crucial se refiere a cambios o a acontecimientos significativos en el pasado, usted puede trasladar las tarjetas de **acontecimientos o cambios positivos** a un lado del cronograma y los **negativos** al otro lado.

**Paso 5** Revise el resultado al buscar **tendencias** o **patrones** en la historia. Identifique acciones relevantes para la situación actual con base en las **lecciones** del pasado.



### PASOS EN UNA GIRA TRADICIONAL: NEMASKA, LA TIERRA DE PECES ABUNDANTES



1. Visita las páginas de Internet de la comunidad y COTA
2. Llama por teléfono al funcionario de turismo
3. Maneja para ir a Nemaska, llena el tanque en la gasolinera de NDC
4. Observa afiches (bienvenida, pesca) en el camino
5. Llega a la comunidad y va al restaurante
6. Se registra en la posada de Memaska
7. Busca información, va a la oficina de asuntos de pueblos indígenas
7. Se reúne y planifica la expedición con el proveedor local y el funcionario de turismo
8. Visita Old Nemaska, va de compras
9. Va de pesca, observa la vida silvestre con el guía local
10. Compra artesanías y recuerdos locales
11. Visita las represas de la empresa Hydro-Québec
12. Maneja de regreso a casa...

## Raíces Históricas

### COMBINACIÓN

Las *Raíces Históricas* con la *Identificación de los Actores*. Dibuje o escriba en tarjetas separadas las personas o los grupos relevantes involucrados en cada cambio, acontecimiento histórico o paso. Al reverso de cada tarjeta, anote información relativa a cada actor involucrado, tales como la forma en que contribuyeron al acontecimiento, al cambio o al paso en cuestión, la forma en que resultan afectados por esto, y las ganancias o las pérdidas incurridas en cada caso.

Las *Raíces Históricas* con el *Campo de Fuerzas*. Otra opción es crear **columnas** en un extremo del cronograma para cada factor principal que contribuyó a un cambio o acontecimiento particular. Cree columnas en el otro extremo para los factores principales que **contrarrestaron** o limitaron el impacto de un cambio o acontecimiento particular. Muestre el peso o la intensidad de cada factor al variar su altura en la columna.

### ADAPTACIÓN

Un *Cuadro de antes y después*. En vez de un cronograma, cree un cuadro de ‘antes y después’ con cinco columnas que describan los ámbitos del cambio (Columna 1), lo que era antes (Columna 2) y la situación actual (Columna 3) para cada área del cambio, qué tan importantes son estos cambios (Columna 4) y las causas o las razones (Columna 5) detrás de cada cambio. En la última fila, describa la diferencia general entre la situación anterior y la actual.

Ámbitos del cambio	Antes (hace 20 años)	Ahora	Importancia (del 1 al 3)	Causas
Puestos de empleo				
Medio ambiente				
Familia				
General				

## Respuestas Previas

**Propósito** Evaluar las formas en que los actores principales se han hecho cargo de los problemas centrales en el pasado.

**Paso 1** Defina el **problema central** y elabore un dibujo o identifique un objeto para representarlo. Después identifique a los **actores principales** involucrados (véase la *Identificación de los Actores*).

**Paso 2** Por cada actor relevante, identifique la forma en que han respondido al problema central en el pasado. Escriba cada **respuesta previa** en su propia tarjeta, utilizando una oración corta o palabras claves que sean concretas y claras para todos. Si el actor respondió al problema central de diferentes formas, escriba el mismo actor en dos o más tarjetas y anote una respuesta diferente en cada tarjeta.

**Paso 3** Elabore un **cuadro** (vea el ejemplo). En la Columna 1, anote las respuestas previas de cada actor, ordenadas desde el actor más poderoso hasta el menos poderoso.

**Paso 4** Evalúe si la respuesta de cada actor incluyó **costumbres locales, medidas jurídicas-administrativas u otras estrategias, tal como la Resolución Alternativas de Disputas** (por lo general suponen la negociación, la mediación o el arbitraje). Anote su evaluación en la Columna A.

Respuestas Por cada actor	A Tipo de respuesta Consuetudinaria, legal-administrativa o alternativa	B Estrategia general Fuerza, concesión, acomodación, negociación, consenso	C Efectos Positivos	D Efectos Negativos

**Paso 5** Califique el grado al que por lo general cada actor ha hecho énfasis en la importancia de hacer las tareas (“respuestas **orientadas a las tareas**”). Utilice una escala de bajo, medio o alto.

**Paso 6** Califique el grado al que por lo general cada actor ha hecho énfasis en la importancia de satisfacer las expectativas de otros actores (“respuestas **orientadas a las personas**”). Utilice una escala de bajo, medio o alto.

**Paso 7** Ubique a cada actor en el **diagrama** que combina los dos tipos de respuesta (orientadas a las tareas en el eje horizontal y orientadas a las personas en el eje vertical) que se estableció en los Pasos 5 y 6. El diagrama (abajo) ayuda a determinar si las estrategias de los actores principales se han caracterizado por la **Fuerza, la Concesión, la Acomodación, la Negociación o el Consenso**. Anote los resultados en la Columna B. vertical axis) established in Steps 5 and 6.

## Respuestas Previas

**Paso 8** Converse acerca de los **efectos positivos y negativos** de cada estrategia de los actores. Anote los resultados en las Columnas C y D.

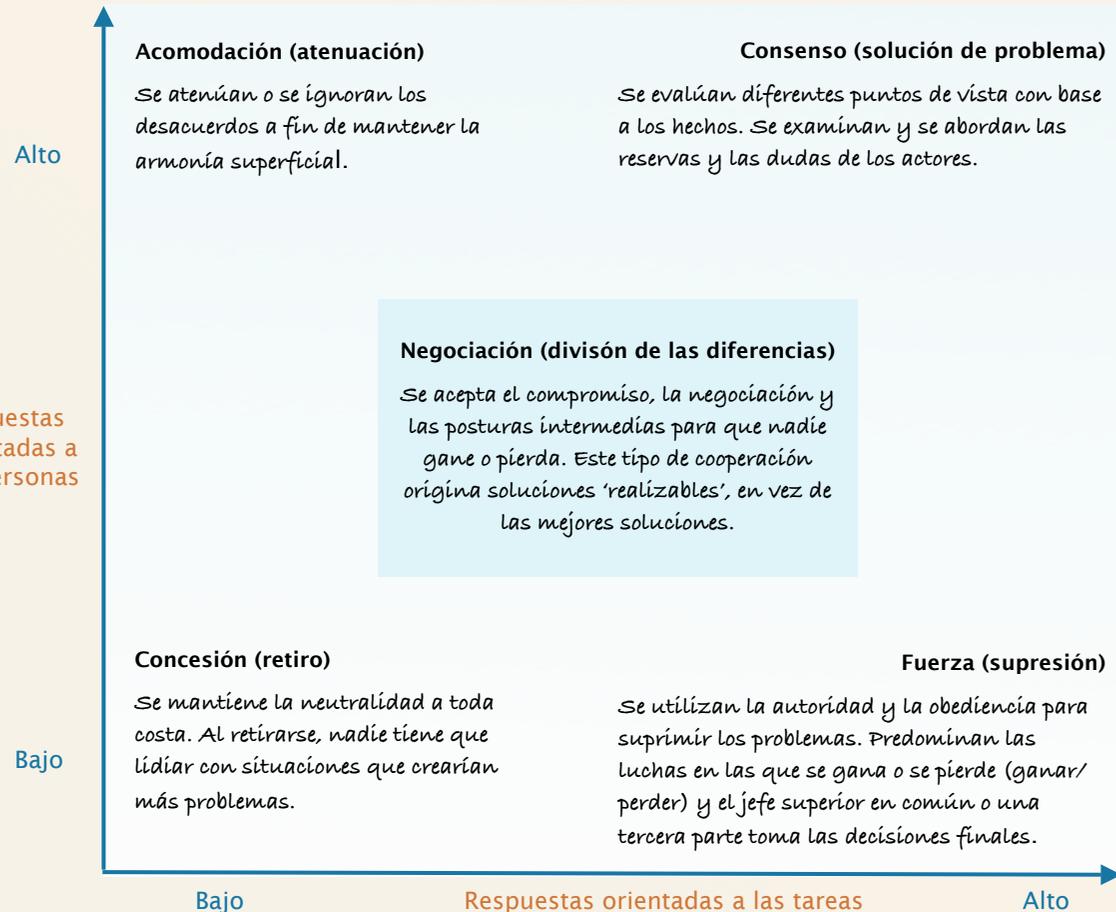
**Paso 9** Converse acerca de distintas formas de **reforzar** las respuestas y las estrategias del pasado que generaron efectos positivos y de **alejarse** de aquellas que generaron efectos negativos.

**Fuente** Gráfico adaptado de Michael Warner, Daniel Johnston, con Norman McLeod, Alex Grzybowski, y Richard

Respuestas orientadas a las personas



Roberts con Joan Gregus, Tools and Training, Natural Resources Cluster Secretariat, Business Partners for Development, Módulo 5, Consensus Building (página 12). También véase Stephen Worchel y William G. Austin (editores), Psychology of Intergroup Relations, Nelson-Hall, Chicago, 1986, p. 76.



## Mapeo de Recursos

**Propósito** Visualizar y reconocer los recursos de las comunidades.

- Paso 1** Defina el tema y los límites de la comunidad involucrada. Dibuje un bosquejo de la zona en la tierra con el uso de tiza, en el suelo con el uso de cinta adhesiva, o en hojas grandes de papel de envolver (tipo "kraft"). Otra posibilidad es el uso de **mapas ya existentes** de la zona, cubriéndolos con plástico transparente para que la gente pueda escribir o dibujar en los mismos. Añada señales que puedan servir como puntos de referencias.
- Paso 2** Invite a los participantes a ubicar y a **marcar** los recursos relevantes para el tema en cuestión. Exhórtelos a usar colores y objetos para representar los recursos y para añadir detalles que tengan un interés especial.
- Paso 3** **Revise** el resultado al solicitar a los participantes que describan lo que han incluido en el mapa. Añada la información que surja de esta conversación y fotografíe el resultado final. Concluya invitando a los participantes a que expresen sus observaciones sobre el ámbito y la importancia de los recursos que tienen diferentes miembros comunitarios y la comunidad en su conjunto.



*Se utilizan cuerdas de diferentes colores para identificar rutas temáticas que aúnan diferentes sitios.*

### CONSEJO PRÁCTICO

El ejercicio de mapeo puede incluir historias individuales sobre sitios que les hacen evocar recuerdos vivos de experiencias personales. Por ejemplo, "Esta historia se desarrolla en mi zona trampera y se relaciona con el primer ganso que mató mi hijo. En ese entonces, él tenía 10 años y estaba muy nervioso cuando lo llamé y llegó al redil. Yo me preguntaba en mi interior: '¿Lo va a matar o fallará?' Y lo mató. No falló. Agarré el ganso y él estaba feliz y orgulloso. Y nos hicimos un banquete en honor al primer ganso que mataba. Todas las primaveras voy al mismo lugar donde él mató su primer ganso."

### COMBINACIÓN

El **Mapeo de Recursos con las Raíces Históricas**. Cuando revise el mapa de recursos, solicite a los participantes que comenten acerca de los cambios principales en los recursos, en comparación con el pasado, y elabore un cronograma de estos cambios. Otra posibilidad es utilizar en Diagrama de Venn para mapear los recursos actuales, los recursos del pasado y los que el grupo desea desarrollar en el futuro.

**Eeyou Istchee**

- Elaboración de señuelos a base de alerce americano en Waskaganish
- Baile tradicional con violines en Eastmain
- Tejido de canastas en Wemindji
- Tamborileros, medicina tradicional y asambleas en Chisasibi
- Esculpido de piedra y joyería en Whapmagoostui
- Elaboración de redes de pesca y cuero de alce en Old Nemaska
- Elaboración raquetas para caminar en la nieve, cuero de alce, esculpido de herramientas de madera y elaboración de tambores en Mistissini
- Cuero de alce en Ouje-Bougoumou
- Artesanías de puerco espín (cálamos) en Waswanipi

*Rutas turísticas propuestas en el territorio Cree*

**Ruta del Acuario de James Bay**  
Observación de ballenas, aves, osos y focas, actividades tradicionales para acampar y pescar.



**Rutas de Artes y Artesanía**

Descubrir Eeyou Istchee a través del sendero de los artes y de la artesanía de los Cree (Eeyou Mamatauw't'stawin).



**Combinar con SIG**



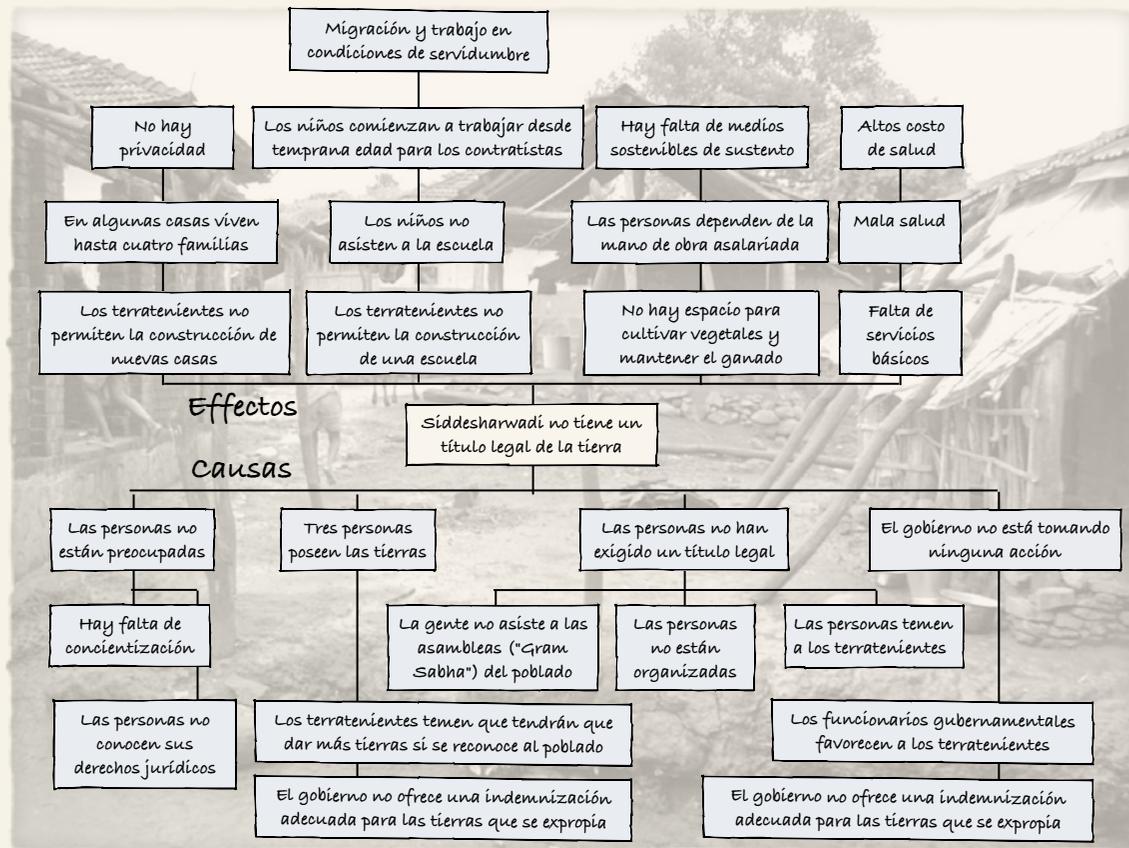
**Propósito** Comprender las causas y los efectos de un problema.

**Paso 1** Defina el **problema central** y coloque una tarjeta con palabras claves, un dibujo o un objeto que represente el problema central en medio del espacio en el que está trabajando. Esto corresponde al tronco del árbol de problemas.

**Paso 2** Pregunte "¿Por qué sucedió este problema?" Identifique cuatro o cinco causas que sean responsables directas del problema central. Céntrase en las causas que pueden observarse de forma directa. Estas son las **causas de primer nivel** (o las raíces más gruesas) del problema central. Describa cada causa de primer nivel en su propia tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves y añada detalles según sea pertinente al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Coloque todas las tarjetas que muestren causas de primer nivel en una fila debajo del tronco que muestra el problema central.

**Paso 3** Por cada causa de primer nivel, pregunte a los participantes: "¿Por qué ha sucedido esto?" Las razones son **causas de segundo nivel** que son responsables directas de cada causa de primer nivel. Escriba (o dibuje) cada causa de segundo nivel en su propia tarjeta mediante el uso de unas cuantas palabras claves y añada detalles según sea pertinente al reverso de la tarjeta o en un rotafolio. Coloque las nuevas tarjetas en una fila debajo de las causas correspondientes de primer nivel.

**Paso 4** Utilice los mismos métodos (Paso 3) para determinar las causas que sean responsables directas de cada causa de segundo nivel. Coloque estas **causas de tercer nivel** en una fila debajo de las causas correspondientes de segundo nivel. Conecte las causas de primero, segundo y tercer nivel con líneas que representen las raíces más gruesas de la superficie y las raíces más delgadas y más profundas del problema central.



## Árbol de Problemas

Al fondo de un problema

**Paso 5** Repase los mismos pasos (del 2 al 4) para determinar los **efectos o las implicaciones del primer, segundo y tercer nivel** (ramas y frutos) del problema central. Pregunte a los participantes “¿Cuál es el resultado o la consecuencia de este problema (o este efecto)?” Escriba cada efecto en su propia tarjeta y coloque las nuevas tarjetas en filas por niveles arriba del problema central. Cuando anote un efecto, evite utilizar palabras que hagan énfasis en la falta de una solución particular al problema; en vez de ello, describa las consecuencias de lo que está faltando.

**Paso 6** **Revise** el resultado y busque las causas y/o los efectos que calcen tanto en las raíces como en las ramas del árbol de problemas. Estos podrían señalar **circuitos** o ‘circuitos viciosos’ que se refuerzan mutuamente a través de conexiones directas o indirectas con los varios niveles de causas y efectos.

**Paso 7** Identifique las causas más importantes, las más urgentes o las menos difíciles de abordar. Estas podrían representar **prioridades** para tomar acciones. Identifique los efectos que son más inquietantes para los actores involucrados en el ejercicio. Estos podrían ayudar a motivar y centrar la atención en el problema central y sus causas. Tenga presente que los efectos de un problema central podrían incluir **acciones** que ya están tomando las personas como respuesta a la situación, ya sea que tienen éxito o no.



**CONSEJOS PRÁCTICOS** Cuando identifique las causas y los efectos, **no anote** la causa y su(s) efecto(s) en la misma tarjeta o cree tarjetas que describan la misma causa mediante el uso de palabras u oraciones diferentes. Otras metáforas, tales como padres y ancestros (para las raíces) e hijos y nietos (para las ramas y los frutos) pueden ayudar a identificar los varios niveles del *Árbol de Problemas*.

Véase el *Escenario Ideal* para convertir un *Árbol de Problemas* en un *Árbol de los Medios y los Fines*. Ello supone la reformulación del problema central como si ya se hubiera resuelto. El problema se convierte en un escenario positivo, las causas en medios para lograrlo y los efectos en fines que se materializan cuando se establece el escenario positivo.

## Carencias y Conflictos

**Propósito** Identificar asuntos que subyacen en el problema central y averiguar si los mismos se tratan más que todo de carencias o conflictos de poder, intereses (pérdidas y ganancias), valores morales, o información y comunicación.

**Paso 1** Defina el **problema central** y elabore un dibujo o identifique un objeto para representarlo. Después identifique las **causas principales** del problema central. El *Listado Libre y Clasificación* o las *Raíces Históricas* pueden ayudarle a identificar estas causas. Escriba cada causa en su propia tarjeta, mediante el uso de una oración corta o palabras claves que sean concretas y estén claras para todos.

**Paso 2** En cada tarjeta que describa una causa diferente, escriba el **tipo de asunto** que representa: ¿Se trata de un asunto de **poder, intereses** (pérdidas y ganancias), **valores morales**, o **información y formas de comunicarse** (véanse las definiciones de abajo)? Converse acerca de los tipos de asuntos y clarifíquelos mediante el uso de ejemplos y términos locales. Elabore una etiqueta o identifique un objeto para representar cada asunto. Si la causa origina más de un asunto (tales como poder e intereses), escriba la misma causa en dos o más tarjetas y anote un tipo de asunto diferente en cada una.

**Paso 3** Elabore un cuadro de *Carencias y Conflictos*. Coloque etiquetas para los cuatro tipos de asuntos en la primera columna. Coloque etiquetas de Carencias, Conflictos y Clasificación en la fila superior.

**Paso 4** Tome cada causa del problema central y decida si las mismas suponen una **carencia** que se debe satisfacer o un **conflicto** que se debe resolver (véanse las definiciones de abajo). Anote y explique cada evaluación al reverso de la tarjeta correspondiente o en un rotafolio. Coloque las tarjetas en las casillas correspondientes del cuadro.

**Paso 5** Utilice la última columna para ordenar el peso combinado de los asuntos de esa fila, según la cantidad y la importancia de las tarjetas que aparecen en cada fila. Utilice una escala de ordenamiento de entre 1 para el mayor peso combinado y 4 para el menor peso combinado.

**Paso 6** **Revise** el resultado del análisis. Examine si los asuntos con el mayor peso combinado se tratan más que todo de carencias que se deben satisfacer o conflictos que se deben resolver. Converse acerca de las **prioridades** para tomar acciones. Tenga presente que algunas veces el acto de satisfacer una carencia (tal como obtener información sobre la posesión de la tierra) puede originar un conflicto entre las partes.



## Carencias y Conflictos

**EL PODER** es su habilidad de lograr lo que desea al ejercer influencia en otros y utilizando los recursos que controla. Entre estos recursos se incluyen la riqueza económica, la autoridad política (un puesto, cargo o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales), la habilidad de utilizar la fuerza o la amenaza de usarla, al igual que la información (lo que incluye el conocimiento y las habilidades) y los medios para comunicarse.

**LOS INTERESES** son las pérdidas y las ganancias que experimentará con base en los resultados de las acciones existentes o propuestas. Las pérdidas y las ganancias inciden en los recursos que usted controla tales como la riqueza económica, la autoridad política, el prestigio, la habilidad de utilizar la fuerza, la información, los medios para comunicarse, la legitimidad o los nexos sociales.

**LOS VALORES** son las creencias, juicios, normas o principios sobre lo que es importante o el grado al que algo se percibe como moralmente correcto o incorrecto.

**LA INFORMACIÓN** es lo que usted sabe “de hecho” y cree que es cierto.

**LA COMUNICACIÓN** es la forma en que usted intercambia información y le hace saber sus puntos de vista a otros.

**UNA CARENCIA** supone una **falta** de poder o de control de los recursos; la ausencia de incentivos o intereses (pérdidas o ganancias); la inhabilidad de apreciar el valor moral o la importancia de algo; la falta de información y de medios eficaces de comunicación.

**UN CONFLICTO** es una **lucha** en torno a la forma en que se toman las decisiones y quién las toma; la forma en que se distribuyen las pérdidas y las ganancias; los valores en los que creen las personas; la información que se suministra y las formas en que se comunican las personas.

CUADRO DE CARENCIAS Y CONFLICTOS

Problemas	Carencias	Conflictos	Ordenamiento
<b>Poder</b>	Quienes desean privatizar las tierras comunales no están organizados.	Los hacendados ocupan tierras comunales y controlan las políticas municipales.	1
<b>Intereses (pérdidas y carencias)</b>	Esto no es importante para el gobierno federal y no supone ninguna diferencia para el mismo.	Los trabajadores sin tierras ganarán, mientras que los hacendados perderán.	2
<b>Valores morales</b>		Se utilizan valores opuestos para justificar los sistemas comunales e individuales de propiedad.	4
<b>Información y comunicación</b>	No sabemos cuáles son los procedimientos jurídicos.	Las autoridades municipales se rehúsan a permitir que la gente hable cuando se reúne el poblado.	3



**Propósito** Comprender los factores que contribuyen a un problema, una situación o proyecto, al igual que los que lo contrarrestan.

**Paso 1** Defina el **tema** y coloque una tarjeta con palabras claves, un dibujo o un objeto que represente el tema dentro de una larga **barra** horizontal creada en el suelo o en una hoja grande de papel.

**Paso 2** Identifique los **factores que contribuyen** al problema, la situación o el proyecto. El *Listado Libre y Clasificación* pueden ayudarle a identificar estos factores. Elabore **etiquetas** para representar cada factor y colóquelas encima de la barra horizontal. Estos son los factores impulsores. Escriba descripciones de los factores al reverso de las etiquetas o en un rotafolio.

**Paso 3** Identifique los **factores que contrarrestan** el problema o que son opuestos a la situación o al proyecto. Elabore etiquetas que representen los factores y colóquelas debajo de la barra horizontal. Escriba descripciones de estos factores al reverso de las etiquetas o en un rotafolio.

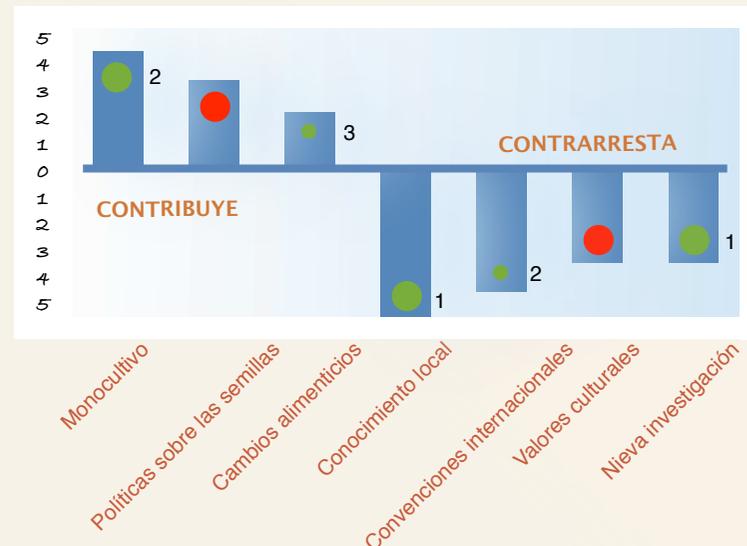
**Paso 4** **Califique** cada factor mediante el uso de puntajes del 1 (débil) al 5 (fuerte). Para ser más preciso, identifique indicadores que definan el significado de cada número en la escala. **Anote** las razones por las que los participantes asignan cada puntaje. Cree columnas para cada factor y muestre el puntaje al variar la altura de las columnas.

**Paso 5** Utilice **puntos verdes** para identificar los factores en los que los actores tienen cierto control; aumente el tamaño del punto cuando los actores tengan un mayor control de ese factor. Utilice **puntos rojos** para aquellos factores en los que los actores tienen poco o ningún control. Utilice **números** del 1 (corto plazo) al 3 (largo plazo) para indicar cuánto tiempo sería necesario para influir en un factor.

**Paso 6** Converse acerca de distintas formas de lograr los objetivos esenciales al **fortalecer o reducir** los factores en juego. Considere la idea de empezar con los factores en los que los actores tienen cierto control o que pueden abordarse a corto plazo.

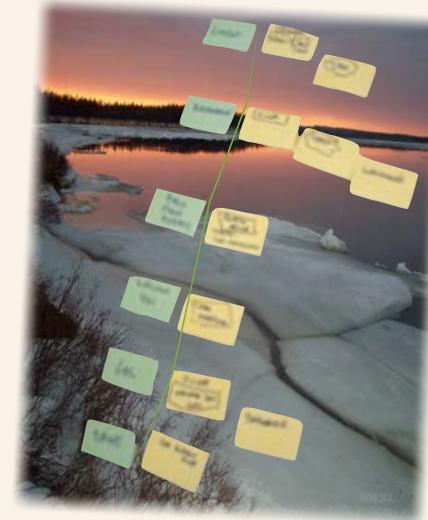


SITUACIÓN: PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD



## Campo de Fuerzas

Al fondo de un problema



### COMBINACIÓN

#### El Campo de Fuerzas con un Análisis F.O.D.A.

Identifique los factores en el *Campo de Fuerzas* que sean fortalezas (F) existentes y aquellos que sean oportunidades externas (O). También identifique los factores que son las debilidades (D) existentes y las amenazas externas (A). Puede utilizar colores como un código para distinguir estos cuatro tipos de factores.

#### El Campo de Fuerzas con las Raíces Históricas

Convierta la barra horizontal en una cronología de cambios o acontecimientos esenciales en la historia del problema, la situación o el proyecto. Después, califique cada uno, ya sea como cambio o acontecimiento impulsor u opuesto mediante el uso una escala del 1 al 5. Cree columnas para cada cambio o acontecimiento y muestre el puntaje al variar la altura de las columnas.

## Analizándolo Bien

**Propósito** Reconocer los esfuerzos y las prácticas para abordar los problemas existentes, mientras al mismo tiempo se exploran las actitudes y los comportamientos individuales y colectivos que mantienen el problema, que son difíciles de comprender y a los que se presta poca atención.

Los miembros del grupo podrían saber lo que deben hacer para abordar un problema esencial y reconocer al mismo tiempo que no están tomando acciones por razones poco claras que se debaten muy poco. Estas razones tácitas pueden ser de tres tipos:

- los **beneficios** generados al mantener el problema;
- los principios o los **valores** que en algunas situaciones podrían justificar el comportamiento que mantiene el problema;
- las **actitudes** hacia aspectos del problema que parecen ser **impredecibles** o **inevitables**.

**Paso 1** Defina brevemente el **problema central** (por ejemplo, la obesidad). Cree un **diagrama** con una columna a la izquierda, una fila superior a la derecha y tres columnas debajo de la fila. Escriba el problema del Paso 1 arriba del diagrama.

**Paso 2** Examine lo que cada miembro del grupo y éste en su conjunto **hacen realmente** para abordar o reducir el problema inmediato (por ejemplo, "educación escolar..."). Dibuje o escriba palabras claves que representen cada **esfuerzo individual y colectivo** para abordar el problema en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna a la izquierda titulada *Esfuerzos* (véase el ejemplo). Converse sobre qué tan real es el problema, a pesar de los esfuerzos individuales o colectivos para abordarlo, y sobre lo que sienten los miembros del grupo cuando se evoca el problema.

**Paso 3** Identifique lo que cada participante y el grupo en su conjunto pueden **hacer posiblemente** para velar por que **se mantenga o se refuerce** el problema (por ejemplo, "Comer comida chatarra..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada respuesta en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la fila superior titulada *Sabotaje* (véase el ejemplo).



## Analizándolo Bien

**Paso 4** Converse sobre lo que le beneficiaría individual o colectivamente al hacer todo para mantener o reforzar el problema inmediato (por ejemplo, "Ahorra tiempo..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada **beneficio** en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna a la derecha titulada *Beneficios*.



**Versión avanzada:** para evaluar la importancia relativa de cada beneficio, identifique los beneficios que estaría dispuesto(a) a **sacrificar** para obtener los que más importan a usted tanto individual como colectivamente. Para un debate más a fondo, explore por qué estos beneficios importan en primera instancia y la(s) **necesidad(es) básicas** que expresan.

**Paso 5** Identifique el comportamiento o las actitudes que mantienen o refuerzan el problema inmediato y que se justifican en algunas situaciones, con base en algunos principios o **valores** que tiene individual o colectivamente (por ejemplo, "Es importante disfrutar la vida..."). Dibuje o escriba las palabras claves que representen cada valor o principio en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna del medio titulada *Valores*.

Usted puede identificar estos valores de forma indirecta al preguntar por qué es que importa en primera instancia cada uno de los beneficios de mantener el problema (por ejemplo, "Al ahorrar tiempo podemos ser más productivos en el trabajo..."), o bien, al explorar por qué estos beneficios no importan a cierta gente (por ejemplo, "Quienes dedican mucho tiempo a comer de forma adecuada no saben cómo disfrutar la vida...").



**Versión avanzada:** para evaluar la importancia relativa de cada valor, identifique los valores que estaría dispuesto(a) a **sacrificar** para obtener los que más importan a usted tanto individual como colectivamente. Para un debate más a fondo, explore por qué estos valores importan en primera instancia y el/lo(s) **valor(es) fundamental(es)** que expresan. Converse sobre los límites de cada valor y las tensiones entre los mismos (por ejemplo, "Es importante trabajar arduamente, pero debes disfrutar la vida..."). A diferencia de las reglas y las normas que dejan muy poco espacio para la interpretación, con los valores se debe ejercitar el juicio en el contexto dado y una expresión matizada de los objetivos y los medios para lograr el equilibrio entre los mismos. (Véase *Lecciones y Valores* y también *Valores, Intereses, Posiciones*).

**Paso 6** Converse sobre el grado al que existiría un problema aún si se tomaran todas las medidas para abordarlo (por ejemplo, "La obesidad es hereditaria..."). Converse sobre la forma en que reacciona cada participante o el grupo ante esos aspectos del problema que son inevitables o impredecibles (por ejemplo, "No hablamos al respecto..."). Dibuje o escriba las palabras claves que expresan cada uno de los aspectos del problema que son **inevitables** o **impredecibles** y la **reacción individual o colectiva** ante estos en su propia tarjeta. Coloque las tarjetas en la columna titulada *Actitudes*.

**Paso 7** Converse sobre las medidas individuales o colectivas que podrían **introducirse o reforzarse** para abordar de mejor forma el problema inmediato (por ejemplo, "Etiquetado o rotulado de los alimentos saludables..."). Dibuje o escriba las palabras claves que expresen cada medida en su propia tarjeta. Añada las tarjetas a las que ya se colocaron en la columna titulada *Esfuerzos*. Converse si estas medidas **contradicen** o **refuerzan** los beneficios, los valores y las actitudes que se plantearon en los pasos anteriores.

**Paso 8** Converse acerca del análisis general, el método utilizado y los hallazgos.

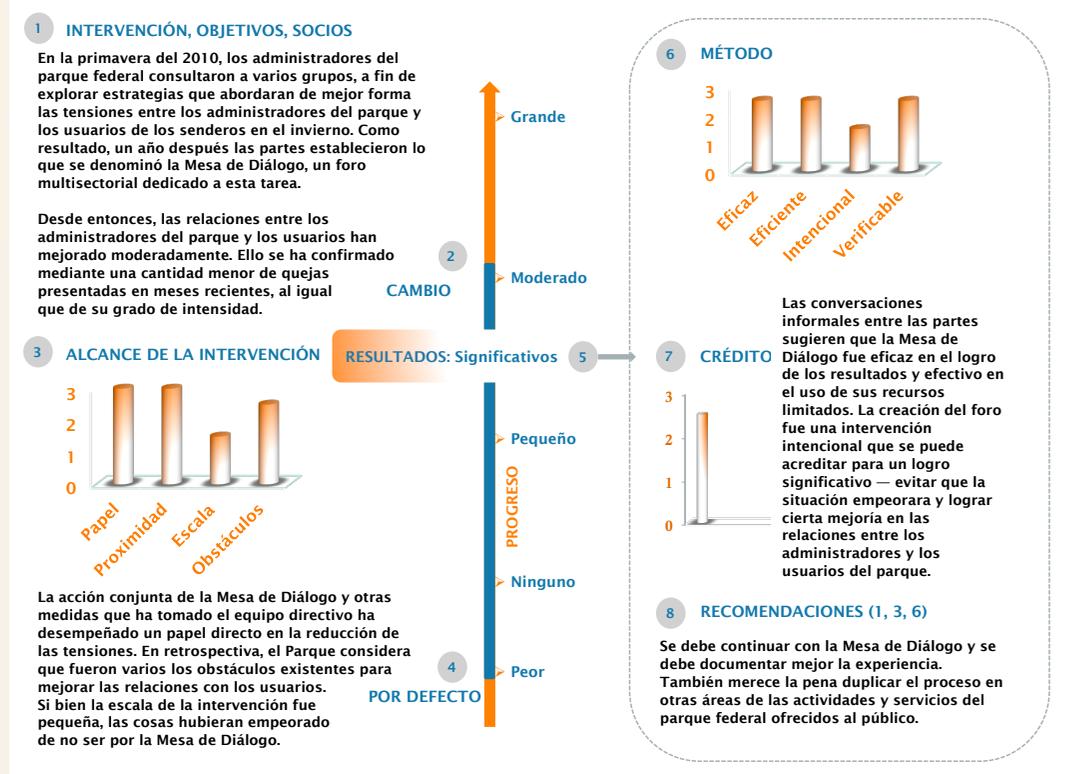


**Propósito** Evaluar el nivel de crédito para el cambio en un ámbito que se origina de una intervención específica (acción, proyecto, programa) y las implicaciones para las acciones futuras.

En un proceso judicial, la responsabilidad del resultado se establece a través del ejercicio del razonamiento legal y de la resolución jurídica. Un razonamiento similar puede servir para evaluar el nivel de crédito para el cambio en un ámbito que se origine de una intervención específica (acción, proyecto, programa). Las resoluciones y las recomendaciones provienen de varias consideraciones, lo que incluye el ámbito de la intervención y el cambio observado en el ámbito, el papel de los otros factores y actores que intervinieron, los obstáculos que debieron superarse, qué tan metódica e intencional fue la intervención, qué hubiera sucedido si no se hubiera llevado a cabo la intervención y la confiabilidad de la evidencia utilizada para dar respuesta a las preguntas planteadas. Los pasos siguientes abordan en orden cada uno de los elementos mencionados, convergiendo en torno a una resolución final sobre el nivel de crédito.

**Paso 1** Describa la **intervención** (acción, proyecto, programa), los objetivos principales (fijos o que se ajustan con el tiempo), el marco y las contrapartes ejecutoras. Sea específico(a) y tenga presente que resulta más difícil determinar el crédito para las intervenciones más generales durante períodos más largos que supongan la participación de muchos actores y de distintos factores intervinientes.

**Paso 2** Converse acerca del **cambio** relevante observado en el ámbito. Con base en la evidencia disponible, señale si ha habido avances significativos, moderados, pequeños o ninguno del todo, o si ha empeorado la situación. Anote su respuesta en la línea vertical en el centro del diagrama (véase el ejemplo). Justifique su respuesta y señale las fuentes de su evidencia. Si el cambio es desconocido, describa una intervención y objetivos más específicos (Paso 1) o elabore planes para recopilar evidencia antes de continuar con los pasos siguientes.



En hockey, el pase del disco de hockey (denominado “asistencia”) para ayudar a un compañero de equipo a anotar un gol se puede acreditar a uno o dos jugadores en el hielo, siempre que ningún jugador opositor haya tocado el disco en ningún momento intermedio. Si bien los jugadores obtienen goles y asistencia, el crédito de ganar se atribuye a todo el equipo.

## Atribución o Contribución

- Paso 3** Plantee cuatro preguntas relativas al alcance de la intervención. Utilice una escala descendente de entre (3) y (1) para responder a cada pregunta. En primer lugar, ¿Fue esta intervención la única (3) para generar el cambio observado o desempeñó un **papel** de interacción conjunta (2) o paralela (1) junto con otros factores e intervenciones? Como segundo punto, ¿contribuyó la intervención de forma directa (3) al cambio observado mediante una **proximidad** de causa y efecto, actuó de forma indirecta (2) o actuó de manera remota (1), a cierta distancia de los efectos finales (véase el ejemplo sobre el hockey)? Tercero, ¿cuál fue la **escala** de la intervención — grande (3), moderada (2) o pequeña (1)? En cuarto lugar, ¿qué tan importante fueron los **obstáculos** que entorpecieron el progreso — fueron grandes (3), moderados (2) o pequeños, o no hubo (1)? Utilice un gráfico de barras verticales para registrar sus repuestas en el Paso 3 del diagrama. Justifique sus respuestas y señale las fuentes de su evidencia. (Para un análisis más detallado sobre la cadena de actores y factores involucrados en la generación de los cambios observados, utilice las *Raíces Históricas* y el *Campo de Fuerzas*, combinados con la *Identificación de los Actores*).
- Paso 4** Determine el grado al que el cambio observado se hubiera producido **si no se hubiera llevado a cabo la intervención**, teniendo presente las respuestas a las preguntas anteriores. Este el **escenario por defecto**. Señale si se hubiera logrado un progreso grande, moderado, pequeño o ninguno del todo, o si la situación se hubiera agravado. Registre su respuesta en la línea vertical en el centro del diagrama. Justifique su respuesta y señale las fuentes de su evidencia.
- Paso 5** Plantee y califique el **resultado general de la intervención**. Esta es la diferencia entre el cambio observado y el escenario por defecto — la distancia entre las dos calificaciones en la línea vertical en el centro del diagrama (véase el ejemplo). ¿Es el resultado general positivo o negativo? ¿Es significativo, modesto o limitado? Registre su respuesta y señale las fuentes de su evidencia.
- Paso 6** Plantee cuatro preguntas con relación al método de la intervención. Utilice una escala descendente de entre (3) y (1) para cada pregunta. En primer lugar, ¿hasta qué punto fue **efectiva** la intervención para lograr los resultados (evaluados en el Paso 5) de manera racional y a través de medios creíbles? Segundo, ¿hasta qué punto la intervención utilizó **eficazmente** de los recursos disponibles (humanos y materiales)? Como tercer punto, ¿logró la intervención resultados a través de pasos y ajustes que fueron mayormente (3) o parcialmente (2) **intencionales**, o se obtuvieron los resultados de forma accidental (1), mediante consecuencias no intencionadas, positivas o negativas? En cuarto lugar, ¿qué tan **verificable** es la evidencia utilizada para responder a todas las preguntas anteriores? ¿Es por lo general sólida (3), incompleta (2) o más bien débil (1)? Justifique cada respuesta y utilice un gráfico de barras verticales para registrar sus calificaciones en el Paso 6 del diagrama.
- Paso 7** Determine el **nivel general de crédito** para el cambio que se puede atribuir a la intervención, a la luz de las respuestas asignadas a las preguntas anteriores. Utilice una escala descendente de entre 3 (atribución o crédito total para el resultado general de la intervención) y 1 (contribución limitada). Justifique su respuesta y utilice un gráfico de barras verticales para registrar su calificación en el Paso 7 del diagrama.
- Paso 8** Converse acerca de las implicaciones o las **recomendaciones** que se originan de la evaluación. ¿Deben cambiar los objetivos o los socios que participan en la intervención (Paso 1)? ¿Debe ser más directa la intervención, debe cambiar la forma en que interactúa con otras intervenciones, ampliar o reducir su escala, o buscar nuevas formas de superar los obstáculos existentes (Paso 3)? ¿Hay formas de ser más efectivos en el logro de un resultado o más eficaces en el uso de los recursos? ¿Hay espacio para una planificación más rigurosa y ágil como respuesta a los resultados inesperados? ¿Qué evidencia se necesita para verificar las conclusiones más relevantes de forma confiable (Paso 6)?

**Versión avanzada:** En situaciones que supongan una interacción estrecha entre los actores directos y sus socios de trabajo que les prestan apoyo (por ejemplo, programas voluntarios que ofrezcan apoyo al desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en los poblados rurales), formule dos veces cada pregunta, primero para los actores directos y después para aquellos a los que se les presta apoyo.