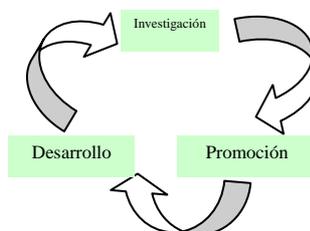


Métodos de Comunicación e Incidencia Científica.

Un Manual de Capacitación

Angela Christie, Trevor Nott, Silvia Capezzuoli,
Julia Smith, Pim Van Weelden, Hannah Jaenicke



Este documento es un producto de un proyecto financiado por el Programa de Investigación Forestal (FRP) del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) para el beneficio de países en vías de desarrollo. Las opiniones expresadas no coinciden necesariamente con las de DFID. ZF0147E- Programa de Investigación Forestal.

Contenido

- Parte I:** **Introducción: Razón, Propósito y Metodología del Curso**
- Parte II:** **Elaboración de una Estrategia de Promoción**
- Parte III:** **Investigación Científica para el Desarrollo**
- Parte IV:** **Análisis y compromiso de las partes interesadas**
- Parte V:** **Vías de Adopción: Estableciendo los vínculos entre Investigación, Política y Desarrollo**
- Parte VI:** **El Papel, Valor y Metodología de la Incidencia**
- Parte VII:** **Habilidades y Herramientas Prácticas**

Parte VIII: **Presentando su Estrategia de Promoción:
Planes de Acción Personal para Mejorar la
Promoción de la Investigación**

Parte IX: **Monitoreo y Tutoría: Un Proceso Continuo**

Anexo I: *Aspectos psicológicos de Influencia Social*

Parte I
Introducción



Razón, Propósito y Metodología del Curso

Parte 1: Introducción

OBJETIVOS DE LA SECCION: *Al finalizar esta sección usted podrá:*

1. Describir los objetivos del curso y cómo los asuntos y habilidades exploradas contribuyen potencialmente a un vínculo más fuerte entre la investigación y el desarrollo
2. Describir el plan del curso
3. Explicar la racionalidad de cada uno de los componentes del curso
4. Entender las razones por las cuales se emplean varias metodologías de capacitación.

1.1 Razón del Curso

Este curso es una respuesta a una preocupación clave de investigadores y patrocinadores de la investigación: los resultados relevantes y valiosos de la investigación, aparentemente, no están siendo absorbidos por los formuladores de políticas y quienes trabajan en el área del desarrollo. El curso busca solucionar este asunto examinando: la naturaleza de la comunicación científica y el aprendizaje; los procesos por los cuales los resultados de las investigaciones buscan vías hacia los formuladores de políticas y usuarios finales; y cómo los participantes del curso (usted y sus colegas investigadores) pueden desarrollar e implementar estrategias para promover los resultados de sus propios proyectos de investigación.

1.2 Resumen del Curso

Este curso, de cinco días, ha sido específicamente diseñado para:

- suministrar nueva información sobre métodos de comunicación e incidencia científica
- comprobar el entendimiento de asuntos clave asociados con la comunicación e incidencia
- impulsar más allá de la diseminación a estrategias de promoción
- construir habilidades influyentes, apropiadas para una variedad de audiencias, incluyendo individuos, grupos y el público en general
- desarrollar estrategias de promoción para proyectos de investigación específicos
- apoyar estrategias de promoción a través del desarrollo de Planes de Acción Personales para mejorar el desempeño en su implementación
- iniciar un proceso de monitoreo y evaluación
- proveer un foro de articulación e intercambio para compartir experiencias y fomentar la difusión de abordajes innovadores para la promoción de resultados científicos valiosos.

El curso contextualizará teorías y conceptos y le suministrará ayudas clave y sugerencias, además de manuales con herramientas sobre “*Cómo hacer*”.

Los capacitadores trabajarán lo máximo que se pueda con el material de su proyecto. Por tanto, es conveniente que tenga consigo el marco de trabajo lógico de su proyecto, sus actuales estrategias de promoción o cualquier información sobre sus esfuerzos de promoción, cualquier video, comerciales o entrevistas de televisión

y radio que hayan sido producto de su proyecto o en los que éste haya sido involucrado, al igual que cualquier otra documentación que usted quiera compartir.

Ejercicio 1: Esperanzas y Temores

Tómese unos minutos para pensar en cómo se está sintiendo en este momento y en qué está esperando del proceso y de los resultados del curso.

Escriba una o dos cosas que espera obtener de este curso y también las inquietudes que tenga

ESPERANZAS 😊

INQUIETUDES ☹️

1.3 Cómo usar este manual

1.3.1 Lea tanto como pueda del manual antes de atender al taller. Cuanto más se familiarice con los materiales que contiene el manual más podrá maximizar los beneficios de la capacitación.

1.3.2 Usted deberá leer las secciones relevantes del manual antes de cada sección. Los capacitadores le aconsejarán qué secciones debe leer para cada día consecutivo. Antes de llegar, asegúrese de haber leído la Parte 1.

1.4 Cómo se dirigirá el Curso

1.4.1 Algunos materiales/ ideas contenidas en el manual pueden ser familiares para usted, y usted puede sentir que ya las “conoce”. Le pedimos que tenga una mentalidad abierta, esté preparado para “re-visitar” estos materiales e ideas y que las discuta a la luz, no sólo de su propia experiencia, sino también de las experiencias de otros. Habrá momentos durante el curso cuando dada su experiencia particular, usted se sienta que toma el papel de consultor. En otros momentos usted será el aprendiz, abierto a formas nuevas y diferentes de hacer las cosas.

1.4.2 Encontrará que durante el curso usted será levemente empujado fuera de su zona de comodidad. No siempre le va a gustar esto pues se encontrará en territorio no conocido, trabajando con ideas y dinámicas que son o nuevas para usted, o con las cuales usted no está familiarizado. Sin embargo, esto es un reto que esperamos que asuma. De hecho, empujar suavemente a las personas fuera de sus zonas de comodidad es lo que usted tal vez tendrá que hacer a otros como parte de sus esfuerzos para promover su investigación.

1.4.3 El curso aprovechará al máximo su experiencia y la de otros investigadores para maximizar el potencial aprendizaje e intercambio individual y colectivo. Trabjará de cerca con sus colegas de proyecto en desarrollar una Matriz para la Estrategia de Promoción de su proyecto. También trabajará con investigadores de otros proyectos en temas comunes, tratando problemas y compartiendo las

lecciones de promoción aprendidas. Los capacitadores asegurarán que usted tenga el tiempo suficiente para compartir experiencias del proyecto y aprender de ellas con sus compañeros investigadores.

1.4.4 Se le aconseja escribir un “diario de aprendizaje” donde anotar los puntos clave aprendidos cada día y cómo aplicarlos a su trabajo. Estas notas serán relevantes cuando haga su presentación final a todo el grupo para describir su estrategia de promoción y las acciones que intenta desarrollar para asegurar su implementación. La estructura y los componentes de esta estrategia de promoción se describen en la Parte II del manual.

1.4.5 Habrá “cirugías” en las noches sobre temas seleccionados por los participantes y los capacitadores. Algunos de estos serán facilitados por los capacitadores; sin embargo, se espera que los participantes se propongan como voluntarios para hablar de aspectos específicos de las experiencias de promoción de su investigación, lecciones aprendidas, éxitos y puntos a considerar durante estas secciones vespertinas. La finalidad de esto es maximizar el potencial de aprendizaje entre los participantes

1.4.6 Reglas del curso: se acordará un código de conducta entre los participantes y los capacitadores el día uno. Este podrá negociarse pero probablemente se relacionará con asuntos como oportunidades, participación y respeto por otros.

1.5 Tutorías después del Curso

Es posible que algunos proyectos se beneficien de tutorías continuas. Estas tutorías las llevarán a cabo capacitadores de IMA a través de comunicaciones por correo electrónico / teléfono y son accesibles a proyectos FRP seleccionados que no estén cerrados o próximos a cerrar. Una página electrónica dedicada a “tablero de noticias”, se desarrollará como un espacio para sesiones de preguntas y respuestas abiertas, donde los intercambios clave pueden ser grabados.

La tutoría permitirá a capacitadores clave de IMA mantener contacto con los líderes de proyecto y los miembros del equipo para facilitar la implementación y el monitoreo del impacto de las estrategias de promoción desarrolladas durante el curso. Los entrenados se convertirán en los mentores y conjuntamente seguirán el progreso del proyecto de investigación en lo relacionado con la identificación de oportunidades de promoción, la aplicación de nuevas habilidades como respuesta a estas oportunidades y los resultados del monitoreo. La tutoría no tiene que ser necesariamente completa (i.e. cubriendo todos los aspectos del proyecto) – el tutor puede trabajar paralelamente al equipo de trabajo para ayudar a desarrollar estrategias de promoción para sólo un número pequeño de resultados de proyecto. La naturaleza y el enfoque de la colaboración serán acordados en conjunto entre IMA y los Equipos de Proyecto. La Matriz para Estrategias de Promoción desarrollada durante el curso será considerada como central para la iniciativa y posteriormente desarrollada durante el proceso de tutoría.

El enfoque de la asistencia será contribuir a lograr cambios en las políticas relacionada con el valor del desarrollo de la investigación.

Las ideas clave para la tutoría serán discutidas con todos los participantes durante el curso para que una propuesta de tutoría que sea de uso y valor real para los investigadores de FRP pueda ser acordada.

1.6 Introduciendo los Proyectos FRP

Esta tarea es una introducción esencial al curso. Antes de atender al curso, se les pide a los participantes del proyecto preparar una presentación de 10 minutos sobre su proyecto para ser presentada verbalmente en la mañana del día 1. Necesitamos únicamente UNA PRESENTACION POR PROYECTO. La presentación debe ser en español. Depende de usted y sus colegas el decidir cómo prepararse para esto y cómo van a hacer la presentación. Puede ser presentada por sólo una persona (no necesariamente el líder del proyecto), o por varios participantes conjuntamente. En términos de equipos para su presentación tendrán acceso a computador portátil, proyector, tablero y marcadores y proyector de transparencias. Por favor, complete el formulario situado en el frente de su carpeta que recibirá al llegar al lugar del Curso. Los capacitadores sabrán entonces que equipo necesitan alistar para su presentación.

El propósito de este ejercicio de presentación es que todos los participantes del curso y capacitadores se familiaricen, tan pronto como sea posible en el curso, con todos los proyectos presentados en el curso y sus actuales estrategias de promoción. Este ejercicio situará el escenario para identificar asuntos de interés común así como retos específicos.

La presentación, de diez minutos, deberá ser dividida en los siguientes componentes:

1. Título, estructura del proyecto y resultados hasta la fecha (2 minutos)
2. Valor para el Desarrollo de estos resultados (2 minutos)
3. Estrategia actual de promoción del proyecto (6 minutos)

 **Ejercicio 2:** Por favor escriba la información de la presentación de su proyecto en el espacio de abajo. Cualquier cosa que incluya será incorporada a la Matriz de Estrategia de Promoción a desarrollar durante este curso

1. Título, estructura del proyecto y productos.

2. Valor del Desarrollo

3. Estrategia de promoción actual



Parte II

ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCION



- 2.1 El Valor de la Investigación para el Desarrollo**
- 2.2 Diseminación y Promoción de los Resultados de la Investigación**
- 2.3 Elaboración de una Estrategia de Promoción**

Sesión 2.1

El valor de la Investigación para el Desarrollo

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Discutir la relevancia del desempeño del desarrollo como una medida para valorar la investigación

2.1.1 Introducción

Muchas agencias donantes están preocupadas de ver que las inversiones en investigación produzcan beneficios para el desarrollo. Por ejemplo, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID¹) al examinar su Estrategia para la Investigación en Recursos Naturales Renovables (RNRRS²) ha identificado tres debilidades clave en el proceso, que están relacionadas con la adopción pobre de la investigación:

1. Los investigadores dudan en establecer diálogo activo con los grupos de las Partes Interesadas no-científicos (que son clientes de los resultados de la investigación) en las etapas iniciales de los proyectos de investigación. Esto se debe parcialmente a la ausencia de conocimiento sobre cómo comprometer a los actores clave durante el proceso de planeación del proyecto de investigación así como sobre cómo crear propiedad local compartiendo desde el inicio información y productos.
2. Los investigadores podrán estar familiarizados con la producción de resultados para una audiencia científica sin embargo están menos familiarizados con métodos de presentación que sean apropiados para otras audiencias.
3. Dada la ausencia del diálogo inicial, existe un vacío de conocimiento sobre los métodos culturalmente apropiados para estimular audiencias de tomadores de decisión hacia una acción positiva.

2.1.2 El Criterio de Demanda

De acuerdo con DFID, la investigación debería estar asociada a la demanda y puede decirse que la demanda existe donde los siguientes criterios (todos) están satisfechos:

- a) Una **oportunidad de desarrollo** o una restricción estratégica a la sostenibilidad de medios de vida rurales pueda ser descrita con una medida explícita de la escala y naturaleza del beneficio a ser alcanzado por la creación y uso del conocimiento nuevo
- b) Una **comunidad de beneficiarios** identificable pueda ser descrita, representantes de la cual han participado en la definición de sus necesidades. Haya un entendimiento mutuo entre investigadores y beneficiarios.
- c) Una o más **instituciones cliente** hayan sido identificadas y hayan acordado explícitamente ser socios en la adopción y aplicación del conocimiento nuevo. Por ejemplo, para la RNRRS, dentro de esos clientes pueden incluirse:

¹ Department for International Development

² Renewable Natural Resources Research Strategy

- Donantes y sus consejeros.
 - Sistemas de Investigación y Extensión Nacionales.
 - Agencias multilaterales y bilaterales para el Desarrollo.
 - Instituciones financieras internacionales.
 - Departamentos gubernamentales de manejo de recursos y política de países en desarrollo e instituciones asociadas del sector público.
 - ONGs, nacionales o internacionales; formales e informales.
 - Centros internacionales de investigación agrícola.
 - Productores y organizaciones de productores.
 - El sector privado (comercial)
- d) Los objetivos del proyecto de investigación entren dentro de las **prioridades de país o región** de un donante (como ha sido expresado en Documentos de Estrategias de País u otras estrategias), o puedan ser claramente identificados en las prioridades de los Planes de Desarrollo Nacionales de países socios.
- e) El conocimiento nuevo a ser creado debería tener un **valor estratégico** y poder ser adaptable (aplicable) más ampliamente.

Nótese que dentro de estos criterios **las instituciones cliente** son aquellas instituciones formales e informales que adoptan (y algunas veces transforman) los resultados de la investigación o transfieren conocimiento a otros. Las instituciones metas también pueden ser algunas veces los usuarios finales de los resultados encontrados. Estas instituciones metas utilizan los resultados de la investigación para lograr un impacto en el desarrollo.

Los beneficiarios (usuarios finales) son aquellas personas pobres o marginadas que ganan ventajas sociales, económicas o ambientales de las actividades de la Institución meta. Por ejemplo, pueden ser identificados al nivel de hogar, la comunidad del pueblo o la comunidad global.

Ejercicio 3: Ejercicio para la Evaluación de la Demanda: Considere su proyecto de investigación según los criterios de demanda descritos arriba.	
a) Para su proyecto, describa la oportunidad de desarrollo , (o la restricción estratégica a la sostenibilidad de medios de vida rurales con que se relaciona) - con una medida explícita de la escala y naturaleza del beneficio a ser alcanzado de la creación y uso den conocimiento nuevo asociado con su proyecto.	
<u>Oportunidad de Desarrollo</u>	<u>Cómo medir el Beneficio</u>

b) Describa una **comunidad de beneficiarios** identificable. ¿Han participado en la definición de sus necesidades en el contexto de su proyecto?. Describa cómo se ha desarrollado el entendimiento mutuo entre investigadores y beneficiarios.

c) Describa una o más **instituciones cliente**, que haya sido identificada y haya acordado explícitamente a ser socios en la adopción y aplicación del conocimiento nuevo asociado con su proyecto.

d) ¿entran los objetivos de su proyecto dentro de las **prioridades regionales o de país** de su donante (como están expresadas en los Documentos de Estrategia de País u otras estrategias), o pueden ser claramente identificados dentro de los Planes de desarrollo Nacionales? Explique como.

e) Explique cómo el conocimiento nuevo, a ser creado por su proyecto, tiene un **valor estratégico** y puede ser adaptado (aplicado) más ampliamente.

2.1.3 Asegurando Impacto

Si esto es un paradigma nuevo, entonces es uno que sugiere que los proyectos de investigación deben promocionar y asegurar la aplicación de los resultados de investigación por los clientes y las instituciones metas. Esta posición se fundamenta en la premisa que las restricciones al uso son frecuentemente removidas por las acciones de estos usuarios intermediarios de los resultados de investigación en lugar que los mismos usuarios finales. Muchos donantes, estimulan ahora, la identificación de un amplio rango de instituciones clientes, particularmente ONGs para la promoción de los resultados de investigación. Se asume que el estímulo más prometedor para la aplicación de los resultados de investigación es seguramente la inclusión directa de las instituciones clientes en la planificación e implementación de la investigación. Así pues, muchos donantes requieren que las instituciones clientes se encuentren dentro de los colaboradores que acepten formalmente a comprometer cantidades definidas de empleados y otros recursos a los programas de investigación.

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Los resultados de investigación aparentemente relevantes y valiosos no son adoptados por los formuladores de política y aplicadores de políticas.
2. Los investigadores deberían considerar la oportunidad para desarrollo, los beneficiarios, las instituciones clientes, las prioridades regionales y el valor estratégico de los resultados de sus investigaciones.

Sesión 2.2

Diseminación y Promoción de los Productos de Investigación

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Considerar los argumentos para la promoción así como la diseminación de los resultados de investigación
2. Dar definiciones de trabajo/ técnicas a términos clave
3. Evaluar su propio proyecto de investigación contra criterios clave asociados a la demanda

2.2.1 Diseminación o Promoción: Las Preguntas Clave

En la Sesión 2.1 establecimos los argumentos y criterios para evaluar el valor para el desarrollo de los resultados de investigación. En esta sesión, consideramos si su adopción puede ser lograda a través diseminación únicamente o si los investigadores deben tomar una estancia más pro-activa y “promover” acciones específicas relacionadas a los resultados de la investigación.

Definir lo que queremos decir con diseminación y promoción es relativamente simple. **Diseminación** es esencialmente la divulgación de la información – usando potencialmente una variedad de medios – **promoción** es proponer un punto de vista y justificarlo con autoridad.

Este curso busca aclarar estas definiciones y construir habilidades en las dos artes. También intenta crear el debate sobre la conveniencia o no de la promoción (o incidencia). Este debate ha sido muy extenso y es un caso que los científicos deberían tomar responsabilidad de expresar una opinión, con base en la mayor evidencia posible. También existe el contra-argumento que dice que la promoción y la incidencia son la forma más segura de debilitar la imagen de un científico como autoridad imparcial de un tema, que al final preenjuiciará a la audiencia en contra de escuchar con mente abierta.

2.2.2 Definiciones de trabajo

En el contexto de este curso, la **diseminación** debería ser entendida como la distribución de la información resultante de una estrategia de investigación. Puede ocurrir en el ámbito de proyecto, programa y estrategia y tiene como objetivo:

- asegurar que las comunidades científicas y de desarrollo relevantes a nivel nacional e internacional estén bien informadas de los objetivos, acciones y resultados de investigación. La meta es estimular interés, el uso de la información suministrada, influenciado la cooperación y fomentando mayor inversión en el área de trabajo relevante.
- asegurarse que la concienciación del público acerca del programa de investigación sea aumentada nacional e internacionalmente, estimulando el interés y apoyo.

Promoción debería entenderse como la envoltura de los resultados de uno o más proyectos dentro de un producto de investigación (política, estrategia, tecnología etc) de beneficio directo a un grupo meta. Este es un proceso que se maneja usualmente en colaboración con una o más instituciones clientes, a menudo ubicadas localmente (por ejemplo – el programa de donación de un país, departamento de gobierno,

ONG, organización del sector privado, organización del sector civil). Las relaciones a largo plazo entre los contratistas de un proyecto, las instituciones cliente y los usuarios finales son fomentadas en pro del interés de una transferencia y adopción sostenible y satisfactoria de los productos de la investigación.

También es útil considerar la diferencia entre promoción e incidencia. Brevemente y para el propósito de este curso, **promoción** es cualquier acción deseada y realizada para fomentar una respuesta activa a los resultados de investigación y incidencia es uno o varios actos influyentes deliberativos que están diseñados a ocasionar un cambio en las políticas, ley o marco de regulación formales.

Política se define en términos generales como “un plan de acción adoptado o realizado por un individuo, un gobierno u otra Parte”.

Es importante hacer una distinción clara entre **resultados de investigación** y **productos de investigación**. El último se utiliza a menudo para referirse a los seminarios, ponencias en conferencias, folletos etc producidos durante o después del proyecto de investigación. Sin embargo, si estos “productos” no producen la acción deseada como respuesta a los resultados de “investigación” entonces su relevancia como herramientas de promoción es dudosa. Los resultados de investigación se refieren a un conocimiento o entendimiento nuevo, determinado a través del proceso de investigación.

2.2.3 El proceso de Proyecto

Muchos proyectos de investigación son iniciados a través de la suscripción/ sumisión de notas de conceptos y/o propuestas enteras a donantes que pueden enfatizar en la necesidad de lo siguiente, en orden de facilitar la promoción y adopción:

- a. evidencia de participación de los beneficiarios
- b. evidencia de participación de instituciones cliente
- c. evidencia de colaboración efectiva
- d. colaboración equitativa
- e. vínculos con proyectos de desarrollo y organizaciones internacionales
- f. datos de línea de base para monitorear el progreso hacia el impacto al desarrollo
- g. datos de proyecto a introducir al dominio público en los dos años siguientes a su colección
- h. vías de promoción por las cuales los resultados de investigación sean transferidos a los beneficiarios objetivo
- i. “talleres de maduración” del proyecto o seminarios en la ultima parte de un proyecto para permitir la discusión de los resultados preliminares y estimular aun más la adopción y aplicación de los resultados.
- j. Cursos de capacitación y talleres para suplementar los talleres de maduración
- k. Un marco lógico completo
- l. Un plan de promoción y diseminación de los resultados de investigación

Ejercicio 4: Evidencia del Proceso de Proyecto

¿Cómo cumple su proyecto con los criterios enlistados arriba? Escoja tres de los criterios y describa como su proyecto ha cumplido con estos criterios.

	Criterio	¿Cómo?
1		
2		
3		

Preguntas Clave sobre Diseminación y Promoción

Las preguntas clave que pueden surgir en algún momento durante el proceso de proyecto relacionadas con la diseminación y promoción, son:

- ¿Que tan exitoso es su proyecto organizando y diseminando los resultados de investigación?
- ¿Esta usted muy alejado de las organizaciones que puedan usar la información que usted genera?
- ¿Siente usted que usted debería haber generado mayor impacto en la innovación y políticas de desarrollo?
- ¿Esta claro sobre quien podría usar sus resultados de investigación y cómo?
- ¿Sabe usted como la gente accede a la información?
- ¿Tiene usted una estrategia efectiva de diseminación para su proyecto?
- ¿Su estrategia incluye una variedad de métodos, eg. afiches, radio, demostraciones, seminarios?
- ¿Esta usted promocionando sus resultados como un “producto” que puede ser usado por las instituciones clientes para promocionar la adopción?

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Diseminación no es lo mismo que promoción
2. Para un impacto satisfactorio en el desarrollo, los investigadores necesitan una estrategia de promoción igual que una estrategia de investigación

Sesión 2.3

El Valor de la Investigación para el Desarrollo

OBJETIVOS DE LA SESION *Al finalizar esta sesión usted habrá:*

1. Entendido qué debería incluirse en una Matriz Estrategia de Promoción para su proyecto.

2.3.1 Introducción

Hemos establecido que para lograr impactos en el desarrollo su proyecto necesita no solo de una buena estrategia de investigación, sino también una estrategia de promoción efectiva. Durante esta sesión, documentamos cómo desarrollar una **Estrategia de promoción** para promover resultados específicos de investigación a grupos particulares de Partes Interesadas usando los métodos apropiados.

Para hacer esto, usted debe tener claro los siguientes puntos:

1. Sus resultados de investigación
2. El valor del desarrollo de dichos resultados
3. La acción que le gustaría que se hiciera para que dicho valor sea realizado
4. Los grupos de las Partes Interesadas que le gustaría involucrar en estas acciones
5. Las metodologías que planea usar para promover esas acciones
6. Como monitorear el impacto de esta estrategia de promoción

2.3.2 Definición

Ya hemos aprendido que la promoción es el empaque de los resultados de uno o más proyectos de un producto de promoción (política, estrategia, tecnología, etc.) que otorga beneficio directo o indirecto a un grupo objetivo, un proceso usualmente manejado en colaboración con una o más instituciones cliente. La relación entre proyectos, instituciones cliente y usuarios finales, debe estar completamente entendida y fomentada en pro del interés de una transferencia y adopción exitosa de los productos de la investigación.

2.3.3 Metodología

Durante este curso, su Estrategia de Promoción será desarrollada en la forma de una matriz y será específica de su proyecto propio individual. Resumirá los vínculos entre las Partes Interesadas clave de su proyecto con sus resultados de investigación y debería esclarecer que metodologías planea usted utilizar para facilitar estos vínculos y por tanto la adopción de la promoción. Usted encontrará que una variedad de metodologías le exigirán a usted, como investigador, la adopción de una variedad de papeles. La matriz también demostrará que, para que su investigación haga una diferencia, debe de llegarle a una audiencia variada de formas diversas y requiere una “estrategia de manejo” diferente o papel a ser desempeñado por el investigador en cada ocasión. En la parte VII de este manual, le ayudamos a construir estas habilidades que usted necesita en esos roles/ papeles diversos observando herramientas y habilidades clave bajo tres encabezados generales:

1. Herramientas y habilidades prácticas para influencias a los individuos
2. Herramientas y habilidades prácticas para influenciar grupos
3. Herramientas y habilidades prácticas para influenciar masas

2.3.4 Un Punto de Partida

Note que su Estrategia de Promoción nunca será fija ni no-cambiante. Una buena estrategia es aquella que evoluciona constantemente. No siempre es fácil al comienzo de un proyecto de investigación identificar quienes son las Partes Interesadas clave o qué pueden hacer ellos en términos de acciones políticas, de delegación o prácticas. Tampoco es siempre obvio como deberían ser aproximados y el papel que el investigador individual debería jugar si van a facilitar acción apropiada para iniciar un proceso que lleve al cambio duradero.

2.3.5 ¡El punto que desaparece!

Uno de los retos que los investigadores científicos enfrentan con relación a la promoción de resultados, es que a menudo la mejor forma de facilitar la adopción es ¡“desaparecerse” en la matriz! En otras palabras, los investigadores que adoptan un enfoque de bajo perfil que les permite a otras Partes Interesadas hacerse dueñas del Nuevo conocimiento y actuar sobre él, a veces logran más en términos de cambio en desarrollo. Sin embargo, esto no siempre es fácil de aceptar o lograr, especialmente en una profesión donde la visibilidad no sólo generalmente es fomentada – por ejemplo a través de los índices de publicación y participación en conferencias – pero necesaria para el avance y éxito personal.

 **Ejercicio 5:** Discutir el significado de esta última observación y las formas en como este reto podría ser superado. Anotar acá los puntos clave hechos.

2.3.6 Desviar el punto

Para hacer las cosas aun más difíciles, todo el proceso de trabajar con una gran variedad de Partes Interesadas es a menudo realizado en un escenario intercultural donde el alcance “de la pérdida de señales” o “confundir el mensaje” es magnificado. Aun más, “los mensajes silenciosos” van a menudo, inseparablemente unidos a las relaciones de poder – y éstas son con frecuencia las que más deben ser escuchadas si los proyectos de investigación van a hacer un cambio en el desarrollo y no sólo resultados de investigación.

En la Parte VII de este manual examinamos las diferencias interculturales según afectan nuestra habilidad para influenciar individuos, grupos y el público en general.

2.3.7 Pasos Siguintes

Una vez completa, su Matriz de Estrategia de Promoción será utilizada para desarrollar Planes de Acción Personal que agregan indicadores de dimensiones de logros, actividad y tiempo a la Matriz de Promoción. Esto no sólo proporcionará la base para la acción sino también el monitoreo para la acción.

2.3.8 Primeros Pasos

La tabla siguiente muestra una Matriz de Estrategia de Promoción posible para un ejemplo simple suministrado, únicamente, como una guía. La matriz que usted

produzca durante el curso será mucho más completa pero aun sólo un punto de partida. A través del curso, usted redefinirá diferentes partes de su estrategia de promoción así como también, considerará herramientas y habilidades requeridas para poner su estrategia de promoción en acción. Una vez adquiridas dichas habilidades, pueden llevarle a repensar su plan de promoción.

Una Matriz de Estrategia de Promoción

	Partes Interesadas (Usuarios, Intermediarios, Canales)				
Productos de Investigación	Ministro (Formulador de Políticas)	Grupo de Investigación (socio)	Líder del Pueblo (influenciador)	Agente de Servicios de Extensión (Proveedor de Servicios)	ONG (socio)
Resultado 1			Estrategia de Promoción = Entrenamiento Conjunto (canal a agricultores)		
Resultado 2			Estrategia de Promoción = demostración		
Resultado 3		Estrategia de Promoción = artículo científico			
Resultado 4	Estrategia de Promoción = documento político (formuladores de política convencidos de la necesidad de actuar)	El investigador promueve cambio en las políticas a través de otros grupos de investigación Estrategia de Promoción = Taller conjunto			

La gráfica demuestra gráficamente el vínculo (vías de adopción) entre los resultados y las Partes Interesadas a través de procesos (estrategias de promoción) por medio de las cuales la información específica y conocimiento encontrarán su vía desde la investigación a la práctica. Note que cuando usted desarrolle su lista de vías de adopción deberá ser más explícito sobre el tipo de capacitación, demostraciones etc. que se propone usted promover. Note que en este ejemplo, usted no tiene contacto directo con el usuario final. Su objetivo clave es el formulador de política o líder del pueblo, que apoyará las iniciativas iniciadas por su entrenamiento a trabajadores de extensión y otros grupos de investigación.

2.3.9 Un proceso Paso por Paso

En las siguientes secciones del manual, consideraremos los variados componentes de su Matriz de Estrategia de Promoción para construir un marco que resuma sus aproximaciones a la promoción. Los pasos en este proceso son:

Paso 1: Considerar los resultados clave de su investigación que crea usted que le gustaría promover (Parte III)

*Note que los **resultados** de uno o más proyectos pueden incluir conocimiento existente al igual que conocimiento nuevo, y pueden ser formulados en políticas o estrategias o tecnologías, etc. relevantes a las necesidades de grupos específicos de usuarios finales y en forma accesible para ellos.*

Paso 2: Identificar sus Partes Interesadas usando los encabezados generales:

- Canal
- Intermediario
- Usuario Final (Parte IV)

Paso 3: Considere que métodos quiere usar para promover estos resultados. Estos representan sus vías **de adopción** (parte V)

Paso 4: La tabla completa es una Matriz de **Estrategia de Promoción** uniendo los resultados con las Partes Interesadas a través de acciones estratégicas claras apoyando las vías apropiadas de adopción. Estas habilidades que necesitará para facilitar la adopción son exploradas en la Parte VII.

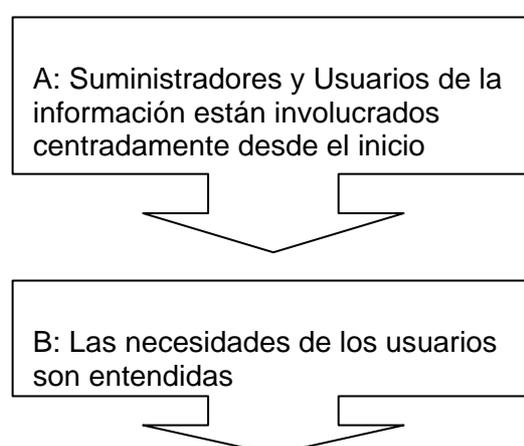
2.3.10 ¿Conclusión: Desde la investigación a la innovación – un cambio paradigmático?

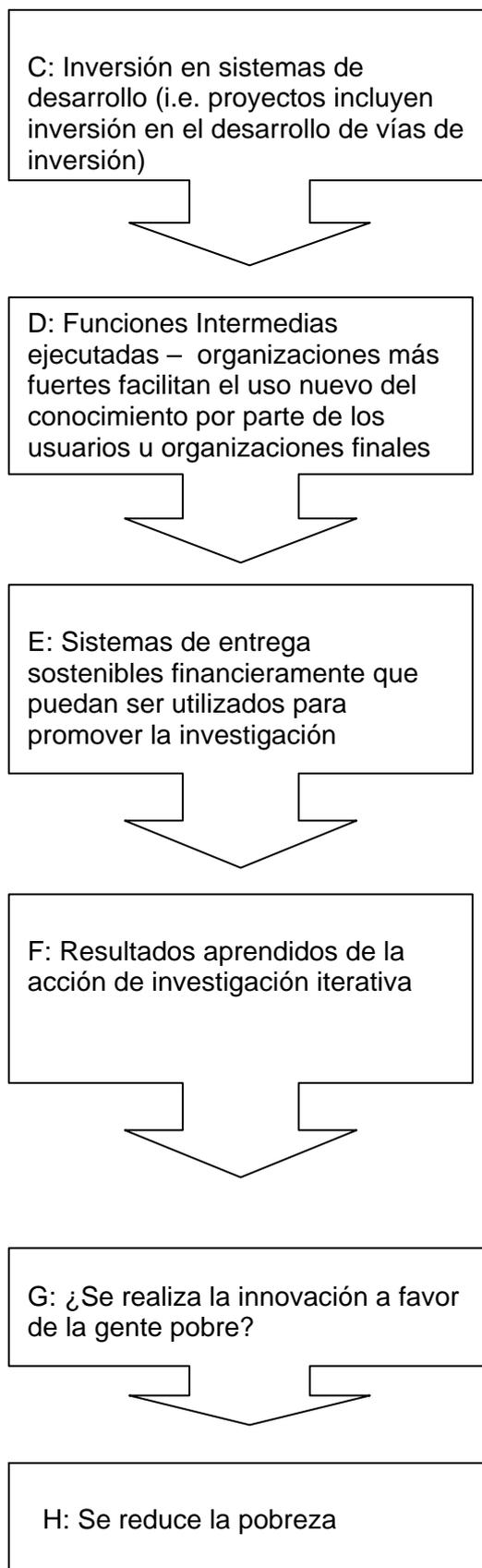
Puede inferirse que al enfatizar en la promoción de los resultados de investigación estamos discutiendo la necesidad de un cambio de enfoque desde “investigación” a “innovación” – desde aprender a hacer. Desarrollando una Estrategia de Promoción estamos diagramando diagnosticadamente, el “sistema de innovación” o plan de acción asociado con nuestra investigación. Nuestras estrategias de adopción son respuestas a las debilidades y los cuellos de botellas dentro del sistema. Así pues, seguiría que si nuestra estrategia funciona, podemos esperar no sólo una mayor adopción sino también, sistemas más fuertes, ya que nuestras inversiones deberían mejorar muchos aspectos de este sistema, por ejemplo:

- Los mecanismos necesarios para aumentar el lado de la demanda en la “ecuación de innovación”
- Capacidades de absorción y uso del conocimiento nuevo
- Organizaciones intermedias más fuertes capaces de hacer el conocimiento existente más accesible a los usuarios
- Redes formales e informales más fuertes y confianza – relaciones (“capital social”) entre los diversos jugadores centrales al sistema de conocimiento
- Condiciones de infraestructura y marcos que apoyen el proceso de innovación

Así pues el fortalecimiento institucional es a menudo central tanto para la promoción de la investigación como para el impacto al desarrollo sostenible.

El diagrama de flujo siguiente representa gráficamente las condiciones clave que deben ocurrir si la investigación va a producir innovación a través del fortalecimiento de sistemas.





Cuando todo el proceso de investigación se maneja en colaboración con una o más organizaciones, no sólo el producto posiblemente resultará en desarrollo, sino que también el proceso fortalece estas instituciones y así contribuye al surgimiento de un sistema de transmisión sostenible.

Parte III

Investigación Científica para el Desarrollo



3.1 Ciencia para el Desarrollo

3.2 Cultura, Creencia y Comportamiento

3.3 Investigación Ética

**3.4 El lenguaje y los Medios de la
Ciencia**

**3.5 Resultados de la Investigación y
Cambio**

**3.6 Vacíos de comunicación en la
Investigación para el Desarrollo**

Sesión 3.1

Ciencia para el Desarrollo

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Describir el vínculo entre métodos de investigación e impactos de investigación
2. Describir su propio papel como científico / investigador para el desarrollo

3.1.1 Resumen

En la Parte 2 establecimos el cambio paradigmático de investigación a innovación y la necesidad de vínculos de comunicación, más fuertes, entre beneficiarios e investigadores con el fin de asegurar impactos definitivos en el desarrollo.

Los cambios en la investigación científica son considerados, más adelante en esta sección, para identificar cómo han afectado las expectativas y prácticas de los investigadores que trabajan para el desarrollo. Además, se identificarán las acciones específicas requeridas por parte de los grupos de interesados para apoyar el impacto en el desarrollo de su investigación.

3.1.2 Investigación para el Desarrollo: Enlazando Propósito y Metodología

Han habido cambios distintivos tanto en la ciencia, como en el desarrollo, durante los últimos 50 años. Los rigores, tan respetados, del método científico fueron, a menudo, desasociados del propósito de la investigación o de los impactos en el tema. Las tendencias actuales, especialmente en el área del desarrollo, requieren que las metodologías de investigación y sus aplicaciones prácticas estén ligadas explícita e inseparablemente si se quiere mantener la validez de la investigación científica. Las definiciones siguientes destacan estos puntos clave.

El Diccionario del Desarrollo, (Sachs (Ed) 1996) considera crucial la ciencia dentro del contexto del desarrollo en términos de **relevancia** y **accesibilidad**;

“la ciencia moderna parece similar a una marca de pasta de dientes importada... sin embargo, en nuestra sociedad, en el momento en que no encontramos la pasta de dientes disponible, regresamos a los palos de nim, o a las hojas de anacardo o mango, o a las mezclas compuestas de jengibre, carbón y sal. Todos son materiales excelentes, disponibles localmente y confiables para mantener nuestra boca fresca y desinfectada y los dientes blancos” (Claude Alvares, p 219).

El Diccionario Oxford define **ciencia** como:

“conocimiento sistemático y formulado ... cuerpo organizado de conocimiento que ha sido acumulado en un tema”

El Diccionario Oxford define **investigación** como:

“búsqueda cuidadosa o pregunta... por medio de un estudio científico... de un tema a través de investigación crítica”

*“La investigación y el desarrollo –también conocidos como I&D- derivan del concepto de los investigadores que están en control de una tubo para producir **innovaciones tecnológicas**: una idea entra en una de las bocas del tubo, la investigación desarrolla un prototipo, y luego un producto completamente desarrollado sale del otro lado del tubo, listo para ser utilizado por usuarios ansiosos”* (Jacqui Ashby, p1).

3.1.3 Investigación *para* el Desarrollo: Cambiando Enfoques

Siempre han existido diferentes concepciones de la ciencia alrededor del mundo, sin embargo, el desarrollo ha sido criticado por ser etnocéntrico y en efecto fue dominado por los enfoques modernistas occidentales durante varias décadas después de la Segunda Guerra Mundial. El reto es tratar las restricciones que previenen que la investigación sea efectiva al mismo tiempo que mantener la integridad de todo lo útil. Abajo hay algunas palabras que podrían ayudar a polarizar las tendencias actuales en investigación *para* el desarrollo.

Reduccionismo	»»	Holismo
Desasociado	»»	Integrado
Mecánico	»»	Sistemático/ Orgánico
Exacto/ Absoluto	»»	Indicativo
Deductivo	»»	Emergente
Lineal	»»	Multidimensional
Etnocéntrico	»»	Participativo
Extractivo	»»	Inclusivo
Académico	»»	Práctico
Material	»»	Socio-político
Independiente	»»	Interdependiente

3.1.4 Financiación de la Investigación en el Reino Unido

Históricamente Gran Bretaña ha mantenido lazos con las que fueron sus colonias y gran parte del presupuesto para ayuda y desarrollo, esta todavía dirigido a proporcionar soporte a dichas economías. Alrededor de la mitad de la ayuda británica está dirigida al soporte bilateral para el desarrollo, mientras que la otra mitad apoya el desarrollo multilateral a través de la Unión Europea y otras agencias internacionales. Para el 2005/06 habrá un programa bilateral de 1 millón de libras esterlinas para África³. Desde 1997, el presupuesto para desarrollo del Reino Unido aumentó cerca del 93% en términos reales. El nivel británico de asistencia al desarrollo oficial llegará al 0.4% del Ingreso Bruto Nacional para el 2005/06, el mayor en los últimos 20 años. Todavía no es claro cómo afectará el aumento propuesto para ayuda al presupuesto de investigación.

Hay un aumento en las críticas sobre la existencia de muy pocos investigadores y científicos involucrados en desarrollos orientados a producir un cambio social a gran escala y mejorar medios de vida. En efecto, la Sociedad Real recientemente reportó que “las políticas de DFID en ciencia de recursos naturales, por ejemplo, está concentrada principalmente en proyectos de pequeña escala muy específicos, que tienen beneficios directos para ciudadanos individuales. Aunque de mucho valor investigativo, este enfoque restrictivo significa que sobre-arquear la investigación es tangencial⁴”. Esto crea preguntas sobre el tipo de investigación que debería ser financiado y cómo podría ser impulsado y promocionado de una mejor forma para un mayor impacto.

³ Resumen del Informe departamental de DFID 2003. Puntos a resaltar del Informe Anual de DFID incluyendo desarrollos claves del 2002/3. Esto podría significar hasta 40 millones de libras para la investigación nueva en Africa.

⁴ Historia de las Noticias de BBC, 13.01.2004. <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/science/nature/3390213.stm>

3.1.5 El Papel del Investigador en Desarrollo

Justificar porque la investigación es necesaria para el desarrollo, nos ayuda a priorizar los aspectos esenciales de nuestro papel.

Pregunta a Discutir:

¿Hay alguna diferencia entre investigación científica en general e “investigación *para* el desarrollo?”

Describe su papel de investigación de tal forma que la necesidad de mayor impacto al desarrollo esté incluida dentro de la definición.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Existen diferencias y percepciones cambiantes de la ciencia y el desarrollo
2. En muchas instancias, la actividad e investigación científica actual produce vacíos de comunicación entre el investigador y el usuario potencial final.
3. Los Investigadores para el Desarrollo necesitan ayudar a rellenar los vacíos entre los métodos de investigación y los medios de asegurar impacto a través de aplicaciones.

Sesión 3.2

Cultura, Creencia y Comportamiento

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Definir cultura en relación con el comportamiento.
2. Identificar las barreras al impacto del desarrollo, inherentes en algunas prácticas y creencias científicas.

Una de las razones por las cuales los impactos al desarrollo de la investigación no están siendo del todo comprendidos puede ser inherente a las diferencias entre cultura de los grupos científicos comparados con los grupos de usuarios.

3.2.1. Cultura: La Base de la Acción Social

Desde que nace, cada individuo acumula conocimiento tanto a partir de lo que escucha, como de la experiencia directa. Cada sociedad tiene una historia para hallar soluciones prácticas a cada uno de los problemas diarios y solucionar las necesidades individuales y colectivas. Muy a menudo existe más de una solución posible para solucionar cualquier necesidad particular y los diferentes grupos pueden desarrollar hábitos y preferencias diferentes a partir de otros grupos. Cuando llegamos a adultos mucho de lo que hemos aprendido se vuelve subconsciente y hemos desarrollado percepciones de lo que es “correcto”. Tanto los comportamientos deliberados como los habituales de los grupos que llamamos “cultura” se han establecido a través de una historia que aborda el trabajo y por tanto se consideran creencias “correctas” “probadas” “verdaderas” “cómodas” y “naturales”. La cultura es la *base de la acción social* y está conformada por “*creencias, valores, ideas, conocimientos y apariencias compartidas*” (Diccionario de Inglés Collins). La negociación de culturas diferentes es una consideración vital pues asegurar impacto al desarrollo es cambiar el comportamiento humano.

3.2.2 Ciencia y Autoridad

Un científico puede tener más confianza en el valor de sus resultados que el grupo de usuarios a quienes un resultado puede tener poco sentido. Los científicos comúnmente hablan con aparente confianza y autoridad. Charles Stewart⁵ justifica este punto en términos de una distinción entre racionalidad de “primer orden” y “segundo orden”: La racionalidad del primer orden es el proceso que atraviesa un individuo cuando trata de solucionar algo para sí mismo. La racionalidad del segundo orden sucede cuando confiamos el proceso de solucionar algo a alguien más, y aceptamos lo que aprendemos de él/ ella.

Los científicos pueden estar tentados a ponerse ellos mismos en la primera categoría puesto que ellos generan objetivamente nueva información para ellos mismos, en condiciones controladas y reproducibles, y pueden configurar fácilmente la ceremonia curadora de un Chamán o un ritual de cosecha tardía a una comunidad debido a la confianza dada por las cifras con autoridad. Sin embargo, la distinción no es tan clara y la ciencia muy a menudo se fundamenta en “la verdad” alabada por otros: El mismo Newton comentó:

“ Puedo haber visto más lejos que otros pero estaba en hombros de gigantes”

Los siguientes casos de estudio ayudan a ilustrar este punto:

⁵ Stewart C (1991). *Demonios y el Diablo: Imaginación Moral en la Cultura Griega Moderna*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.

Caso de Estudio 1: Predicción no confiable del clima

Los informes y predicciones del clima son únicamente exactos en un 20 por ciento, y aun así estamos convencidos de su veracidad porque están fundamentados en métodos “científicos”, y se nos ha dicho sobre la exactitud de estos métodos por cifras con autoridad aparente. Aunque el 80 por ciento de los reportes del tiempo sean inexactos, todavía creemos en la lógica inherente detrás de la meteorología porque alguien que creemos que sabe, nos ha dicho que funciona.

Caso de Estudio 2: ¿Cómo atribuimos el Calentamiento Global?

Los siguientes ejemplos ilustran tres puntos de vista diferentes sobre “la verdad” del calentamiento global. ¿Cuál es la verdad?

- 1 *Un artículo de un equipo de científicos del Imperial College en Londres, publicado en Nature en marzo 15 del 2001, presenta datos de satélites que suministran la primera “evidencia de observación directa” que el efecto invernadero está siendo intensificando como resultado de las emisiones de gases invernadero producidos por los humanos.*
- 2 *Chris Essex, que estudia las matemáticas, física y computación fundamentales de procesos dinámicos complejos, mencionó algunos argumentos científicos muy básicos relacionados con la ciencia del calentamiento global. Por ejemplo tome la “media de temperatura global” que es la base del debate. “Usted no puede acumular temperatura y sacar su promedio como sí se puede hacer con cantidades físicas como la energía, la longitud y demás. Las variables termodinámicas están categorizadas como extensivas o intensivas” dijo Essex. “Las variables extensivas ocurren en cantidades...Las variables intensivas (como la temperatura) se refieren a condiciones de un sistema, definido continuamente a través de su extensión. Por ejemplo, uno podría sumar la temperatura de una tasa con agua helada con la temperatura de una tasa con café caliente, pero ¿qué significaría ese número? Ese número no significa nada porque no existe algo como la temperatura total. Sin embargo, eso es exactamente lo que ocurre cuando se calcula el promedio de temperatura global.”*
- 3 *“Si usted regresa a principios de 1700 encontrará que la extensión de hielo en el mar era aproximadamente la misma que ahora” dijo Chad Dick del Estudio de Sistemas Climáticos del Ártico. Los investigadores también encontraron que el hielo en el mar ha disminuido cerca de un 33 por ciento en los últimos 135 años, pero que el mayor retroceso ocurrió antes de las emisiones significativas de gases de invernadero producidos por los humanos. “La evidencia en este momento es mas bien inconclusa” dijo el Sr. Dick. “Mientras que esta evidencia no compruebe que el derretimiento actual se debe a las emisiones de gases de invernadero de los humanos, lo que definitivamente sugiere es que en este momento no estamos por fuera del rango de los ciclos naturales del hielo-mar”*

Es importante, al transmitir los resultados de investigaciones científicas a individuos externos a su área que las distinciones entre “hecho” científico y “superstición” o entre racional e irracional no sean sobre-enfatizadas.

La “verdad” científica es también el producto de una historia de series de circunstancias particulares y no puede ser considerada ligeramente como superior o más lógico que cualquier otro sistema de conocimiento. La eficacia de un método particular de cultivo con base en su mérito científico puede no ser suficiente para

convencer a los agricultores que usted tiene razón, si dentro de su propio sistema de conocimiento igualmente valido, lógico y racional, su idea no tiene sentido.

3.2.3 Ciencia Inconsciente

Dentro del discurso científico, pueden existir diferencias de opinión, con cada lado capaz de demostrar la “verdad” de su causa a través de la evidencia científica. ¿Cómo pueden los tomadores de decisión decidir que argumentos los persuaden cuando se les presenta una variedad de argumentos “científicos” defendiendo aproximaciones diferentes?

Caso de Estudio 3: Diferentes Disciplinas de Investigación, un Usuario

Un granjero en Bangladesh fue aconsejado simultáneamente, por el Departamento de Agricultura y el Departamento de Pesquerías respectivamente, a sembrar más árboles alrededor de los bordes del embalse (para aumentar la productividad de fruta y hacer máximo uso de suelo) y, cortar los árboles alrededor el embalse, porque la sombra inhibe la fertilidad del agua y por tanto reduce el crecimiento de los peces.

3.2.4 Ciencia, Familiaridad y Aceptación

La gente usualmente se opone al cambio y teme a lo no familiar. Por ejemplo, está comprobado que saltar desde un avión en vuelo con supervisión experta es estadísticamente seguro, aun sabiendo eso, esto no previene que muchos de nosotros estaríamos muy nerviosos. Una vez más, esto se aplica tanto a los científicos como a los usuarios, cada uno con sus propias “zonas de comodidad”.

3.2.5 El Vacío Epistemológico

¿Qué restringe nuestra actitud al cambio con relación al conocimiento producido por enfoques científicos? Algunas de las percepciones más comunes en el público en general sobre la ciencia/ los científicos se describen en la tabla siguiente. Usted podría añadir las suyas. ¿Cómo cree usted que éstas influyen en la forma en como la información y el conocimiento se vuelven accesibles o adaptados?

 **Ejercicio 6: Percepciones de Ciencia** ¿Cómo cree usted que la percepción de la ciencia afecta la relación con la comunidad no-científica?

Característica / percepción

Efecto en el Comportamiento

Objetiva e imparcial

Rigurosa y autoritaria

Académica, no práctica

Crítica, no ofrece alternativas

Sujeta a revisión experta y crítica profesional

Requiere del uso de tecnología

Lenguaje y vocabulario particulares

Competitiva y auto-satisfactoria

Contradictoria

¿Qué otras oportunidades u obstáculos ha encontrado (socio-culturales, políticos, económicos, espirituales, institucionales, históricos) con relación a sus objetivos?

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. La cultura describe las creencias, valores, ideas, conocimiento, apariencia y comportamientos compartidos por un grupo.
2. La cultura se origina en la experiencia real y provee una base firme para la acción social.
3. Los investigadores en Desarrollo necesitan tener un entendimiento general del contexto de desarrollo social en el que están trabajando.
4. Nuestros resultados pueden necesitar incorporar dimensiones humanas e institucionales de "la verdad", si van a ser aplicables a las necesidades del desarrollo.

Sesión 3.3

Investigación Ética

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Describir como la ciencia convencional y la sabiduría indígena están interrelacionadas
2. Producir una lista de los principios de la investigación ética.

3.3.1 Investigación Ética y Sabiduría Indígena

Ética, ciencia y cultura están interrelacionadas. El enfoque convencional a la investigación en las ciencias naturales ha sido que es planeado tratar de reducir y controlar la variabilidad para contener o minimizar los impactos negativos. “Nuevos enfoques al manejo adaptativo de los recursos naturales (MRN) involucran cambio social y organizacional al igual que técnico. Sin embargo, investigaciones recientes han exaltado el valor del conocimiento tradicional como el de las instituciones nuevas locales modernas para el manejo sostenible de los recursos – y esta evidencia ha contribuido a una fuerte crítica a la negación y destrucción de las instituciones de manejo de recursos locales por parte de las intervenciones de gobiernos centrales, a menudo empeorando la depleción de recursos”. (Ashby en Pound et al (2003), p4)

¿Significa esto que nuestro enfoque a la investigación científica de los recursos naturales esta cambiando para incluir “verdades” locales o aun se le está dando mucho menor valor al conocimiento indígena por parte de los investigadores?

Gail Stewart⁶ ha sugerido; *"que hemos fijado en nuestra cultura y en nuestra mentalidad el error fundamental de someter al ambiente a la sociedad humana y no la sociedad humana al ambiente"*.

Rocheleau (2003) continúa; *"necesitamos explorar aun más lo que significa trabajar con y por la gente, en lugar de solo estudiar y escribir sobre ellos, o soñar en nuevas tecnologías y nuevas normas para ellas"*⁷.

 **Ejercicio 7:** Dar un ejemplo de su experiencia propia de un proyecto/ programa de investigación que haya:

- a) Identificado y reconocido dónde existe el Conocimiento Técnico Tradicional/ Indígena
- b) Negociado como ese conocimiento podría ser usado para beneficiar los productos del proyecto. E.g. que actualmente haya involucrado expertos del conocimiento local y demostrado que las dos aproximaciones pueden estar asociadas satisfactoriamente. Dando representación y reconocimiento explícito a ambas.

⁶ (citado en Ryan, W. F. 1995, *Culture, Spirituality, and Economic Development*, IDRC, p 29.)

⁷ Rocheleau D E (2003) Participation in Context: What's past, What's present, and What's next in; *Managing Natural Resources for Sustainable Livelihoods*, (Pound B, Snapp S, McDougall C, Braun A (eds.), p181.

3.3.2 Principios de la Investigación Ética

Para permitir que la gente descubra nuevas oportunidades de investigación, así como actuar con éstas para mejorar su propio sustento, tanto investigadores como usuarios deberían estar involucrados en cada paso del proyecto. La “verdad” local puede contribuir hacia la calidad de la investigación y también afectará la forma en como los resultados de la investigación sean interpretados para acción o la no-acción.

Recientemente, se han propuesto⁸ varios principios tentativos para la investigación ética y efectiva, que se presentan a continuación:

- Los investigadores deberían hacer su investigación de manera que respete la comunidad local, incluyendo sus funciones, estructura y la privacidad de sus miembros;
- Los investigadores deben mantener la exactitud e integridad de sus datos a la vez que permitir procesos para que la comunidad entienda y aporte al proceso, los resultados y las conclusiones;
- Los investigadores deberían evitar perjudicar una comunidad y ser sensibles a las repercusiones y los conflictos a largo plazo relacionados con las evaluaciones negativas;
- Cualquier proceso de investigación que involucre grupos de comunidades debe implementar una metodología que proporcione tanto contribuciones como beneficios para la comunidad y el investigador.

Considere el caso que se presenta a continuación y luego trate de responder las preguntas al final de esta sección.

Caso de Estudio 4: Proyecto de Conservación y Uso Sostenible de Plantas Medicinales, Sri Lanka⁹

En 1998 un proyecto financiado por GEF inició el aprovechamiento del conocimiento Indígena/ tradicional, no acopiado, sobre plantas medicinales. El proyecto facilitado por el Ministerio de Medicina Indígena y la UICN:

- Introdujo el conocimiento medicinal antiguo en una base de datos de propiedad de la comunidad y desarrolló enfoques participativos para realizar encuestas, de línea de base, sobre aspectos socio-económicos y etno-botánicos
- Promovió la conservación y el cultivo *in situ* de plantas medicinales en los jardines de las casas locales
- Realizó técnicas de mercadeo efectivas de remedios herbales derivados de las plantas medicinales
- Transcribió al cingalés manuscritos antiguos escritos en hojas de palma que contenían información sobre enfermedades y sus diagnósticos, así como las prescripciones.
- Estableció un programa que permite a aquellos que tienen conocimiento tradicional transferir sus habilidades a pupilos seleccionados
- Creó un marco legal e institucional para la protección del conocimiento tradicional a través del desarrollo de una estrategia nacional de biodiversidad.

⁸ Firehock K, (2003) Protocol and Guidelines for Ethical and Effective Research of Community Based Collaborative Processes. A project of the Community Based Collaborative Research Consortium (CBCRC). Funded by the William and Flora Hewlett Foundation

⁹ IK Notes, No 61. Octubre 2003. www.worldbank.org/afr/ik/default.htm

Ejercicio 8: Principios de la Investigación Ética y Efectiva

¿Que Criterios establecería usted?

¿Cómo evaluaría usted el cumplimiento?

¿Qué implicaciones cree usted que tendría esto en su proceso de investigación?

¿Que impactos tendría la aplicación de estos principios en relación con otros grupos de interesados?

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Los investigadores tienen el deber de resolver los vacíos de comunicación que han identificado y de comunicarse de forma accesible a los usuarios finales.
2. Se requiere un presupuesto para diseminar la información y los resultados de investigación.
3. Los investigadores deben de trabajar *con y para* las personas en lugar de estudiar y escribir únicamente *sobre* ellas.
4. La investigación tiene que ser relevante a los usuarios finales de acuerdo a las necesidades identificadas.

Sesión 3.4

El Lenguaje y los Medios de la Ciencia.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar la sesión 3.4 usted podrá:*

1. Describir cómo el lenguaje y los medios de la ciencia pueden excluir o des-aventajar a los países en desarrollo y a los usuarios finales.

3.4.1 Lenguaje Etnocéntrico de la Ciencia

La ciencia tiene su forma particular de hacer, hablar y pensar sobre las cosas con base en una interacción compleja entre lenguaje, conocimiento y poder. Michel Foucault¹⁰ argumentaba que la única forma de conceptualizar el mundo era a través del *lenguaje*. El control y el desarrollo del lenguaje determinan lo que se acepta como *conocimiento* y lo que no. Como resultado, el control del conocimiento aceptado (ortodoxo) se convierte en la determinación y control de la verdad. Generalmente, la investigación y los resultados científicos son publicados en el lenguaje de “un país desarrollado” (predominantemente inglés, francés, alemán o español).

3.4.2 Medios de Publicación

Las publicaciones de libros sobre temas únicos están fuera del alcance de la mayoría de los investigadores, pues estos requieren de información nueva substancial sobre datos teóricos o empíricos, o ambos, para hacerlos accesibles a la consideración del público. Más a menudo, los investigadores contribuirán a una compilación de temas de investigación interrelacionados para ser publicados en forma de libro.

Para la mayoría de los investigadores de lengua nativa no inglesa, esto requiere conocimiento sobre los formatos de publicación, estilo del lenguaje, vocabularios, marcos de tiempo de publicación, al igual que detalles de contacto de aquellos responsables por la publicación. El acceso a medios de comunicación confiables (e.g. facilidades de líneas de teléfono internacional, fax, correo electrónico e Internet) es esencial. Como resultado, la mayoría de los investigadores de los “países en desarrollo” se apoyan en autorías conjuntas con científicos que están más familiarizados con estos requerimientos o con institutos de investigación que ya tienen buenos vínculos con los editores. Los investigadores individuales (e incluso aquellos de algunos institutos de investigación) tienen que buscar de su propio tiempo – adicional al tiempo de trabajo – para escribir para publicar (que no necesariamente es el mismo lenguaje que le serviría más a los usuarios finales).

Preguntas para Discutir:

¿Cómo pueden estos supuestos y circunstancias afectar los derechos de propiedad intelectual de los científicos de los países en vías de desarrollo? ¿Hay algún mérito en la autoría conjunta – o es una restricción en el sistema que debería ser eliminada?

3.4.3 Naturaleza de las Publicaciones

- Para adquirir las publicaciones se necesita dinero y la compra sólo puede ser normalmente hecha en moneda aceptada internacionalmente.

¹⁰ Gordon C. (ed.), 1980. *Power/Knowledge, Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, de Michel Foucault, Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf

- Son predominantemente escritas en uno de los idiomas mayores (aunque esto está cambiando lentamente).
- Cada uno tiene su propio formato y criterio para aceptar a quienes contribuyen.
- Usualmente son revisadas minuciosamente y por tanto los artículos tienen que ser editados muchas veces antes de ser aceptados. Esto puede causar retrasos de varios meses.
- La publicación electrónica ha mejorado la accesibilidad al público y los “tiempos” de publicación pero estos beneficios todavía tienen que volverse accesibles para la mayoría de los investigadores de los países en desarrollo.
- Los contribuyentes no esperan pagos por los artículos aceptados.

3.4.4 Velocidad de Publicación

Para ser efectivos y atractivos, los resultados de investigación deben estar a tiempo y ser presentados a aquellos que desean beneficiarse de los esfuerzos de la investigación. Esto puede causar conflicto de intereses entre los usos de los resultados de la investigación por parte del investigador individual – con propósitos de avanzar en su carrera y obtener *estatus* científico y la adopción de los mismos resultados para el mejoramiento de los medios de vida de los granjeros y las comunidades beneficiadas.

Los períodos de tiempo para impactar prácticamente en los medios de vida de los habitantes rurales y el marco de tiempo de publicación estándar, aceptable científicamente, tienden a diferir significativamente. Por ejemplo, los agricultores y propietarios que pueden haber estado involucrados e interesados activamente en los productos de la intervención científica querrán saber como los resultados pueden ser utilizados para mejorar la productividad en la siguiente cosecha – después de todo una mejora del 10-20% puede significar la diferencia de que un niño pueda continuar el colegio o tenga que dejarlo. Sin embargo, aunque el investigador, entienda esta perspectiva, la pregunta dominante puede ser, “¿cómo le pruebo a la amplia comunidad científica que lo que he encontrado es objetivamente verificable y válido?” Para suministrar un producto aceptable y justificable internacionalmente, el investigador tiene que “saltar a través de los anillos” o sobre las varias revisiones minuciosas y las barreras de la crítica profesional demostrando que no ha hecho trampa a lo largo del camino. La trampa puede ser, por ejemplo, definida como haber publicado previamente el material relacionado con el tema – aún si esto fue para el beneficio de otros interesados en el proyecto.

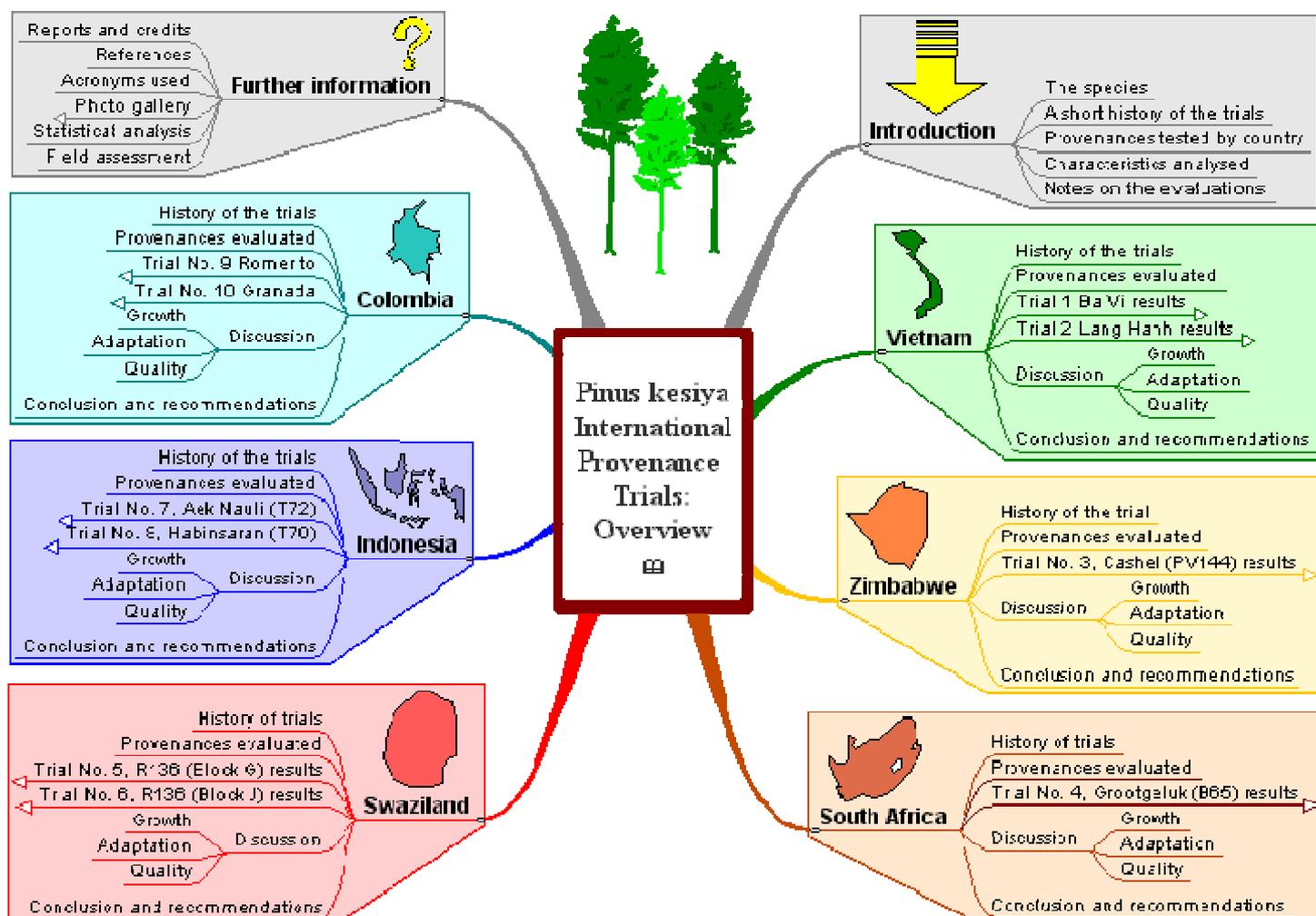
3.4.5 Formas de Diseminar la información Electrónicamente

Los tiempos están cambiando y el mundo electrónico está haciendo a nuestro conocimiento global más accesible y disponible localmente. Los grupos de discusión electrónicos, las conferencias electrónicas y los talleres electrónicos en listas de servidores alrededor del mundo están empezando a proporcionar alternativas a la tradicional y todavía dominante forma de revistas y publicaciones impresas. A medida que éstas se expanden y los lazos entre la radio moderna y las telecomunicaciones satelitales se hacen más comunes, dentro del mundo en desarrollo, podemos esperar ver un incremento de varios órdenes de magnitud en los niveles de compartimiento del conocimiento internacional e intercambio de información.

Observe el extracto de una página de Web en la caja 1 como un ejemplo de la nueva presentación de estilos y formatos de acceso. Sin embargo, es importante recordar que aún hay muchas Partes Interesadas que pueden seguir siendo excluidos si no se emplean métodos adicionales de promoción.

Box 1: Ejemplo de una página Web

Origen Internacional de los Juicios de Pinus Kesiya: Resumen



Presione sobre las ramas para ir a las páginas. Si esta es su primera visita, por favor diríjase primero a la introducción. Por favor envíe sus comentarios a [Danida Forest Seed Centre](http://www.danidaforestseedcentre.org). Este documento fue actualizado en 10/20/2003.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Lograr los estándares propuestos para una publicación científica es de interés para el investigador, pero no es necesariamente de interés para los beneficiarios.
2. Los medios y formas de diseminación deben ser más accesibles para los investigadores en países en desarrollo y aun más para los usuarios potenciales.
3. Las relaciones dominantes de poder de las estrategias de investigación comisionadas por los patrocinadores, institutos de investigación y editoriales pueden afectar negativamente los derechos de propiedad intelectual de personas en los países en desarrollo.

Sesión 3.5

Resultados, Valor para el Desarrollo y Cambio

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Describir el vínculo entre métodos de investigación e impactos de investigación

Una vez definido su papel de investigador como una fuerza para priorizar y definir las intervenciones del cambio humano e institucional, usted entenderá la importancia de definir explícitamente la forma en que espera que su trabajo sea usado. El cambio surge de acciones y reacciones combinadas. ¿Que acciones específicas espera que sean realizadas por las diferentes Partes Interesadas para que se logre el valor para el desarrollo de sus resultados? Éstas pueden incluir nuevas políticas, regulaciones, adopciones de tecnología, acciones de organizaciones o usuarios que podrían impactar significativamente en el desarrollo. Esta pregunta crítica tiene que ser respondida antes de empezar con los pilares de la estrategia de comunicación.

 **Ejercicio 9:** Revise los resultados clave de la investigación que presentó al inicio del curso y describa el potencial para el desarrollo de cada uno y como esto podría ser logrado factiblemente.

Resultados de investigación más importantes

Principales Resultados de Investigación	Potencial para el Desarrollo	Acciones requeridas para lograr el Valor para el Desarrollo
1		
2		
3		
4		
5		

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Los investigadores para el Desarrollo deben definir explícitamente como esperan que sus resultados sean utilizados y cómo esto a su vez contribuirá valor al desarrollo.

Sesión 3.6

Vacíos de Comunicación en la Investigación para el Desarrollo

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Identificar vacíos en la comunicación de la investigación para el desarrollo
2. Discutir el papel del investigador para solucionar estos vacíos
3. Reconocer que hay un contexto de desarrollo más amplio en el cual usted trabaja

3.6.1 Comunicación – Jugadores y sus Papeles

“Lo clave es que si la investigación va a tener un impacto, entonces debe ser realizada tanto cerca de los usuarios del conocimiento resultante como de los clientes (p.5).”¹¹

Dentro del contexto de la investigación financiada por donantes podemos identificar tres grupos de Partes Interesadas:

- Quien administra la investigación o cuerpo comisionado.
- El proveedor de la investigación u organizaciones responsables de liderar las actividades de investigación.
- Los usuarios de la investigación, quienes pueden estar sub-divididos en números más pequeños de grupos de beneficiarios según sea apropiado.

Actualmente, el administrador del proyecto puede ser uno y el mismo cuerpo comisionado (e.g programas dentro de la Estrategia de Investigación de Recursos Naturales Renovables de DHID) o este papel puede estar desagregado, con el administrador del proyecto siendo quien maneja el presupuesto dentro de un marco de trabajo acordado. La comunicación acá se centra en presupuestar los objetivos del marco de trabajo y cómo los objetivos del proyecto de investigación contribuyen hacia el programa de investigación general del administrador del proyecto.

La categoría de proveedor de investigación u organización tiende a ser independiente por coordinar cuerpos de investigación registrados con una capacidad técnica apropiada. En el Reino Unido estos cuerpos son responsables de mantener los grupos de investigación unidos y aplicar a sumas de dinero para investigación, según sea anunciada por los administradores del proyecto; y comunicarse con los usuarios de investigación (a través de correo electrónico, teléfono, visitas al lugar) en el contexto global con el fin de desarrollar diseños de proyecto que traten los objetivos del programa de investigación.

Los usuarios de la investigación pueden ser grupos como propietarios, departamentos locales de gobierno, agencias centrales de gobierno y ministerios, ONGs, investigadores locales e institutos de investigación, e incluso socios del sector privado. Las comunicaciones de la investigación acá se enfocan en las contribuciones, procesos de investigación y productos de la intervención.

¹¹ A Barnett, Draft text for policy brief. National Systems of Innovation, Research and Poverty Reduction, 28th August 2003.

Pregunta en discusión:

¿Quién cree usted que debería sentirse responsable de comunicar los productos de la investigación a los formuladores de política y por qué?

3.6.2 Contexto Internacional de Comunicación de la Investigación: un ejemplo de DFID

El DFID recientemente comisionó un trabajo¹² sobre una nueva estrategia de investigación, de la que fueron identificados cuatro vacíos, clave en la comunicación, críticamente importantes para los investigadores que en el futuro traten de mejorar las probabilidades de adopción y propagación de los productos de investigación:

Figura 1 – Contexto y Vacíos de Comunicación de la Investigación¹³

Mundo de Política y Práctica (Usuarios o adaptadores potenciales de la investigación)	Comunidad de Investigación (proveedores o patrocinadores clave de la investigación)
A - ONGs Internacionales - Formuladores de políticas de desarrollo - Medios Internacionales - Redes de conocimiento global	Nivel Internacional B Agencias de Naciones Unidas Bancos de Desarrollo Organizaciones de Profesionales y Eruditos Fundaciones de Caridad y Donantes Publicadores de Investigación Think-tanks Instituciones de investigación/ académicas y bibliotecas Corporaciones privadas y consultores
C - Formuladores de política Nacional – interpretes nacionales -Gobiernos Nacionales/ estatales -ONGs -Proveedores de Servicios Nacionales -Medios masivos nacionales - Redes de conocimiento regional y nacional	Nivel Nacional D Concejos de Investigación Institutos de Investigación Publicadores de Investigación nacional Universidades Institutos de educación y entrenamiento Organizaciones de Profesionales y Eruditos Corporaciones privadas y consultores
E -Intermediarios (agentes de cambio, líderes locales, grupos de mujeres, proveedores de servicios locales) -Agentes económicos (granjeros, pequeños empresarios locales) -Grupos de acción de la sociedad civil -Medios locales -Gente pobre y sus redes de conocimiento local	Nivel Local (comunidades de base) F Organizaciones de investigación acción (NGOs, organizaciones localizadas en la comunidad, etc.)

¹² CIMRC/DFID (2003). New DFID Research Strategy. Communications Theme. Dodsworth E, Smith S, Biswas-Benbow I, Lloyd-Laney M, Young J, Winder D

¹³ Adaptado de Dodsworth et al (2003)

Vacío 1 (entre las cajas A y B en la Figura 1)

La caja A representa el contexto político y práctico internacional (global) y la Caja B es la comunidad científica internacional. La mayoría de los donantes (e.g. DFID) comisionaron los productos de investigación para llegar a la comunidad académica científica, pero la comunicación entre la academia y los formuladores de política para el desarrollo, las ONGs y los medios internacionales es débil.

Vacío 2 (entre cajas B y D)

La Caja B representa la comunidad científica internacional mientras que la D es la comunidad científica nacional. Aunque algunos países en desarrollo pueden tener comunidades de investigación prominentes y bien conectadas, en el ámbito internacional, los países más pobres no están bien conectados a las redes para compartir investigaciones y los debates internacionales.

Vacío 3 (entre cajas D y C)

La Caja C representa el ámbito de los formuladores y practicadores de las políticas nacionales y la Caja D la comunidad nacional de investigadores. Tanto a nivel nacional como internacional hay una brecha separando la comunicada científica (caja D) de las políticas y práctica de desarrollo global (caja C). Los productos de la investigación no se comunican efectivamente y las conexiones retroalimentadoras que podrían ayudar a identificar más necesidades de investigación son usualmente débiles o no existen.

Vacío 4 (entre cajas C y E)

La caja C representa el ámbito nacional de los formuladores y practicadores de política y la Caja E a los usuarios finales de la investigación. Dentro de los países en desarrollo hay un cuarto gran vacío – el lenguaje, el analfabetismo y a menudo el choque cultural entre aquellos que comisionan y hacen la investigación y los beneficiarios (e.g. hogares rurales pobres)

Hay varias implicaciones prácticas y filosóficas para los diseñadores y gerentes de proyectos de investigación que surgen del análisis presentado en la Figura 1:

- La necesidad de “anillar” un presupuesto específico para actividades de comunicación dentro de un proyecto de investigación.
- La necesidad de considerar sintetizar y presentar la información de la investigación en diferentes escalas y formatos para satisfacer las diferentes tradiciones de conocimiento.¹⁴
- La importancia de suministrar productos y resultados de investigación a tiempo para cada parte interesada y beneficiario clave – construyendo diferentes niveles de elementos para la adopción de resultados y productos.
- La implicación que la comunicación no es sólo una actividad “de una vez”, pero algo que debería repetirse “poco y frecuente” usando una variedad de medios para fomentar retroalimentación, aprendizaje y adopción.
- Que la investigación es sólo una actividad en un marco de referencia mucho más amplio relacionado con la innovación, el desarrollo y cambio en la sociedad.

3.6.3 Compartiendo su Experiencia Propia de Comunicación de investigación

¿Puede suministrar uno o dos ejemplos de la mejor práctica para comunicar los productos de investigación del trabajo en su proyecto propio?

¹⁴ Un tema destacado por la Iniciativa de Evaluación de Ecosistemas del Milenio: www.millenniumassessment.org

 **Ejercicio 10: ¿Ejemplos de la Mejor Práctica de Comunicación de Investigación?**

¿Cuál era el tema/ asunto/ resultado de investigación?

¿A quién le comunicó esto?

¿Cómo comunicó esto?

¿Cuál fue el resultado (determinó usted si esto produjo un cambio permanente en actitud/ comportamiento)?

3.6.4 Conclusiones

Esta sección ha demostrado que nuestro entendimiento de la ciencia y el enfoque científico está influenciado por percepciones que en sí mismas son un producto de la cultura y la circunstancia. Esto vincula también a las preguntas éticas de lo que investigamos, por que y que tan fácil es acceder al tan llamado “medio” de la ciencia. Estos asuntos afectan si y como comunicamos nuestros resultados. Estas preguntas, incluyendo las habilidades asociadas con la buena comunicación científica serán exploradas más ampliamente en la Parte VII del manual.

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Los investigadores tienen un deber moral y profesional de llenar los vacíos de comunicación que hayan sido identificados
2. Ayuda el tener una buena base del contexto de desarrollo en el que usted está trabajando (como un investigador), pero también ayuda tener dinero presupuestado para diseminar la información y los resultados de investigación.
3. La investigación es sólo una actividad en un marco de referencia mucho más amplio relacionando con innovación, desarrollo y cambio en la sociedad.

Parte IV

Análisis y Compromiso de las Partes Interesadas



4.1 Análisis de las Partes Interesadas

4.2 Compromiso de las Partes Interesadas

Sesión 4.1

Análisis de las Partes Interesadas

4.1.1 Una definición

La participación de las Partes Interesadas es un elemento vital para el éxito de cualquier estrategia de investigación, pero a menudo se le da poca atención. Saber quien tiene interés y puede contribuir con la discusión sobre un asunto o ayudar a que el proyecto de investigación funcione es importante. Igualmente, es tan importante saber quien no apoya su proyecto y pensar como y si sus intereses, necesitan ser manejados. Es a menudo aquellos que no apoyan sus resultados y propuestas de su investigación quienes necesitan más manejo. El proceso participativo de consulta, en el cual todos aquellos con un interés en un proyecto tienen la oportunidad de contribuir al análisis del problema, al desarrollo, manejo, monitoreo y evaluación, es comúnmente denominado como **análisis del grupo de las Partes Interesadas**.

En resumen: El análisis de las Partes Interesadas se realiza generalmente para:

- Identificar a aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen un interés en le proyecto de investigación ya sea positivo o negativo
- Identificar el tipo de su interés
- Identificar a aquellos que deberían estar involucrados en el proyecto de investigación en las diferentes etapas del ciclo del proyecto
- Identificar aquellos actores poderosos de asegurar el suceso o el fracaso del proyecto
- Identificar si y cómo, necesita usted hacer algo con relación a ellos e incluir eso en el diseño del proyecto.

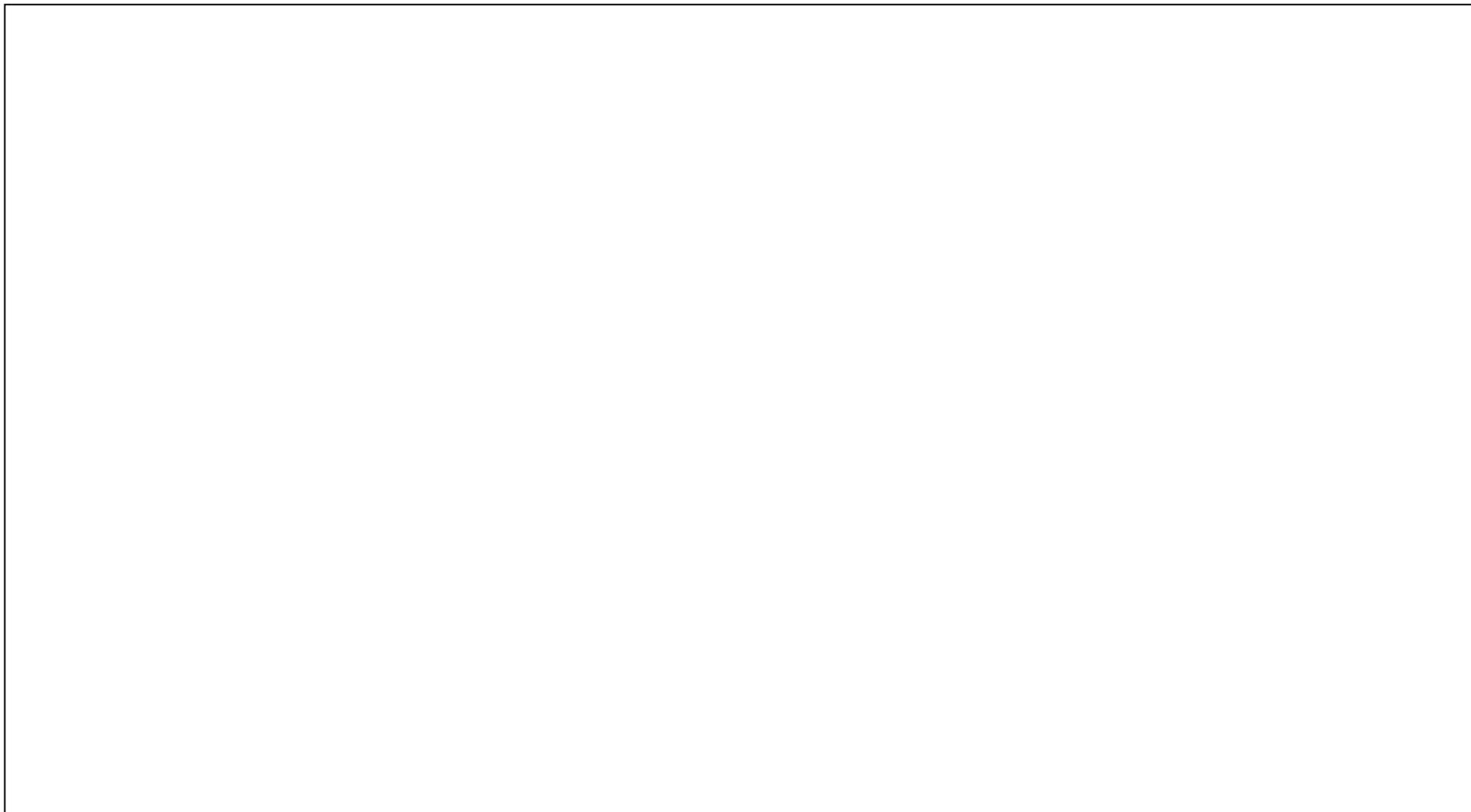
Usted puede imaginar su proyecto como una ventana a través de la cual todas las personas y grupos interesados pueden ser vistos – algunos de ellos justo en los márgenes, otros muy centrados. Como el líder del proyecto, usted debe acercarse a la ventana para maximizar su vista. Las Partes Interesadas pueden ser muchos grupos e individuos:

Ejercicio 11:

¿Dónde ubicaría usted su lista de Partes Interesadas en esta ventana de Partes Interesadas? Ponga en el centro aquellos que usted crea que necesitan estar involucrados o manejados más de cerca. La siguiente lista puede ser vista como una forma rápida de pensar en quienes son su grupo de Partes Interesadas.

- Su patrocinador (e.g. DFID)
- El administrador de su financiación (e.g. FRP)
- El equipo de proyecto
- Socios del Proyecto
- Beneficiarios
- Organizaciones de Investigación
- Suministradores
- Contratistas
- Consultores
- Departamentos de Gobierno
- Competidores
- Otros (especificar)

Ventana de Partes Interesadas



4.1.2 Metodología

El análisis de las Partes Interesadas puede lograrse como un proceso de pasos:

Análisis de las Partes Interesadas: proceso de evaluación básico	
Paso 1	Identificar cualquier organización o persona que: <ul style="list-style-type: none"> - tenga un interés en el proyecto ya sea positivo o negativo - contribuya o sea afectado por los objetivos del proyecto - pueda influenciar sobre los problemas que el proyecto responde
Paso 2	Hacer un análisis más detallado de cada una de las Partes Interesadas en términos de sus: <ul style="list-style-type: none"> - problemas e intereses - vínculos (cooperativos o conflictivos) - potencial (fortalezas y debilidades en términos del proyecto)
Paso 3	Discutir los intereses y puntos de vista de quienes van a tener mayor prioridad al manejar su investigación

4.1.3 Impacto de los Proyectos en las Partes Interesadas

Los análisis de impacto de muchos proyectos de investigación nos dicen que los Partes Interesadas no tienen una forma equitativa de solucionar sus necesidades, independientemente del valor personal que ellos pongan en su “trozo” de proyecto. Los analistas sugieren que esto se debe a que la habilidad de las Partes Interesadas por asegurar su trozo varía considerablemente. Se han hecho intentos para desarrollar técnicas para explorar el potencial de esta variable. Uno como el proceso analítico se describe abajo.

Análisis de las Partes Interesadas: Proceso de Evaluación de Impacto																			
Paso 1	Para cada interesado, estime qué valor le otorgan a su parte o interés en el proyecto. El valor puede ser positivo o negativo (i.e. su parte puede ser vista como algo que sucede (+) o que no sucede (-)). <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td>Crítico</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Esencial</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>Necesario</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Deseable</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>No esencial</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Crítico	5	Esencial	4	Necesario	3	Deseable	2	No esencial	1								
Crítico	5																		
Esencial	4																		
Necesario	3																		
Deseable	2																		
No esencial	1																		
Paso 2	Asigne un nivel de poder a cada parte interesada. Esto pondera la habilidad de la parte interesada para realizar acciones efectivas para asegurar su parte. <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td>Control</td> <td>- completo</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- muy significativo</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Influencia</td> <td>- significativo</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- moderado</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- bajo</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Apresiasi3n</td> <td>- muy bajo</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Control	- completo	6		- muy significativo	5	Influencia	- significativo	4		- moderado	3		- bajo	2	Apresiasi3n	- muy bajo	1
Control	- completo	6																	
	- muy significativo	5																	
Influencia	- significativo	4																	
	- moderado	3																	
	- bajo	2																	
Apresiasi3n	- muy bajo	1																	
Paso 3	Multiplique el valor del interés de la parte interesada por el poder de tomar acci3n. El resultado es una indicaci3n del posible impacto del parte interesado en el proyecto.																		

Este modelo es una herramienta útil para describir por qué, aun cuando una parte interesada tiene mucho interés (crítico = 5) en su parte del proyecto de investigación (ya sea negativo o positivo) pero tiene un bajo nivel de poder para asegurar su parte (baja influencia = 2), el proyecto puede no servir para sus intereses (resultado $5 \times 2 = 10$). Por el contrario, una parte interesada más influyente (control significativo = 5) con a lo mejor un interés moderado, en un resultado particular (valor del interés = 3), puede tener mayor poder para asegurar este resultado ($3 \times 5 = 15$). Aunque esto es un modelo un poco simplista, hace mucho para explicar por qué muchos proyectos de investigación han fracasado en servir las necesidades de los miembros menos influyentes de la sociedad y por qué la planeación participativa es vista ahora como un componente esencial en la planificación de todos los proyectos de desarrollo. Una vez que un proyecto ha sido identificado y acordado de esta forma, los equipos de planificación de proyectos pueden también utilizar el modelo para identificar como unir los potenciales de las Partes Interesadas que están a favor del proyecto (puntuaciones muy positivas), y cómo minimizar, de la mejor forma, los potenciales de Partes Interesadas que se oponen al proyecto (puntuaciones altamente negativas).

 **Ejercicio 12: Esquemas de Comercio Justo para Gente que Depende de los Recursos Forestales**

Caso de Estudio

En grupos pequeños, use las dos tablas siguientes para analizar las situaciones “antes” y “después” descritas. Discuta cualquier cambio en la puntuación con todo el grupo.

El escenario “antes”

En Ecuador, la cadena convencional de mercado para el cacao usualmente involucra un intermediario/acumulador del cacao local (usualmente un comerciante) que compra cantidades pequeñas de cacao fermentado, ofrecido por los agricultores locales. Hay pocos compradores de cacao, limitando las opciones de los granjeros. Los pequeños agricultores/almacenistas se quejan constantemente de las prácticas injustas por parte de los compradores, de clasificar y pesar. Los compradores locales venden a intermediarios itinerantes que transportan los granos a un intermediario del área o se lo venden directamente a un comerciante urbano si están lo suficientemente cerca de una ciudad. Los grandes cultivadores de cacao evitan los intermediarios y venden directamente a los exportadores, pero los pequeños productores en áreas remotas están atados a la cadena completa de mercado.

Partes Interesadas	Intereses (parte)	Valor	Poder	Habilidad de las Partes Interesadas para asegurar su parte

El Escenario “después”

Una organización eclesiástica MCCH inició un esquema de comercio ético de cacao. El brazo comercial – Maquita – construyó un sistema paralelo de mercadeo de cacao seleccionando a los intermediarios de las organizaciones de agricultores y las comunidades, apoyados por compradores locales que son empleados. Los intermediarios de la comunidad de Maquita compran con términos preferenciales a los pequeños productores que pertenecen a asociaciones de cultivadores afiliadas. Para ser afiliada, una asociación debe estar localizada en áreas remotas, debe estar bien organizada y sus miembros deben poseer tierras de menos de 7 hectáreas aproximadamente. Los intermediarios de Maquita tienen capital de trabajo para comprar cacao y son los responsables de clasificar y pesar los granos y de pagar un precio preferencial a los miembros con pequeñas producciones. Los intermediarios de Maquita reúnen, fermentan, secan, ordenan y empacan los granos y toman responsabilidad por el transporte. Para obtener volúmenes mayores, Maquita también compra de terceros a precios no preferenciales. Las ganancias de Maquita son reinvertidas en la compañía o son utilizadas para financiar el entrenamiento de agricultores o para actividades sociales de motivación. El rendimiento comercial de Maquita ha sido extraordinario. Desde sus primeras exportaciones en 1992, Maquita se ha convertido en uno de los cinco exportadores de cacao más importantes de Ecuador – obteniendo usualmente precios de exportación promedio más altos porque se concentra en granos de mayor calidad y exporta directamente a los productores de chocolate en Europa.

Partes Interesadas	Intereses (parte)	Valor	Poder	Habilidad de los interesados para asegurar su parte

Marco de Análisis de las Partes Interesadas

El marco usado en el ejercicio anterior es solo uno de los muchos que han sido desarrollados para ayudar en el análisis de las Partes Interesadas. Otros ejemplos se presentan abajo.

1. La Matriz de Participación

Etapa/Acción	Informe	Consulta	Contrapartida	Control
Identificación				
Planificación				
Implementación				
Monitoreo y Evaluación				

Notas:

La Matriz de Participación ayuda al analista a considerar cómo cada interesado debería estar involucrado en el proyecto y cuando.

2. Matriz de Impacto/ Prioridad

Parte Interesada	Intereses	Impacto Potencial	Importancia de Prioridad
Prioritario			
Secundario			
Externo			

Notas

La Matriz de Impacto/Prioridad clasifica a las Partes Interesadas, desde el punto de vista del proyecto, según la importancia de sus intereses, el impacto potencial del proyecto y la prioridad de importancia en términos de acción. Note que cada parte interesada puede aparecer en diferentes “niveles” en cada columna, e.g. aunque los intereses particulares de un parte interesada puedan no ser una prioridad para el proyecto, el impacto potencial del proyecto sobre estos intereses puede aun ser alto.

3. Matriz de Disposición/Poder

Partes Interesadas	Disposición			Poder		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.		O	X	X		
2.	X			O	X	
3.	X					X
4.			X		X	O

Notas

Disposición equivale a la cantidad de conocimiento que la parte interesada tiene sobre el proyecto o si su punto de vista es positivo o negativo.

Poder es la influencia que la parte interesada tiene en el éxito de un proyecto.

X es la posición de inicio

O es la posición que decidimos que queremos alcanzar para esta parte interesada.

Por ejemplo:

1. Es un alto gerente – es de nuestro interés mover su conocimiento sobre nuestro proyecto de bajo a medio.
2. Es nuestro gerente de rango medio y contrapartida directa – es de nuestro interés aumentar su influencia.
3. Un trabajador del proyecto – decidimos que no necesitamos hacer nada con ellos.
4. Es un gerente de rango medio de la competencia – ellos son perjudiciales para el proyecto y su poder necesita ser disminuido.

Para todos los casos que decidimos que necesitábamos hacer algo, ahora tenemos que decidir qué hacer y cómo.

4. Matriz de Problemas/Intereses/Vínculos

Partes Interesadas	Problemas	Intereses	Vínculos

Notas

La Matriz de Problemas/Intereses/vínculos se usa para identificar los problemas que enfrentan las Partes Interesadas, el tipo de interés que ellos tienen en el proyecto y los vínculos entre las Partes Interesadas (conflictivos o complementarios).

5. Matriz de Influencia/Importancia

Importancia Alta/ Baja influencia	Alta importancia / Alta influencia
A	B
D	C
Baja Importancia / Baja influencia	Baja Importancia / Alta influencia

Notas

La Matriz de Influencia/Importancia se usa para analizar a las Partes Interesadas según su importancia e influencia.

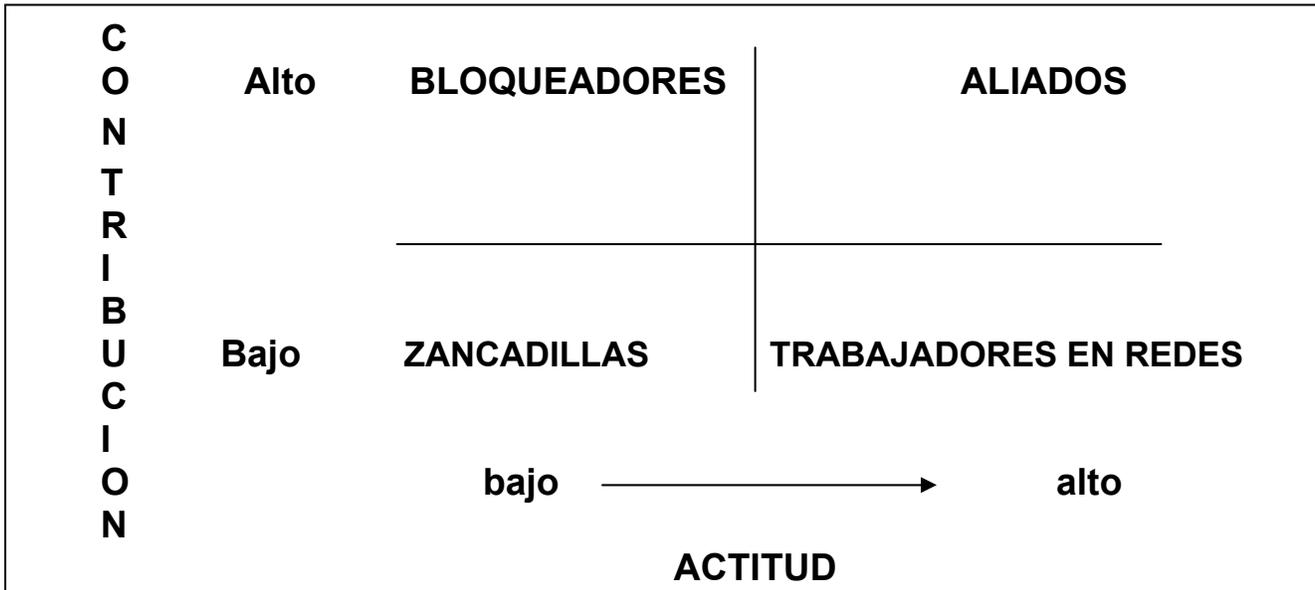
6. Matriz de Apoyo/Antagonista/Constructiva/Destructiva

(+) Constructiva/Apoyo		Destructiva/Antagonista (-)	
1	2	4	5
3		6	

Notas

La Matriz Apoyo/Destructiva es usada para analizar a las Partes Interesadas y luego decidir a donde necesitan ser movidos y cómo se va a hacer.

7. Matriz de Contribución/Actitud



Notas

Esta es una matriz similar a la número 6 arriba, aunque acá el grado de involucra es de la parte.

 **Ejercicio 13:** Escoja uno de los marcos de análisis de las Partes Interesadas de arriba para realizar trabajo de análisis en su grupo de Partes Interesadas.

4.1.4 Fomentar Propiedad: La Meta Final

La figura 2 abajo ayuda a entender como las Partes Interesadas pueden ser influenciados. Cada “caja” requeriría diferentes estrategias de comunicación/promoción. La preocupación acá está relacionada con la propia percepción de la audiencia acerca de su nivel de conocimiento e interés en un tema. En última instancia, la meta es mover las personas de una posición de bajo interés y poco conocimiento a una posición de alto interés y alto conocimiento (izquierda abajo hasta arriba derecha). Es en este momento que la acción pueda seguir. Sin embargo, el cambio de comportamiento no esta garantizado, es solamente más probable. Pueden haber varios factores externos bloqueando la acción que van más allá de la influencia del proyecto. Las iniciativas de incidencia, incorporando campañas, la educación y lobby pueden usar este modelo igualmente.

Fig. 2: Equiparando Tecnologías de comunicación/Vías a la Audiencia/Cliente

	Importancia Aparente de un tema para una parte interesada		
		Bajo	Alto
Qué tanto cree la parte interesada que ya sabe	Alto	Desarrolla entusiasmo para tratar un tema	¿Reta creencias existentes?
	Bajo	Desarrolla conciencia de un tema y entusiasmo para tratarlo	Facilita el aprendizaje por el parte interesado

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. El análisis de las Partes Interesadas puede lograrse usando una variedad de marcos.
2. Las lecciones importantes para aprender son que todo equipo de proyecto necesita saber quienes son las Partes Interesadas, sí estos estén a favor o en contra del proyecto y como planean satisfacer sus necesidades o controlar su influencia.

Sesión 4.2

Compromiso de las Partes Interesadas

OBJETIVOS DE LA SESION *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Entender los diferentes papeles que pueden jugar las Partes Interesadas en el ciclo de proyecto de investigación
2. Apreciar el ciclo investigación-desarrollo/política
3. Formas de planificación para aumentar la participación

4.2.1 Identificar a las Partes Interesadas y sus Papeles en los Proyectos de Investigación

En los proyectos de investigación, las Partes Interesadas son todos los individuos u organismos que están, o involucrados en el proyecto de investigación en sí, o tienen un interés de comunicar todos o algunos de los productos del proyecto o los beneficiarios intencionados.

Las Partes Interesadas pueden realizar uno o más papeles durante el proceso de desarrollar conocimiento y convertirlo en política o práctica:

1. *Grupo Meta o Usuarios finales:* Son aquellos que aplican directamente los resultados de la investigación. Estos pueden incluir por ejemplo aquellos cuyos medios de vida tienen base en los resultados del proyecto como los granjeros o los madereros, pero también gobiernos (donde manejan lotes de madera del gobierno por ejemplo), ONGs y el sector privado.
2. *Usuarios intermedios:* Son aquellos que toman los resultados de investigación y los modifican en cierta forma por ejemplo cuando una ONG modifica una tecnología antes de pasarla a sus clientes o cuando los productos de investigación son usados para informar las políticas. Los usuarios intermedios pueden ser otras organizaciones de investigación, ONGs, el sector privado, formuladores de políticas y donantes.
3. *Canales:* Aquellos que pasan los resultados de investigación a otros. Pueden re-empacar estos productos pero se mantienen fundamentalmente sin cambio. Los ejemplos pueden incluir servicios de extensión del gobierno y ONGs. Estas organizaciones usan típicamente los productos de investigación mas allá que el tiempo que dura el proyecto de investigación.

El rol podría cambiar con el transcurso del tiempo y la misma parte interesada puede desempeñar varios papeles dependiendo del resultado específico o la etapa de promoción en cuestión

 **Ejercicio 14:** Usando la lista desarrollada en los ejercicios previos, identifique una parte interesada de su proyecto de investigación ya sea un usuario final, un intermediario, un canal o un opositor de su investigación. Describa el contexto.

Parte Interesada	Usuario final	Intermediario	Canal	Opositor
	(Marque sobre la caja apropiada)			
1				
2				
3				
4				
5				
6				

En el contexto de su proyecto de investigación, observar el papel de los Partes Interesadas ayudará a identificar:

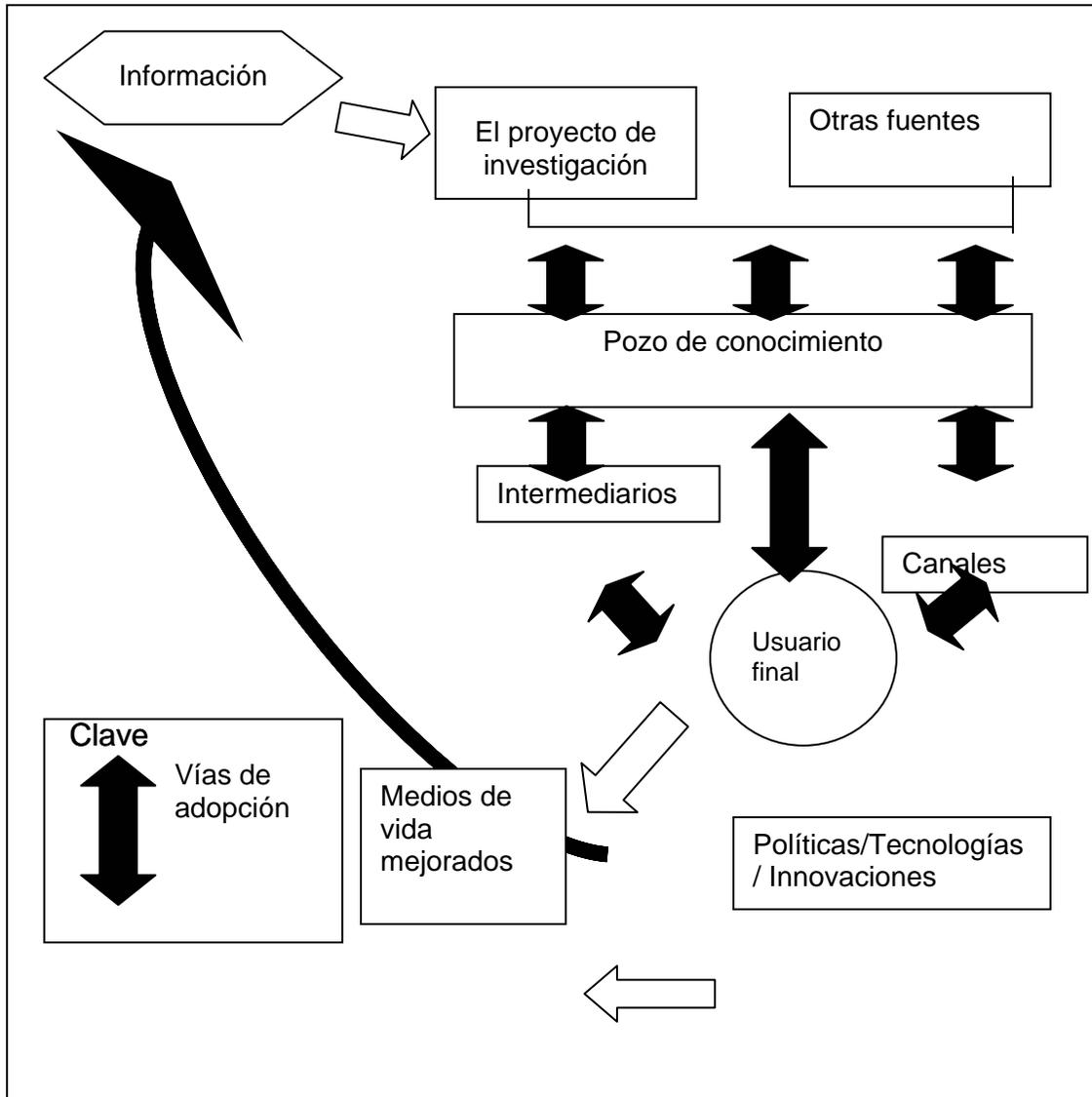
- ¿Quién debería participar en el ciclo del proyecto de investigación
- Quién mueve la información alrededor
- ¿quien agrega valor a la información?
- Quién puede promover mensajes e institucionalizarlos en política
- Quien continuará promoviendo conocimiento específico, tecnologías e innovaciones *más allá de la vida del proyecto
- ¿Quién puede causar daño?

La Figura 3, abajo es una representación visual de como se realiza la meta de la investigación (que es coleccionar información para suministrar conocimiento). Si la investigación va a contribuir efectivamente al desarrollo, este conocimiento debe ser entonces absorbido y utilizado para promover el desarrollo de innovaciones nuevas para mejorar los medios de vida. Las Partes Interesadas pueden usar conocimiento de múltiples fuentes mientras que desarrollan/promueven una innovación particular. Lejano de ser un proceso lineal, la libre comunicación entre todas las Partes Interesadas asegura que la información está retroalimentado al proceso de investigación.

* Definiciones de Resumen de los factores influenciando la adopción e impactos de veintiún proyectos de investigación sobre recursos naturales renovables.. *Agren NP43. D Edwards and J Farrington Jan. 1994*

El Ciclo Investigación/Desarrollo

El diagrama siguiente puede ayudarle a visualizar como la información puede fluir y las ideas pueden ser promovidas dentro del ciclo investigación-desarrollo.



4.2.2 La Importancia de la Participación

Desarrollar vías para asegurar que los resultados sean absorbidos en las políticas y se inicie la práctica al comienzo del ciclo del proyecto de investigación. La clave es **participación** con todas las Partes Interesadas relevantes, desde la identificación del problema, por la planificación, investigación participativa, monitoreo, evaluación y ascenso.

Esto ayuda a asegurar que:

- Los proyectos de investigación sean relevantes y apropiados a las necesidades de los usuarios propuestos.

- Relaciones entre contrapartidas y redes creando confianza y buena comunicación.
- La capacidad de las Partes Interesadas es desarrollada.
- Los usuarios finales pueden hacer parte del proceso de comunicación de los resultados de investigación a través de familiaridad con el proyecto.
- Métodos de comunicación, apropiados para los grupos de Partes Interesadas pueden ser desarrollados.
- Los impactos potenciales pueden ser evaluados más fácilmente.
- Los usuarios finales pueden ser identificados y marcados más fácilmente.

La participación es esencial para desarrollar vías de adopción fuertes. Las herramientas y técnicas de participación que ayudarán a las Partes Interesadas a involucrarse en el ciclo del proyecto se han establecido bien a través de los años. Estas incluyen *procesos de desarrollo de tecnología participativa (PDT)* que incluyen a potenciales usuarios finales en el proceso de investigación – identificando problemas y posibles soluciones, experimentando y evaluando y herramientas de aprendizaje y acción participativa. (AAP) que pueden ayudar a los formuladores de políticas a comprometerse activamente con temas como la base para la acción. Sin embargo, aunque el hecho que los principios y los procesos así como los beneficios estén bien establecidos, aun quedan muchos ejemplos donde los proyectos de investigación fracasan en considerar completamente el proceso de participación. Gran parte del resto de este manual se enfoca en como evitar tal fracaso construyendo sus habilidades para comprometer individuos, grupos y al público en general activamente, ya sea como usuarios finales, intermediarios o canales del nuevo conocimiento que su proyecto está suministrando. Usted puede encontrar que leer la tarjeta herramienta 10 le sirve para obtener más información sobre Facilitación participativo.

 **Ejercicio 15:** ¿Quiénes participan en cada etapa de su proyecto de investigación? ¿Quién debería estar involucrado pero no lo ha sido?

Etapas	Participaron	Omitidos
Identificación del problema inicial		
Identificación de los usuarios finales potenciales de los productos de la investigación		
El diseño de proyecto		
Ubicación del área de investigación		
Implementación de actividades de investigación		
Monitoreo del proceso de investigación		
Evaluación de los productos comparando con el problema original		
Identificación de los medios apropiados para diseminar los resultados del proyecto de investigación		

4.2.3 Conclusiones

La importancia de la participación y el compromiso de las Partes Interesadas, en proyectos de investigación, fue resaltada por D Edwards y J Farrington cuando revisaron los factores influenciando el impacto de veinte proyectos en recursos naturales. Encontraron que la consulta con los usuarios potenciales, cercanamente y a lo largo del ciclo de proyecto era uno de los factores clave para promover exitosamente la adopción de los resultados de los proyectos en recursos naturales. Similarmente, muchos factores que llevaron a una baja adopción estaban asociados con la falta de comunicación y participación de las Partes Interesadas clave.

En lugar de sólo admitir la participación pasiva los financiadores de investigación están mirando cada vez más fomentar proyectos liderados por demanda. Esto algunas veces es referido como el “empujón” y “extracción” de la investigación y desarrollo. Muchos de los procesos de desarrollo se benefician de los dos. Desarrollar “constituciones de usuarios” fuertes es una forma de desarrollar la capacidad de grupos de usuarios para demandar servicios. Constituciones de usuarios son todos aquellos usuarios potenciales que tienen un verdadero interés en los productos de la investigación, y pueden ser grupos e individuos involucrados directamente en asuntos relacionados con el manejo de los recursos naturales, o ONGs, organizaciones del sector privado, proyectos de desarrollo etc. Desarrollar la capacidad de estos individuos para que demanden los servicios efectivamente podría permitir que los resultados de investigación ser *extraídos* a través de las vías de adopción, en lugar de ser *empujados* por el equipo de investigación.

Los formuladores de política son Partes Interesadas cruciales y cualquier tipo de proyecto de investigación tiene que asegurarse que sus actividades estén vinculadas estrechamente con estos tomadores de decisiones – no sólo para asegurar que las actividades sean apoyadas dentro de la escala regional y nacional del marco político, sino también que los productos de investigación puedan influenciar en la nueva dirección de las políticas.

 **Ejercicio 16:** Usted debería finalizar esta sesión identificando a las Partes Interesadas más significativos con relación a la promoción de los resultados de investigación identificados anteriormente. Introduzca los resultados en la columna uno de su matriz borrador y a los Partes Interesadas en la fila uno. Puede usar el formato incluido en la Parte II o desarrollar el suyo propio.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Los Partes Interesadas pueden ser usuarios finales, intermediarios, canales o cualquier combinación. Entender que papeles juegan es importante en la identificación de potenciales vías de adopción.
2. Los Partes Interesadas usan la información de numerosas fuentes cuando van a implementar nuevas políticas o tecnologías o desarrollar innovaciones.
3. La participación efectiva (en lugar de la consulta) tiene muchos beneficios, no sólo en el diseño del proyecto sino también en la adopción de los productos.

Parte V

Vías de adopción: Estableciendo los Vínculos entre Investigación, Política y Desarrollo



5.1 El Ambiente de Transferencia de Conocimiento

5.2 Restricciones para la Adopción

5.3 Desarrollo de Vías de Adopción

5.4 Promoción de Vínculos más Sólidos entre Investigación / política

Sesión 5.1

El Ambiente de Transferencia de Conocimiento

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Entender el concepto de Vías de Adopción
2. Entender el concepto de Conocimiento y Sistemas de Información y Sistemas de Innovación según se relacionen con los proyectos de investigación

5.1.1 El Rol de la Investigación en el Desarrollo

Esta sección del manual explora las diversas formas en que los resultados pueden ser empacados, y cómo estos paquetes encuentran su camino hacia los miembros más pobres de la comunidad.

Los proyectos de investigación juegan un papel crucial en el desarrollo al suministrar resultados relevantes y asegurar que estén “empacados” de forma tal que puedan impactar en la acción del desarrollo – por ejemplo como tecnología y política mejoradas. En aumento, la aminoración de la pobreza es el punto central, y para poder considerar exitoso un proyecto de investigación, se ha requerido demostrar que sus resultados hayan tenido un impacto en la aminoración de la pobreza – ya sea directamente a través de la adopción de tecnologías por los pobres, o indirectamente a través del desarrollo e implementación de políticas por gobiernos y organizaciones. Esta es una razón fundamental en las decisiones de los donantes para canalizar recursos para investigación. Sin embargo, la habilidad de la investigación de contribuir a la aminoración de la pobreza en práctica está ahora sujeta a un debate muy dinámico fundamentado en una variedad de evaluaciones que han intentado demostrar el impacto (o no) de la investigación en desarrollo.

5.1.2 ¿Cómo puede la Investigación con base en los Recursos Naturales Contribuir a la aminoración de la Pobreza?

Hasta hace poco, un canal principal para la aminoración de la pobreza ha sido a través de la investigación con base en los recursos naturales, trabajando con el supuesto que aumentar la producción y reducir los precios benefician al pobre. Últimamente se ha comprobado que éste no es el caso siempre, y se enfatiza ahora en situar la aminoración de la pobreza como una meta de los proyectos de investigación – e investigar cual es la mejor forma de lograrla. Obviamente la pobreza es un asunto multidimensional, y en la actualidad, la aminoración de la pobreza es vista desde la perspectiva que comprende más que los beneficios económicos tradicionales como el aumento de los ingresos, la productividad y el trabajo. Más recientemente, los asuntos relacionados con la habilidad de un individuo de influir en la toma de decisiones, su vulnerabilidad al peligro y su seguridad física y dignidad son todos vistos como aspectos importantes de la pobreza que tienen que ser tratados.

Sin embargo, entender las múltiples dimensiones de la pobreza no es suficiente. Por ejemplo para contribuir en la aminoración de la pobreza, el énfasis necesita ser en la aplicación apropiada del conocimiento, contrario a simplemente desarrollarlo. En otras palabras, la investigación no se financia por el bien de la investigación. Necesita

proporcionar soluciones a problemas afrontados por la gente pobre y luego asegurar que el conocimiento suministrado informe a las políticas e influya en las *prácticas* de forma tal que permita a los individuos y las comunidades a desarrollar innovaciones para poder mejorar sus medios de vida.

Si la reducción de la pobreza está en el corazón del desarrollo y si se requiere investigación para contribuir hacia ello, entonces los resultados de la investigación tienen que ser evaluados según el éxito de la adopción de los cambios apropiados que contribuyan a la aminoración de la pobreza, en lugar de sólo el desarrollo de soluciones potencialmente apropiadas. Este énfasis en evolución, refleja una preocupación general: hasta la fecha, y por muchas razones, los resultados de la investigación no han informado a las políticas y la práctica hasta el punto en que deberían haberlo hecho, y que los productos de investigación tienen que re-enfocarse en productos para el desarrollo.

“Los científicos en agricultura están trabajando ahora en un ambiente en el que la cultura está cambiado significativamente, alejándose de lo que formaba el contexto de su entrenamiento y experiencia profesional inicial. Los propósitos de la investigación están siendo dirigidos a preguntas de adopción e impacto, a efectos ambientales y a asuntos relacionados con la pobreza y el género; en resumen al “desarrollo” en sus diversas dimensiones en lugar de productos de investigación”¹⁵.

La noción de investigación *para* el desarrollo ya ha sido mencionada en este manual. Se encuentra en el corazón de la racionalidad para FRP. Esta Parte del manual atiende asuntos que afectan la adopción e impacto de los resultados de investigación FRP – en otras palabras explora la facilitación y la restricción a los impactos al desarrollo de FRP. Los temas relacionados con una adopción efectiva de los resultados de investigación por parte, tanto de los usuarios, como de los formuladores de políticas están cubiertos así como los factores que restringen la absorción y la adopción. La meta es ayudar a facilitar el impacto efectivo, de los resultados de la investigación, en los medios de vida de los miembros más pobres y más marginados de la sociedad.

 **Ejercicio 17:** Identificar un proyecto de investigación exitoso en el que usted haya estado involucrado o del que usted tenga conocimiento. ¿Cómo se midió el éxito?

¹⁵ *Review of the Factors Influencing the Uptake and Impact of a Sample of Twenty One UK Supported Renewable Natural Resource Research Projects.* ODA Network Paper 42. Edwards, D., and Farrington, J, 1993.

5.1.3 La Investigación y el Marco del Medio de Vida Sostenible

Si la meta de un proyecto de investigación es mejorar el medio de vida de los pobres, entonces el marco del medio de vida sostenible suministra una forma de visualizar cómo podría lograrse esto. Demuestra cómo los proyectos de investigación pueden “atacar” la pobreza a través de la búsqueda del entendimiento y la influencia:

Vulnerabilidad: e.g. cambios en la diversidad de los cultivos, la resistencia al ataque de plagas y a las condiciones climáticas, dependencia de los mercados.

Activos: e.g. equipos nuevos (activos físicos), suelos fértiles (activos naturales), práctica en el manejo de cultivos (activos humanos), guarderías comunitarias (activos sociales), fondos desarrollados por la comunidad (activos financieros).

Proceso de transformación (políticas, instituciones y procesos) e.g. fortaleciendo la capacidad de las redes y organizaciones locales para diseminar los resultados e influenciando las políticas.

El marco se presenta a continuación:

Fig. 4



 **Ejercicio 18:** ¿Dónde están los puntos de entrada de su proyecto con relación al marco de los medios de vida sostenibles y qué están haciendo?
Disminuyendo la vulnerabilidad

Aumentando los activos

Mejorando las políticas, las instituciones y los procesos

 **Ejercicio 19:** ¿Cuáles son los productos esperados con relación al medio de vida de su proyecto de investigación?

5.1.4 Entendiendo el Ambiente del Conocimiento.

Un proyecto exitoso se apoya en una comunicación efectiva para transferir la información desde la fuente al usuario final. Esto requiere identificar los canales de comunicación apropiados así como los métodos adecuados de comunicación.

El análisis de los Sistemas de Información y Conocimiento es un abordaje a la conceptualización sobre cómo los usuarios finales acceden a la información. Ha sido definido como:

“Las personas, redes e instituciones, y las interfases y vínculos entre ellos, que comprometen o administran la generación, transformación, transmisión, almacenamiento, recuperación, integración, difusión, y utilización de conocimiento e información y que trabajan potencialmente sinérgicamente para mejorar el acoplamiento entre conocimiento, ambiente y tecnologías utilizadas”¹⁶

El concepto de Sistemas de Conocimiento e Información considera que las personas adquieren conocimiento e información a partir de diversas fuentes. También permite

¹⁶ Roling NG y Engel P. 1995

que los diversos actores examinen las relaciones entre estas fuentes y miren las formas en que puede mejorarse el flujo de información y conocimiento.

Sin embargo, el abordaje no debería tomarse muy literalmente ya que detalla vínculos *teóricos* entre individuos y organizaciones, y asume la coordinación entre actores trabajando hacia objetivos comunes – que puede o no ser el caso. Sirve sin embargo, a ayudarnos a visualizar la comunidad de usuarios potenciales y a empezar a buscar formas en que las vías de adopción puedan ser promovidas.

 **Ejercicio 20:** Identificar algunos actores clave en un sistema de conocimiento e información que le sea familiar a usted - ¿Cuales son los vínculos entre estos actores?

5.1.5 Sistemas de Innovación

En lugar de buscar como los “investigadores” pueden diseminar más efectivamente los resultados de sus investigaciones a través de un sistema de conocimiento e información, los *sistemas innovadores* se concentran en la imagen más amplia de cómo la gente innova nuevas tecnologías. En lugar de mirar a los actores con papeles claramente definidos con resultados observables, este enfoque mira más allá del proceso de investigación y transfiere los resultados de investigación y atiende a la imagen más amplia de la investigación dentro de un “proceso de innovación”.

La investigación se convierte en sólo un elemento en un proceso más amplio de innovación. Enfatiza ambos, tanto la importancia de un gran número de actores e instituciones clave involucrados con la innovación exitosa, como la importancia de los vínculos entre estos actores que les ha permitido operar como un “sistema” efectivo¹⁷

El sistema de innovación ve más allá de los vínculos entre los actores:

Las comunicaciones claramente seguirán siendo partes importantes del proceso de innovación, pero mucha de la práctica actual empuja más y más al conocimiento por una manguera, con la esperanza que por lo menos algo de él saldrá por el otro extremo – en lugar de invertir en la calidad y efectividad de la manguera, preocuparse sobre donde es necesario que el conocimiento emerja e invertir en los procesos, mecanismos e instituciones que utilizarán el conocimiento una vez emerja en el otro extremo de la manguera.¹⁸

5.1.6 Vías de Adopción

Ambos, tanto el Sistema de Conocimiento e Información como el enfoque del Sistema de innovación intentan describir el ambiente en el cual la información circula. Una

¹⁷ Texto en borrador de Policy Brief A Barnett 2003 p.2

¹⁸ Ibid p 2

estrategia de comunicación efectiva necesita comenzar encontrando las rutas más adecuadas a través de estos sistemas desde la fuente al usuario final, y luego identificar el medio de comunicación mas apropiado.

La ruta a través de la cual la información viaja entre la fuente y el usuario final, y el medio utilizado están referidos colectivamente como las Vías de Adopción. Describe como la información es “empujada hacia fuera” por la fuente, y “absorbida” por los usuarios.

“Las vías de adopción son las rutas o canales a través de los cuales los productos de investigación llegan a los usuarios, los medios por medio de los cuales los usuarios buscan información potencialmente útil y también, los medios por los cuales los proyectos de investigación hacen conocer sus productos a los usuarios. Los diferentes grupos de usuarios usan diferentes vías para acceder a la información. Las vías son múltiples y complejas, especialmente con respecto a llegar a las personas pobres y responder a sus necesidades.”¹⁹

Sólo colocar los resultados de investigación en un sistema de información existente ciertamente no es una garantía de una adopción exitosa. Es esencial identificar las vías de adopción dentro de este sistema y fortalecer y cultivar los mismos si estos resultados no son incorporados en la práctica. Identificar y desarrollar vías apropiadas es esencial si los resultados de investigación van a contribuir efectivamente a mejorar los medios de vida de la gente pobre y las comunidades.

5.1.7 ¿Qué significa todo esto para los Proyectos de Investigación Individuales?

- Significa que los proyectos de investigación tienen que ser vistos con marcos más amplios. (e.g. El Marco de los medios de vida sostenibles , el Sistema de Conocimiento e Información, el Sistema de Innovación). Estos no existen en aislamiento.
- Para contribuir al proceso de desarrollo, los proyectos necesitan ser capaces de identificar “puntos de entrada al desarrollo (e.g. habilidad de proteger en contra de peligros, contribuciones a los activos individuales e influencia en transformar estructuras tales como redes y organizaciones locales).
- Las vías de adopción necesitan ser identificadas para asegurar que los resultados de investigación lleguen a la audiencia deseada.
- La identificación de las vías de adopción requiere de un buen entendimiento de los Sistemas de Información y Conocimiento y de los Sistemas de Innovación actuales.
- Los proyectos de investigación pueden necesitar invertir en los procesos, sistemas e instituciones que llevan mensajes para asegurar una adopción efectiva, e.g. para desarrollar capacidad en las organizaciones adoptivas.

¹⁹ Escalando y Comunicación (*Scaling Up and Communication*), NRSP

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. La noción de investigación para el desarrollo está fortaleciéndose.
2. Los resultados de investigación entran a un pozo de conocimiento, que informa a las políticas y la práctica, a través de vías de adopción.
3. Los proyectos de investigación son parte de un mecanismo complicado de desarrollo de conocimiento y transferencia.
4. Los proyectos de investigación tienen una responsabilidad creciente de identificar y desarrollar vías de adopción apropiadas, que incluye organizaciones adoptivas y si es necesario desarrollar su capacidad para diseminar la información y promover el desarrollo efectivamente.

Sesión 5.2

Restricciones a la Adopción

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Identificar las restricciones clave para la adopción de los resultados de la investigación.
2. Apreciar las necesidades particulares de los pobres
3. Apreciar la importancia de entender la cultura local cuando se está desarrollando una estrategia de diseminación.

5.2.1 Introducción

Las vías de adopción describen la ruta y los procesos por los cuales la información viaja desde su fuente hasta su audiencia deseada. A lo largo de esta ruta pueden encontrarse numerosos obstáculos, algunos de los cuales pueden resultar del diseño del proyecto, algunos pueden resultar del proceso escogido para transferir la información, y algunos pueden deberse a factores externos. Antes de ver cómo promover mejor las vías efectivas de los resultados de investigación a través de la comunicación, observemos las posibles restricciones de la adopción.

5.2.2 ¿Qué Dirige la Acción?

En términos generales, las decisiones basadas en la **percepción del** usuario final (formulador de política, granjero, etc.), sobre los resultados de investigación y sus implicaciones, sus **habilidades** de reacción a los resultados y el **ambiente social/político/ cultural establecido**. Entender como los usuarios finales escogidos pueden tomar estas decisiones puede ayudar a identificar posibles restricciones a la adopción. Entender las posibles restricciones significa que estas pueden ser tratadas para ayudar a asegurar que las tecnologías sean asequibles y apropiadas para los grupos objetivo seleccionados, especialmente los pobres.

5.2.3 Restricciones a la Adopción de los Resultados de Investigación.

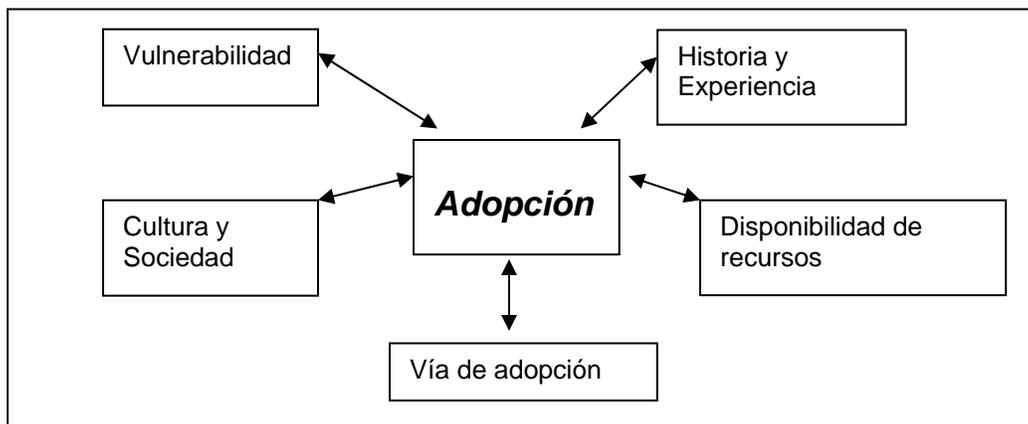
 **Ejercicio 21:** Identifique un producto del proyecto. ¿Cuáles son las restricciones existentes que evitan su adopción en las políticas o la práctica?

La adopción de los resultados de investigación se apoya en la transferencia efectiva de la información adecuada a la audiencia escogida. Existen dos elementos clave acá, la

vía de adopción escogida para comunicar la información y la propiedad de la información en sí misma. Un número de factores, que se relacionan con la propiedad de los resultados puede verse a través del Enfoque de los medios de vida Sostenibles. Estos incluyen el impacto percibido sobre la vulnerabilidad de los individuos, contribución a los recursos, consideraciones culturales y sociales. Otros factores pueden no estar explícitamente claros en el marco como la historia y experiencia previas y los asuntos relacionados con la balanza de poder.

Identificar efectivamente las restricciones potenciales para la adopción antes de haber desarrollado completamente una estrategia de comunicación permite al proyecto asegurar que la audiencia más adecuada esté siendo escogida, usando el paquete más apropiado. Aun más, permite que las actividades a ser desarrolladas contrarresten las posibles restricciones y por tanto asistan en gran medida a desarrollar vías de adopción efectivas y apropiadas.

Fig. 5: Algunos factores que Afectan la Adopción de Tecnologías



5.2.4 Vulnerabilidad

El efecto de un resultado de investigación “empacado” como una tecnología nueva tiene en el componente de vulnerabilidad del medio de vida de un individuo que afectará la adopción si la adopción de la nueva tecnología puede reducir o aumentar la vulnerabilidad del individuo a los choques. Si la vulnerabilidad aumenta como resultado de adoptar una tecnología entonces los usuarios finales tienen que tomar un riesgo mayor si van a adoptarla. La gente pobre generalmente es más vulnerable que otras personas. Pueden vivir en tierras marginales, así que son vulnerables a factores ambientales como el clima y la fertilidad del suelo. También son vulnerables a los golpes económicos tales como el aumento en el precio de las cosas y a los cambios de salud. También pueden ser más vulnerables a los choques sociales e institucionales, por ejemplo las acciones de sus vecinos, miembros del grupo, trabajadores del sector público y ONGs. El estar ya en una posición vulnerable hace que para los granjeros pobres sea difícil tolerar choques adicionales i.e. tienen menos estrategias de resistencia.

Nótese también que como investigadores, tal vez debamos confrontar situaciones donde no existe un aumento objetivo en el riesgo / vulnerabilidad pero tal vez un aumento percibido de ello. La pregunta entonces es como manejamos esta percepción, nosotros como investigadores. ¿Cómo ganamos la confianza?.

Ejemplos de cómo una tecnología nueva puede aumentar la vulnerabilidad incluyen:

Una ejecución deficiente: Una tecnología nueva puede fracasar, por varias razones, cuando es implementada por el usuario final. Como los granjeros pobres son menos capaces de responder al choque del fracaso esto podría tener implicaciones considerables.

Contribuciones: Los usuarios finales pueden ser vulnerables a los cambios en los costos / disponibilidad de aportes. Las semillas híbridas son un buen ejemplo puesto que estas tienen que ser comparadas año tras año - ¿qué pasa si suben los precios o el proveedor de semillas no puede mantener la oferta o la calidad?

Actitudes de otros: Aun si una tecnología nueva es adoptada satisfactoriamente, y la oferta de los aportes no es un problema, los usuarios pueden ser vulnerables a las actitudes de otros. El éxito puede producir envidia en un pueblo. Se sabe, que los granjeros de algunos países, por ejemplo, han envenenado los estanques de sus vecinos si estos últimos han sido muy exitosos. Relacionado con lo mismo, a los granjeros arrendatarios se les puede exigir pagar más renta; la membresía a grupos particulares puede ser negada. En algunas áreas los usuarios pueden ser acusados de brujería.

Así que aun las tecnologías satisfactorias (para algunas Partes Interesadas) pueden aumentar la vulnerabilidad (para otros) y por tanto limitar su adopción. Entender el componente de vulnerabilidad es un asunto clave en la promoción de una adopción exitosa.

Sin embargo, una tecnología nueva puede obviamente reducir la vulnerabilidad. Las técnicas agroforestales han permitido a los granjeros, en muchas partes del mundo, reciclar material rico en nitrógeno a través de la cosecha en surcos y rotaciones cortas en barbecho, reduciendo su vulnerabilidad al precio y disponibilidad de los fertilizantes.

La implicación de lo anterior es que los proyectos de investigación tienen que poner los impactos de la adopción antes que la misma tecnología.

“La implicación es que la investigación en agricultura debe mirar más allá del incremento en la productividad promedio si la meta es que la gente pobre adopte y se beneficie de la tecnología. Por ejemplo, los campos estables pueden ser más importantes que los campos más altos pero más volátiles. La investigación agrícola presta ahora considerable atención a la adaptación de la tecnología a las fuentes biofísicas de la vulnerabilidad (e.g. resistencia a la sequía y las pestes...), pero los factores sociales e institucionales que incrementan la vulnerabilidad no son considerados siempre. Tratar con estos asuntos puede requerir de tecnologías que reduzcan la dependencia en los objetos comprados y sean suministrados por instituciones fortalecidas y de apoyo.”²⁰

5.2.5 Activos

Si nuestros usuarios finales meta son miembros de la comunidad local, su acceso a activos puede influenciar sus acciones. La gente pobre generalmente tiene menos oportunidades que los no pobres y las consideraciones sociales/ culturales pueden

²⁰ “Impacto de la Investigación Agrícola en la Pobreza: Resultados de un Análisis Económico Social Integrado” (“Impacts of Agricultural Research on Poverty: Findings of an Integrated Economic and Social Analysis”) R. Meinzen-Dick, M. Adato, L. Haddad, P. Hazell IFRI 2003

afectar el acceso a las mismas. Por ejemplo, el acceso de las mujeres a los campos de cultivo y al ganado es, a menudo, restringido; o el acceso de la gente pobre a grupos y procesos de toma de decisión de actividades grupales. Entender los activos disponibles para la gente pobre y construir sobre éstos fomentará en gran medida la posibilidad de adopción. Similarmente, las tecnologías que requieren de activos no fácilmente disponibles a la gente pobre no serán fácil o rápidamente adoptadas (y si son adoptadas, pueden contribuir significativamente a su vulnerabilidad).

Si una tecnología es desarrollada los activos que requiere para ser implementada afectarán al tipo de adoptador. Si un proyecto quiere dirigir sus productos a un grupo en particular, entonces entender los activos disponibles a ese grupo es esencial para promover la adopción.

Ejemplos de activos:

Activos Naturales: Mejorar una deficiencia usando una tecnología nueva, por ejemplo, puede no ser adoptado por los más pobres que no pueden pagar o que no tienen la tierra. La siembra de árboles puede retrasarse por la inseguridad en la tenencia de la tierra.

Activos Financieros: Las semillas de los árboles o los cultivos mejorados de frutas pueden ser costosos. ¿Tienen, los usuarios finales, acceso a los fondos necesarios a través de ahorros, créditos o préstamos para adoptar tecnologías particulares?

Activos Físicos: ¿Cuáles son los recursos físicos requeridos para adoptar una tecnología particular? ¿Están éstos disponibles o es necesario comprarlos / alquilarlos? ¿Se requerirá de transporte para acceder a los mercados, se necesita energía para procesar los materiales? ¿Esta energía está disponible, es confiable es costosa o barata?

Activos Humanos: La nueva tecnología requerirá más mano de obra, ¿está disponible esta mano de obra? ¿Cuáles son los impactos de VIH/ SIDA y otros asuntos sanitarios? ¿Cuáles son los niveles de habilidades actuales y los requeridos para implementar una tecnología? ¿Cómo se intercambian conocimiento y habilidad?

Oportunidades Sociales: ¿Qué redes de trabajo existen para los pobres dentro de la comunidad? ¿Existen grupos formales e.g. de ahorro y crédito? ¿Existen “redes de seguridad” disponibles para el pobre? ¿Qué tan bien funcionan los grupos en la sociedad – e.g. funcionarían los viveros colectivos? ¿Cooperativas de Mercado o grupos de ahorro? ¿Cuáles son las redes sociales para compartir recursos e.g. intercambio de semillas, préstamo de equipos?

El acceso a los activos determina la adopción. Una tecnología no puede estar orientada a grupos específicos si éstos no tienen los activos disponibles para adoptar.

5.2.6 Estructuras de transformación – Cultura y Sociedad

En los términos del marco de los medios de vida sostenibles, la cultura y la sociedad serían consideradas bajo el encabezado de transformación de procesos y estructuras. La cultura no sólo afecta la aceptabilidad de ciertas tecnologías (como la textura y gusto de nuevos alimentos etc., tabúes relacionados con mitos y leyendas), sino también el acceso que ciertos grupos tienen a activos que les permiten adoptar tecnologías particulares. Por ejemplo, ¿pueden las mujeres trabajar en las madereras o es éste un trabajo para hombres? ¿Pueden las mujeres trabajar en los campos? ¿Pueden los hombres cosechar frutas? ¿Cuáles son las relaciones entre los pobres y los no-pobres?

¿Qué poder tienen los pobres en los grupos de influencia en la toma de decisiones?
¿Cuáles son las relaciones entre los jóvenes y los viejos? Con el transcurso del tiempo, las historias sobre árboles han sido embebidas en el folclor, los mitos y leyendas. ¿Qué efecto tendrá esto en la adopción de una tecnología particular?

5.2.7 Transformando Estructuras – Las Organizaciones Contrapartes

El término “organización contraparte” en este contexto se refiere a aquellas organizaciones que influyen en la transferencia y habilidad de los individuos para adoptar los resultados de investigación. Además los adoptadores potenciales habrán sido influenciados por experiencias anteriores. Tal vez en el pasado, hayan aceptado una recomendación o adoptado una tecnología que no fue exitosa, o tal vez hayan tenido una mala experiencia, en el pasado, con la organización que promueve acciones particulares. Puede ser que la organización contraparte requiera desarrollo de capacidad para comunicarse efectivamente con la audiencia objetivo – para escoger los medios apropiados y desarrollar materiales de un estándar adecuado.

5.2.8 Adopción y Formulación de Políticas

En las secciones anteriores, hemos considerado la relación entre adopción de nuevas tecnologías y los miembros de la sociedad pobres / marginados que queremos beneficiar. Sin embargo, algunas veces nuestros resultados están orientados a una audiencia muy diferente – por ejemplo formuladores de política - y las restricciones de las que tenemos que estar conscientes en estos casos son muy diferentes a aquellas que ya consideramos. Éstas pueden incluir:

- Interferencias políticas y prioridades
- Restricciones presupuestarias
- Presión por parte del donante
- Prejuicios regionales / étnicos
- Restricciones legales
- Poder del grupo de Partes Interesadas
- Idioma
- Lenguaje de las políticas

La legislación existente (por ejemplo en tenencia de la tierra, acceso a derechos, provisión de subsidios) puede también actuar como barrera en la adopción – para que estas cambien, los formuladores de políticas deben estar al tanto de las restricciones que imponen y deben tener voluntad de trabajar al cambio de ellas.

Pueden surgir asuntos culturales cuando se intenta influenciar en las políticas. Los investigadores, sin saberlo, pueden hablar con la persona equivocada en la jerarquía local. Las normas culturales pueden prevenir a los oficiales superiores de aceptar nuevas ideas por parte de los subalternos/ extranjeros, etc.

 **Ejercicio 22:** Identificar un ejemplo de su propia experiencia donde la falta de entendimiento del ambiente cultural haya tenido un impacto negativo en la práctica o en la adopción de las políticas.

--

5.2.9 Vías de Adopción

Si no se invierte lo suficiente en identificar los canales de comunicación apropiados es posible que la información no esté llegando a la gente apropiada, o puede no estar llegándoles de una forma accesible - esto claramente tienen un impacto en las políticas y la práctica. Una estrategia de diseminación efectiva requiere la identificación cuidadosa de los sistemas de información y las metodologías apropiadas de comunicación.

✍ Ejercicio 23: ¿Cuáles son las posibles restricciones relevantes a su proyecto, y cómo propone manejarlas?	
Restricciones posibles	Acción Propuesta
Vulnerabilidad del grupo meta	
Disponibilidad de activos	
Cultura y Sociedad	
Organizaciones contrapartes	
Restricciones asociadas con formuladores de políticas	

Marcos legales o de regulación	
Mala identificación de las vías de adopción	

5.2.10 Restricciones y Comunicaciones

Entender las restricciones para la adopción es vital en las etapas de planificación de un proyecto para asegurar que las tecnologías adecuadas sean desarrolladas para los pobres, y que ellos tengan la habilidad de beneficiarse. Entender las restricciones para la adopción puede también asistir en el desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva. A continuación, se incluyen algunos ejemplos.

Factor de Adopción	Relevancia para la Estrategia de Comunicación
Contexto de Vulnerabilidad	Permite a los proyectos comunicar claramente los beneficios y riesgos potenciales de adoptar la tecnología. Coloca los beneficios potenciales en un contexto que puede no ser inmediatamente obvio.
Historia y Experiencia	Ayuda a identificar los socios potenciales para comunicar nuevas tecnologías. Puede ayudar a identificar la receptividad potencial de los usuarios finales a ideas nuevas.
Disponibilidad de Activos	Los activos sociales pueden ayudar a determinar las vías de adopción y las estrategias potenciales de salida del proyecto. Los activos humanos pueden ayudar a determinar los niveles de alfabetismo y conocimiento existente Los activos físicos pueden identificar métodos potenciales de comunicación, por ejemplo tenencia de radios o televisiones o acceso a Internet.
Cultura y Sociedad	Puede determinar la audiencia meta de su mensaje. Puede influenciar el acceso a grupos particulares. Puede determinar la comunicación de los métodos usados. Puede afectar cuando puedan ser implementadas tecnologías particulares. Puede afectar la relación entre el equipo de investigación, los canales y los usuarios finales. Puede explicar ciertos mitos y tabúes que afectan la tecnología propuesta

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Muchos factores afectan la habilidad de un grupo objetivo para adoptar las recomendaciones de la investigación. Estos tienen que ser considerados.
2. Las restricciones para la adopción pueden estar relacionadas con la propiedad del mensaje y las vías de adopción desarrolladas.

Sesión 5.3

Desarrollo de Vías de Adopción

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Entender la importancia de identificar vías de adopción apropiadas
2. Identificar las etapas para promover efectivamente las vías de adopción
3. Identificar las preguntas que tienen que ser respondidas cuando se desarrolla una vía de adopción.
4. Aprender sobre algunas herramientas para examinar los vínculos de comunicación.

“Para que ocurra el ascenso, se debe prestar suficiente atención dentro de un proyecto de investigación, al desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación sólida”²¹

5.3.1 Una Estrategia para la Adopción

Hemos visto que hay muchas restricciones potenciales para la adopción de los resultados de investigación por parte de la audiencia deseada. Desarrollar una estrategia clara para la adopción desde el inicio del proyecto de investigación, que identifique las vías de adopción potenciales y los enfoques de comunicación, puede ayudar con algunos de estos factores. Simplemente diseminar los resultados de la investigación al finalizar el proyecto de investigación a los usuarios anticipados no es suficiente para asegurar su adopción y práctica.

Desarrollar una vía de adopción efectiva requiere considerar los siguientes puntos:

- **¿Cuales** son los resultados de su proyecto, y hacia quien debería estar orientado cada resultado? e.g. usuarios finales o formuladores de políticas o ambos
- **¿Qué** espera lograr comunicando sus resultados a la audiencia deseada? i.e. ¿Cuál es el objetivo de comunicación?
- **¿Cómo** recibe su audiencia meta la información? ¿Directamente de los proyectos o indirectamente a través de intermediarios y canales – o cualquier combinación? ¿Qué ruta seguirá su información?
- **¿Qué** métodos de comunicación son los más efectivos para sus puntos de contacto en esta vía? Enfoque de comunicación persona a persona, comunicación en grupo, medios de comunicación masivos – o cualquier combinación
- **¿Cuáles** son las restricciones posibles que afectarán el proceso de comunicación y adopción y qué puede hacerse para minimizarlas?

²¹ “Ascendiendo y Comunicaciones” NRSP

Los proyectos en el pasado han a menudo visto únicamente lo que se refiere a veces como – dimensiones de la adopción “geográfica y cuantitativa” (por ejemplo el número de panfletos y donde se distribuyen) a expensas del proceso institucional de la adopción (por ejemplo los vínculos y las vías de adopción). Los estudios examinando las estrategias de comunicación de una variedad de proyectos de investigación han mostrado que el impacto de productos, como panfletos, afiches, manuales, videos y páginas en Internet es, de hecho, pobre sin la inclusión activa de los usuarios deseados.

Identificar e involucrar a las Partes Interesadas apropiadas al comienzo del proyecto no sólo permite que el proyecto se torne más relevante, pero también inicia el proceso de entendimiento, confianza y comunicación requerido para el desarrollo de una vía de adopción eficiente. Hemos visto las herramientas de análisis y compromiso de las Partes Interesadas. Involucrar a las Partes Interesadas significa que no sólo los usuarios finales potenciales deben ser identificados e involucrados como Partes Interesadas, sino también los intermediarios y canales potenciales que aunque puedan no tener una contribución directa en el proceso de investigación, pueden jugar un papel importante promoviendo sus resultados.

El desarrollo de vías de adopción cruciales para la acción e impacto no es un ejercicio que puede hacerse como parte de la estrategia de comunicación de los resultados del proyecto al finalizar el proyecto – sino un proceso que evoluciona a través de la vida del proyecto y aun más allá.

5.3.2 Desarrollo de Sus Resultados de Proyecto, Audiencia y Objetivo de Comunicación

Varios resultados pueden ser generados por cada proyecto dependiendo de la naturaleza de la investigación. Identificar estos resultados, su audiencia deseada y el objetivo que espera alcanzar a través de la comunicación de ese resultado, son etapas importantes en el desarrollo de una Vía de Adopción.

Un proyecto de investigación puede desear tener varios objetivos que espera alcanzar comunicando sus resultados. Estos pueden incluir el deseo de crear conciencia sobre un asunto en particular o compartir conocimiento. Por otro lado, puede tratar de influenciar un cambio de comportamiento o actitud. La identificación de los objetivos ayudará a los miembros del equipo a reconocer vías apropiadas de adopción. Vale la pena recordar en esta etapa que comunicación es un proceso de dos vías. Los objetivos de comunicación pueden ser determinados por los grupos de usuarios, y como tal el equipo de investigación necesita ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a esto.

 **Ejercicio 24:** Con relación a tres de los resultados de su proyecto, ¿quien es la meta deseada para cada resultado? Y ¿Cuáles son sus objetivos de comunicación? Esto se construye sobre lo que usted complete en las secciones 3 y 4.

Resultados del Proyecto	Audiencia Deseada (Partes Interesadas)	Objetivos de Comunicación

5.3.3 Identificación de Vínculos con las Partes Interesadas y Transferencia de Información

Identificar los vínculos entre las Partes Interesadas, cómo los usuarios finales obtienen su información, cómo las organizaciones y los individuos se conectan, y en qué procesos confían los usuarios finales, son todas clave para identificar como puede transmitir usted su mensaje a la audiencia meta efectivamente.

 **Ejercicio 25:** Observe las preguntas siguientes. ¿Tiene ya su proyecto las respuestas?. Si no las tiene ¿qué puede hacer para obtenerlas?

Pregunta	¿Tiene su proyecto las respuestas? Si las tiene, ¿Cómo hizo para tenerlas? Y si no las tiene, ¿Qué puede hacerse?
¿Qué procesos institucionales existen para facilitar la vinculación de las comunidades de usuarios finales potenciales (pueden ser personas locales o formuladores de política), entre ellas y como contrapartes de las vías de adopción?	
¿A qué fuentes de información tienen acceso los usuarios finales?	
¿Cuáles son las fuentes de información para temas particulares?	
¿Qué métodos de comunicación utiliza usted actualmente y qué tan apropiados son?	
¿Cuáles son los factores que podrían facilitar y restringir la adopción?	

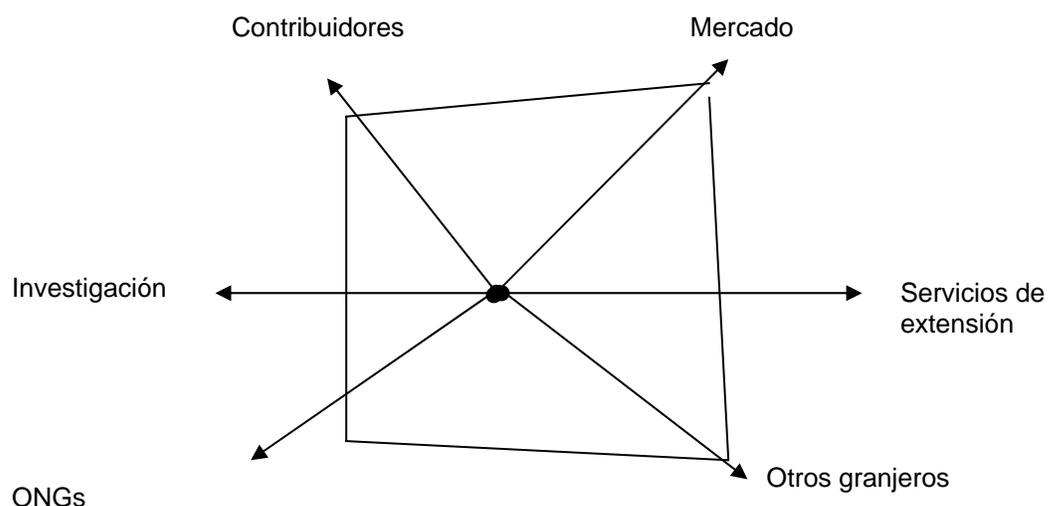
¿Cuáles son las ideas dominantes sobre nuevas ideas?	
¿Qué redes y vínculos relevantes existen ya?	
¿Existen áreas de comunicación que necesitan ser fortalecidos dentro de sus grupos de Partes Interesadas?	

Todas las respuestas a estas preguntas pueden ayudarle al grupo de investigación, a desarrollar una estrategia de comunicación efectiva, construyendo en los vínculos desarrollados a través de participación en el ciclo del proyecto, identificando y creando vías de adopción efectivas con las contrapartes, y construyendo sobre métodos existentes de comunicación. Un proceso mucho más efectivo y eficiente que únicamente tratar de comunicar los resultados de un proyecto al final del proyecto, usando un rango de medios no probados.

5.3.4 Metodología

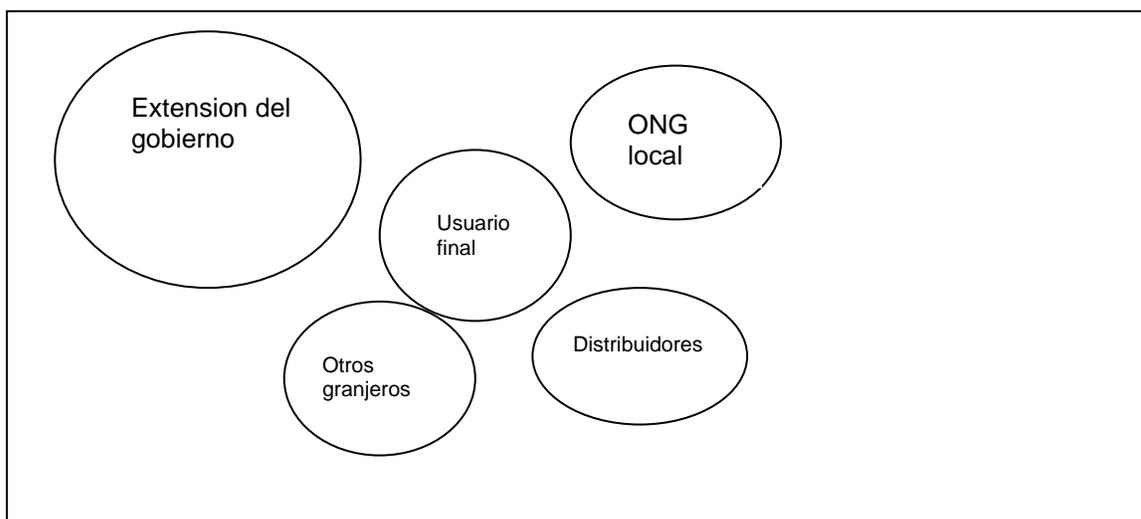
La información sobre vínculos de comunicación existentes que puedan ser recogidos usando una variedad de técnicas participativas, tres de las cuales se describen abajo.

Técnica 1. Diagramas en Red pueden ser desarrollados para que los usuarios finales visualicen la importancia relativa de las fuentes de información, por ejemplo:



Este proceso lleva a una discusión sobre por qué algunas fuentes son más utilizadas que otras y por qué algunas fuentes no son usadas (esto puede ser por ejemplo porque no son accesibles fácilmente, su información no es adecuada o no confían en ellos)

Técnica 2: Diagramas de Venn pueden ser usados para explorar la naturaleza de las interacciones entre miembros del “grupo de usuarios” para observar que tan unidos trabajan, y la importancia otorgada por el usuario final grupos / individuos.



En este ejercicio a los usuarios metas se les pide identificar aquellas organizaciones que les suministran información. El tamaño del círculo representa el grado de influencia sobre el usuario final, la posición del círculo identifica la cercanía de la relación.

Técnica 3: Las Matrices de vínculos identifican que organizaciones y que individuos están vinculados entre sí, y si su relación es positiva o negativa.

	Servicios de extensión	Departament o de	Departament o forestal	Cooperativa de comerciantes	Almacenista de semillas	Grupo objetivo	Compañía de Fertilizantes
Servicios de extensión		-	+	O	+	+	+
Departamento de ganadería			-	+	O	+	+
Departamento forestal				O	+	+	+
Cooperativa de comerciantes de lana					O	+	O
Almacenista de semillas de árboles						+	+
Grupo meta							+
Compañía de Fertilizantes							

5.3.5 Identificación de y colaboración con Organizaciones Contrapartes

Las técnicas anteriores muestran que los usuarios finales obtienen información de numerosas fuentes diferentes. La identificación de estas fuentes, así como la confianza relevante puesta en cada una de ellas, es una etapa vital en la promoción de una vía de adopción. Las fuentes de información son desarrolladas por organizaciones contrapartes que re-empaquetan y transfieren los resultados de su investigación. Los intermediarios y las redes de trabajo son una parte vital de este proceso de agregar valor:

"un trozo de pasto cortado no puede barrer el corral"

Las contrapartes apropiadas pueden ejecutar una serie de funciones vitales para facilitar la adopción efectiva de los resultados de investigación. Estos pueden incluir:

- Asegurar que el mensaje sea transmitido en un lenguaje no especializado y fácilmente entendible para el usuario final
- Ubicar la investigación dentro del contexto que es relevante para los usuarios finales
- Estar en una posición para comunicarse con miembros inaccesibles o excluidos de la comunidad (tales como los muy pobres)
- Actuar como un pozo de información de numerosas fuentes para que los usuarios finales extraigan de ella
- Suministrar con un mecanismo de respuesta para los investigadores

Las etapas iniciales de identificación de vías de adopción potenciales deberían haber ubicado a las contrapartes locales para el proceso de diseminación que puedan actuar como canales para los productos del proyecto de investigación. Estas contrapartes necesitarán ser evaluadas según:

- su relación con los usuarios meta
- el grado de confianza y respeto de los usuarios meta hacia ellos
- su habilidad para comunicar y diseminar información efectivamente y a una audiencia amplia (¿Cuál es su investigación? ¿Pueden acceder a comunidades pobres? ¿Hablan el idioma correcto?)

Si hay insuficiencias en estas áreas, los proyectos de investigación deberían considerar desarrollar procedimientos de creación de capacidad apropiados.

 **Ejercicio 26:** Escoja una de las Metodologías descritas arriba y explore los Sistemas de Información y Conocimiento asociados con las Partes Interesadas en su estrategia de promoción.



5.3.6 Selección de Productos y Actividades de Comunicación Asociadas al Grupo Meta

Diferentes métodos de comunicación tienen diferentes ventajas y desventajas y deberían ser escogidos acordadamente. Los medios de comunicación deberían ser apropiados para los usuarios que se han escogido (por ejemplo los manuales pueden ser preferidos por los agentes de extensión, pero no por los granjeros). Un rango de medios debería ser escogido para cumplir con las necesidades de los diferentes usuarios. Todos los materiales deberían entenderse fácilmente y los medios deberían ser probados. La parte VII de este manual explora las habilidades asociadas con una variedad de medios de comunicación.

5.3.7 Fortalecimiento de Capacidad

Una vez que una red fuerte de usuarios finales, canales e intermediarios haya sido identificada y sus miembros involucrados en los aspectos relevantes del ciclo de proyecto, puede haber algún alcance para el desarrollo de capacidades por parte del equipo de investigación. Las oportunidades para el desarrollo de capacidades deberían ser identificadas tan pronto como sea posible, aunque algunas oportunidades se presentan una sola vez. Los tres propósitos de este fortalecimiento de capacidad son:

1. Mejorar la adopción y diseminación de los resultados de proyectos de investigación, y suministrar retroalimentación y evaluación de resultados.
2. Ayudar a facilitar la diseminación de resultados después de la vida del proyecto.
3. Desarrollar la capacidad de las contrapartes para liderar sus propios objetivos de desarrollo

A través de relaciones cercanas gran parte de este fortalecimiento de capacidad puede darse durante el ciclo del proyecto como fruto del curso, por ejemplo fortalecer la capacidad de individuos para establecer y manejar experimentos de pequeña escala, o de informar, monitorear y evaluar productos. Otras áreas pueden requerir más fortalecimiento de capacidad pro-activa, tales como el empoderamiento de las constituciones de usuarios para demandar servicios, o facilitar otras organizaciones a desarrollar medios de comunicación apropiados. El fortalecimiento de capacidad debería estar, al frente, en la mente de todos los miembros del equipo de investigación para promover efectivamente la adopción y como parte de la estrategia de salida del proyecto.

 **Ejercicio 27:** Observe su Matriz de Estrategia de Promoción e identifique las iniciativas que usted puede tomar con relación a la promoción de sus resultados. Piense acerca de la extensión con la que usted puede utilizar o fortalecer la capacidad de los Sistemas de Información y Conocimiento existentes.

Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Las vías de adopción tratan de asegurar que los resultados del proyecto sean accesibles a los usuarios finales, además de aquellos que participan directamente en el proyecto de investigación, tanto durante como después de la vida del proyecto.
2. El desarrollo de vías de adopción es un proceso institucional, que examina los vínculos y las relaciones entre los actores.
3. Requiere la identificación de otros actores además de aquellos directamente afectados por los resultados del proyecto, si tienen vínculos existentes apropiados con los usuarios finales.
4. Una buena vía de adopción usa las mejores las redes de comunicación existentes, y fortalece apropiadamente aquellas y otras, a través del fortalecimiento de capacidades.

Sesión 5.4

Promoción de Vínculos más fuertes entre Investigación y las Políticas

OBJETIVOS DE LA SESION: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Explicar las teorías actuales de cómo la investigación afecta las políticas
2. Identificar cómo se desarrollan las políticas
3. Tomar conciencia de los factores que afectan el desarrollo de políticas y cómo pueden ser tratados.

5.4.1 Vínculos entre Investigación y las Políticas

La investigación podría haber tenido un impacto mayor de lo que hasta ahora ha tenido, en las políticas internacionales de desarrollo. Los formuladores de política pudieron haber hecho un uso más constructivo de la investigación y los investigadores pudieron haber comunicado sus resultados de una forma más efectiva para influenciar en las políticas. Si los vínculos entre investigación y formulación de política mejorasen esto conllevaría a una mejor formulación de política.²²

Los resultados de investigación deben influenciar en las políticas para asegurar que los beneficios de los resultados sean “institucionalizados” y formen parte de un mensaje importante que se entregue a los usuarios finales. Sin esto, los resultados de investigación corren el riesgo de quedarse en el borde, con dificultades considerables para expandir la adopción. Esto no quiere decir que los buenos resultados no se diseminarán por no ser parte de una política, pero es un proceso importante en la promoción de la adopción.

Los investigadores se lamentan frecuentemente del hecho de parecer tener poca influencia directa en las políticas, y como respuesta los formuladores de política acusan a los investigadores de suministrar la información a mal tiempo y hacerla inaccesible. Si se va a mejorar el impacto de la investigación en el desarrollo de las políticas la naturaleza de la relación necesita ser entendida mejor. Esto no consiste simplemente en hacer que ciertos formuladores de política sean más conscientes de los productos de investigación.

“El mundo de las políticas es un caos de propósitos y accidentes. No es para nada un asunto de la implementación racional de las tan-denominadas decisiones a través de estrategias seleccionadas”²³

Un número de intentos se han hecho para modelar el mecanismo por el cual los resultados de investigación encuentran su camino hacia las políticas y la práctica. Estos intentos identifican la relación compleja entre investigación y política. Estos

²² Uniendo Investigación y Política; Contexto, Evidencia y Vínculos (*Bridging Research and Policy; Context, Evidence and Links*). E Crewe (UCL) and J Young.(ODI) ODI RAPID Working Paper 173 June 2002) www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/wp173.pdf

²³ Clay y Schaffer (1984) citados en: *The Policy Process : An Overview*. R. Sutton ODI Working Paper 1999. www.odi.org.uk/publications/working_papers/abswp118.html

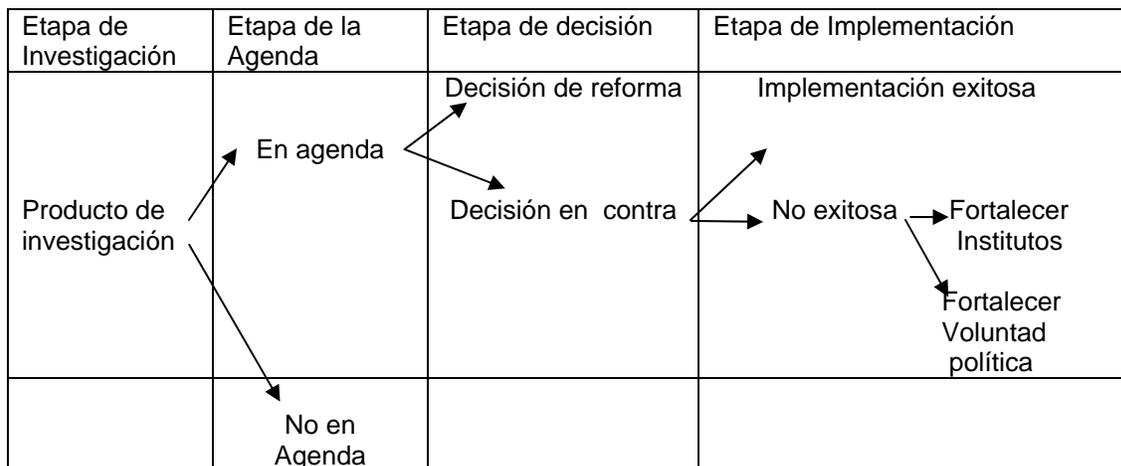
intentan responder a las preguntas de cómo las políticas se hace y hasta que punto la investigación y la evidencia se incorporan dentro del proceso de las políticas. Con base en una revisión de literatura y casos de estudio preliminares y detallados, se han identificado cerca de treinta modelos teóricos que ayudan a tratar este asunto²⁴. Dos de estos, el **Modelo Lineal** y el **Modelo de Filtración** se explican abajo. Otros modelos incluyen lo siguiente. El **Modelo del Punto Variante** en el cual un pequeño número de factores se combinan para empezar una epidemia social. El **Modelo de Sistemas**, que creció a partir de estudios de sistemas nacionales de innovación y fuerzas externas, y describe un proceso complejo en el cual la formulación de política se localiza dentro de un contexto institucional, político e histórico más amplio. El **Modelo de Crisis** nota que los cambios paradigmáticos sólo ocurren cuando hay una crisis, aunque las decisiones de rutina e incremento, hechas cuando las organizaciones simplemente están haciendo lo mejor que pueden, pueden contribuir a un cambio significativo a través del tiempo (también un modelo contextual).

5.4.2 El Modelo lineal:

El enfoque más común para vincular la investigación a las políticas ha sido producir buenos resultados y luego diseminarlos a los usuarios finales. Esto se fundamenta en el supuesto que los tomadores de decisión siempre fueren receptivos a información relevante y útil e hicieran uso de ella una vez esté disponible. Consecuentemente gran parte del esfuerzo se ha orientado a hacer la presentación de la investigación interesante y entendible.²⁵

Le modelo lineal describe un proceso paso por paso en el cual los resultados de la investigación son presentados a los formuladores de política como respuesta a problemas específicos. Si se adoptan, luego, éstos son incorporados en las políticas, que a su vez es promovida para los usuarios finales.

Fig. 6 Modelo Lineal



Fuente: ODI. Investigación y Política en el Desarrollo: Modelos Teóricos.²⁶

²⁴ Ver ODI Investigación y Política en el Desarrollo (RAPID) Modelos Teóricos.

²⁵ IDRC "Reports Linking Research to Policy and Action" (Somsak Chundras)

²⁶ Ver www.odi.org.uk/rapid/Lessons/Theory/Theories_Linear.html

Ahora, el modelo lineal ha sido desacreditado ampliamente por ser muy simplista e impreciso en la forma de representar las relaciones entre las Partes Interesadas. En lugar de hacer la pregunta “¿Cómo puede la investigación ser transferida desde la investigación a la esfera de política?” Los nuevos modelos intentan responder a la pregunta “¿Por qué algunas ideas que circulan en las redes de investigación/ política emergieron y se realizaron mientras que otras son ignoradas y desaparecen?”²⁷

Un modelo desarrollado subsecuentemente para responder esta pregunta es el Modelo de Percolación que esta construido en el principio que es muy difícil medir el impacto de resultados específicos de investigación en políticas específicas.

5.4.3 El Modelo de Filtración

El modelo argumenta que los resultados de investigación se filtran dentro de la arena política y contribuyen ascendientemente al cambio en las políticas. Otros comentaristas también argumentan que la investigación contribuye a un pozo común de información del cual escogen los formuladores de política. Weiss²⁸ denomina a esto la “función inspiradora” de la investigación. Ella ve el papel de la investigación como clarificador, acelerando y legitimando los cambios graduales en la opinión, contribuyendo así, indirectamente al cambio político. En realidad esto no es diferente al concepto de los usuarios finales aprovechando de un pozo de conocimiento nuevo y existente para desarrollar innovaciones como se discutió en la sección anterior. Así pues, la formulación de política, se ve como un tema político que puede estar informado de un número de fuentes, pero que raramente puede ser atribuido a pasos claros desde los productos del proyecto de investigación.

5.4.4 ¿Qué hace que las Políticas Sucedan?

Si las políticas no puede ser adjudicada a una secuencia de pasos lógica y clara, entonces, claramente se dificulta la tarea para los científicos que quieren influenciar en las políticas. R Sutton (1999) identifica una lista de 21 factores que contribuyen al desarrollo de las políticas²⁹.

Si éstos representan factores que contribuyen al desarrollo de política, ¿qué puede hacer usted para asegurar que estos factores estén donde corresponde?

 Ejercicio 28: A continuación se presentan los factores que contribuyen al desarrollo de política. ¿Qué factores puede influenciar usted? (Sí o No)		
	Factores que Contribuyen al Desarrollo de Polítical	Habilidad de influir
1.	Se termina una nueva investigación innovadora que define un problema y clarifica los cursos de acción apropiados para solucionarlo.	
2.	Existen buenos vínculos entre y dentro de las agencias que permiten que las lecciones aprendidas de la experiencia práctica puedan ser compartidas y actuar a partir de ellas.	

²⁷ ODI RAPID Theoretical Models. www.odi.org.uk/rapid/Lessons/Theory/Theories.html

²⁸ Investigación por el bien de la Política: La Función Inspiradora de la Investigación Social. *Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research*. Weiss, C. 1977

²⁹ El Proceso Político: Resumen *The Policy Process : An Overview*. R.Sutton ODI Working Paper 1999 www.odi.org.uk/publications/working_papers/abswp118.html

3.	Un problema de desarrollo analizado de forma científica y técnica produce datos tangibles que ofrecen algo concreto para actuar.	
4.	Una persona con autoridad tiene un interés particular en cierto asunto y como resultado esas personas alrededor de él/ ella están influenciados a trabajar sobre eso y formular políticas en esa área.	
5.	Los eventos concuerdan de forma tal que una persona que esté particularmente interesada en presionar una agenda, trabaja en el mismo momento en que una autoridad política poderosa tiene una razón para estar interesada en la misma agenda.	
6.	La sincronización es tal que la publicación del trabajo de investigación ocurre cuando una organización formuladora-política está particularmente interesada en el tema que está siendo investigado.	
7.	Surge una situación que se representa como una crisis que requiere de acción rápida y dramática para evitar una catástrofe.	
8.	Existen buenas conexiones entre Partes Interesadas, haciendo una red a través de la cual las ideas son intercambiadas y los pensamientos sobre las posibles direcciones de las políticas clarificados.	
9.	Hay una comunidad dominante, un grupo particularmente influyente que tiene vínculos cercanos con los formuladores de política fuerza un tema en la agenda y moldea la formulación de las políticas.	
10.	Hay un consenso general más amplio dentro de la organización o red, sobre la necesidad del cambio, el requerimiento de una orientación nueva en las políticas y las estrategias viejas que ya no trabajan tan bien como podrían.	
11.	Un problema de desarrollo se transforma en una "historia", que lo simplifica y produce una agenda para la acción.	
12.	Un discurso dominante o una forma de pensar se establece que aclara ciertas prioridades y por tanto simplifica una situación y orienta hacia ciertas direcciones de política.	
13.	Existe un código de conducta o de mejor práctica relacionado con un asunto particular, creando directrices sobre como actuar.	
14.	Una organización y los individuos parte de ella son de mente abierta y consideran importante adaptar nuevas ideas del mundo externo en lugar de advertirlas como una amenaza.	
15.	Una organización fomenta la innovación. Impulsa a las personas a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas y están seguros que otros consideran con mente abierta sus ideas.	
16.	Hay un individuo o grupo de personas que tienen una idea para una nueva dirección en las políticas. Estos "agentes de cambio" transmiten la idea, explicándosela a otros y creando consenso hacia una posición nueva.	
17.	Hay una red de personas alrededor de los agentes de cambio que responderán a ellos y ayudarán en la transferencia del proceso.	
18.	Una organización tiene una estructura organizacional lo suficientemente flexible como para permitir el desarrollo de nuevos grupos y unidades que serán efectivos al acompañar el cambio de política.	

19.	Los cuerpos formuladores e implementadores de política tienen la suficiente autoridad como para empujar una nueva política aunque ésta no sea apoyada ampliamente.	
20.	Los recursos dentro de una organización existen o pueden ser reunidos para responder a una nueva forma de trabajo.	
21.	Existen la motivación y energías requeridas para usar y movilizar recursos para lograr las metas de la innovación política.	

Esta lista sugiere muchas dimensiones al desarrollo de las políticas porque implica que el desarrollo de política no está meramente basado en la calidad de los resultados de investigación, y la arena política, sino también en asuntos relacionados con los procesos sociales e institucionales comunes en tiempos y lugares particulares.

Mientras que Sutton identifica lo que hace que las políticas sucedan, Stone (citado por Crewe y Young)³⁰ identifica algunas de las razones por las cuales la investigación está siendo ignorada por los formuladores de políticas:

- Oferta y acceso inadecuados a la información relevante
- Pobre entendimiento por parte de los Investigadores acerca de los procesos de política y recomendaciones no realistas
- Comunicación no efectiva en la investigación
- Ignorancia o anti-intelectualismo de los políticos y los burócratas
- Capacidad inadecuada entre los formuladores de políticas
- Politización de la investigación utilizándola selectivamente para legitimar decisiones
- Vacíos en el entendimiento entre investigadores, formuladores de políticas y el público
- Demora entre la diseminación de la investigación y el impacto en las políticas
- La investigación es considerada poco importante, censurada y controlada.
- Algunas formas del saber son percibidas como de mayor valor que otras.

Claramente el desarrollo de las políticas ocurre en un ambiente complejo, un ambiente que parece en gran medida (pero no completamente) estar por fuera de las manos del equipo de investigación. En lugar de observar los vínculos causales directos y por tanto entre investigación y política, que por lo que hemos visto sería muy difícil, la forma de pensar actual ha identificado varias influencias, que en conjunto determinan la posibilidad que los productos de investigación encuentren su camino a las políticas. La identificación de los factores señalados arriba, que contribuyen al desarrollo de política ha sido llevada un paso más adelante, conceptualizado por Crewe y Young (2002) en tres categorías;

- 1 El contexto político
- 2 La credibilidad de la evidencia
- 3 Los vínculos entre la política y la comunidad científica

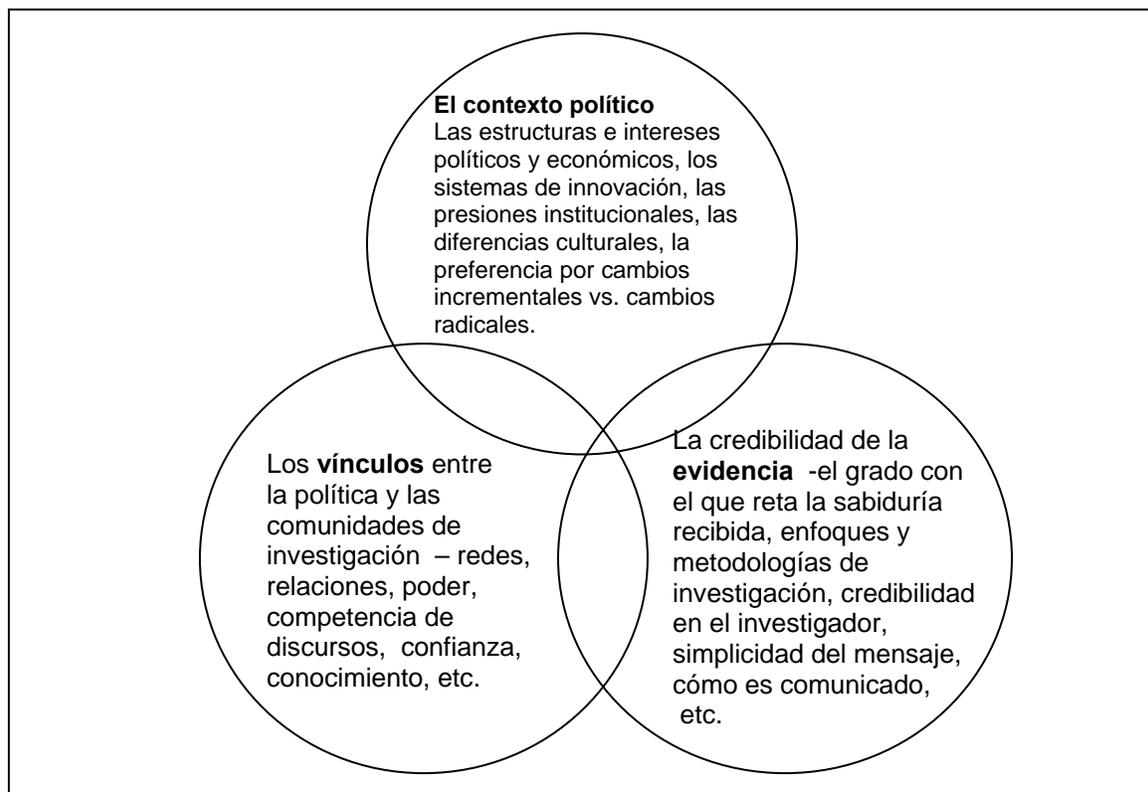
El marco de trabajo para esta forma de pensar se plasma en el diagrama de abajo.

³⁰ Uniendo Investigación y Política; Contexto, Evidencia y Vínculos. E Crewe (UCL) and J Young.(ODI) ODI RAPID Working Paper 173 Junio 2002
www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/wp173.pdf

Este marco sugiere que la investigación es más posible a contribuir en las políticas basado en evidencia, si:

- Se ajusta dentro de los límites y presiones políticas e institucionales de los formuladores de políticas y resuena con sus supuestos ideológicos, o se ejerce la suficiente presión para retar esos límites.
- La evidencia es creíble y convincente, proporciona soluciones prácticas a problemas actuales de las políticas y es empacada para atraer el interés de los formuladores de políticas.
- Los investigadores y los formuladores de políticas comparten redes comunes, confían entre sí, representan honesta y abiertamente los intereses de todos las Partes Interesadas y se comunican efectivamente.

Fig. 7 Factores que Influencian la Adopción de los Productos de Investigación en las Políticas



Fuente: John Young / Julius Court, Overseas Development Institute (Instituto de Desarrollo Extranjero), 2003³¹

5.4.5 El Contexto Político

Entender el ambiente político según afecta el desarrollo de las políticas puede ayudar a explicar la adopción e implementación de políticas particulares. Las decisiones políticas

³¹ John Young / Julius Court, Overseas Development Institute, Mayo 2003 www.odi.org.uk/rapid

se basan en valores e intereses políticos que pueden no estar directamente relacionados con los del investigador. Entenderlos es una etapa clave para asegurar la adopción de políticas particulares. Por ejemplo, las decisiones pueden estar hechas, algunas veces, según su “atracción” y habilidad de atraer menos crítica, o en su “facilidad” de implementación. Algunos investigadores buscan retar el *estatus quo* pero los políticos pueden preferir políticas que estén basadas en un cambio incremental en lugar que aquellos en involucran cambios significantes o “emergentes” (que a menudo son los productos más favorecidos por los investigadores). El asunto se confunde por la ambición de sobre-simplificar el mensaje. *Las Narraciones del Desarrollo* –explica asuntos de desarrollo en términos simples – son una herramienta popular, utilizada para atraer la atención de los formuladores de política cortos de tiempo y atención. Estas narraciones tienden a impulsar las decisiones políticas con base en un enfoque como borrador general “una talla sirve para todos”. La sobre-simplificación puede ser también tan convincente que las narraciones persisten a pesar de claras observaciones de lo contrario.

Además de esto, las organizaciones, gobiernos y donantes, i.e. los formuladores de políticas, tienen sus propias agendas y prioridades de desarrollo que determinan las áreas de política con las cuales podrían comprometerse. Es poco probable que los resultados de investigación no relacionados con estas prioridades sean desarrollados a políticas.

5.4.6 La Credibilidad de la Evidencia

Los resultados de investigación deben proporcionar soluciones a los problemas, y deben estar basados en un proceso creíble de investigación y comunicación, para ser adoptados, ambos tanto en práctica como en política. Una parte clave para asegurar credibilidad es involucrar a los usuarios finales en el proceso de investigación y conducir los productos de proyecto de investigación. En algunos casos la fuente del mensaje es a menudo tan importante como el mensaje en sí. Los granjeros por ejemplo están frecuentemente más inclinados a creer a sus colegas granjeros que a los “expertos”. Las personas creen la información de las fuentes en que ellos confían y de las que pueden probar una reputación. Una estrategia de comunicación clara, usando las vías adecuadas, es por tanto esencial.

5.4.7 Vínculos entre Política y las Comunidades de Investigación

Similar a las vías de adopción para los usuarios finales del proyecto de investigación, en la formulación de política existe una red entre los actores clave. Tales redes de política a menudo explican como suceden los cambios políticos. Los promotores efectivos de las políticas obtendrán el máximo provecho de estas redes para promover la adopción de resultados particulares en las políticas. Los promotores exitosos deben ser capaces de transferir la información, ser respetados y tener influencia con los formuladores clave de política; actuar como especialistas en la información, educadores o ser poderosos, carismáticos y persuasivos.

 **Ejercicio 29: ¿Qué puede hacer usted?**

Abajo se presenta una tabla señalando lo que los investigadores deben saber y lo que necesitan hacer para tener mayor influencia en las políticas. Rellene la última columna identificando como podría usted lograr esto.

Lo que los investigadores necesitan saber	Lo que los investigadores deben hacer	Cómo hacerlo
<p>Contexto político:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los formuladores de política? • ¿Hay alguna demanda de ideas nuevas por parte de los formuladores de política? • ¿Cuál es la fuente de fortaleza de la resistencia? • ¿Qué es el proceso de formular política? • ¿Cuáles son las oportunidades y tiempos para aportar a los procesos formales? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a los formuladores de política, sus agendas y las restricciones bajo las que operan • Identificar apoyos y oponentes potenciales • Mantener un ojo en el horizonte y prepararse para oportunidades en los procesos regulares de las políticas • Buscar – y reaccionar a – ventanas políticas inesperadas 	
<p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la teoría actual? • ¿Cuáles son las narraciones establecidas? • ¿Qué tan diferente es la evidencia nueva? • ¿Qué tipo de evidencia convencerá a los formuladores de política? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca credibilidad a largo plazo. • Proporcione soluciones prácticas a los problemas • Establezca legitimidad • Construya un caso convincente y presente opciones de política claras. • Empaque las ideas nuevas en teorías y narraciones familiares. • Comuníquese efectivamente 	
<p>Vínculos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son las Partes Interesadas clave en el discurso de política? • ¿Qué vínculos y redes existen entre ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conozca a las otras Partes Interesadas. • Haga presencia en redes existentes. 	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los intermediarios y que influencia tienen? • ¿De qué lado están? 	<ul style="list-style-type: none"> • Construya coaliciones con las Partes Interesadas que piensan parecido a usted. • Construya nuevas redes de política. 	
---	---	--

Fuente: John Young / Julius Court, Overseas Development Institute, May 2003³²

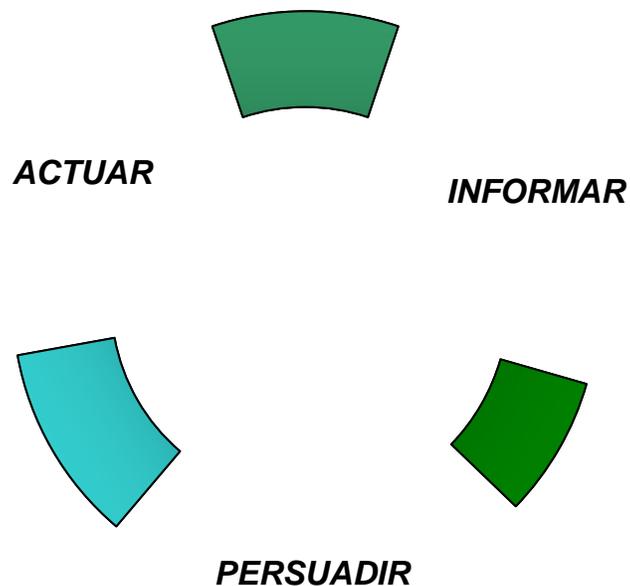
Resumen de los Puntos Aprendidos

1. Los productos de investigación no tienen, necesariamente, un impacto directo y fácilmente demostrable en el desarrollo de política
2. Las decisiones políticas se fundamentan en varios factores con base al ambiente político, la credibilidad de la evidencia investigada y los vínculos entre los formuladores de políticas y las comunidades de investigación.
3. Los investigadores pueden hacer un número de cosas para ayudar a promover la adopción de los resultados de su investigación dentro de las políticas.

³² John Young / Julius Court, Overseas Development Institute, Mayo 2003 www.odi.org.uk/rapid

Parte VI

El Papel, Valor y Metodología de la Incidencia



6.1 Papel de la Incidencia: ¿Qué es incidir?

6.2 Valor de la Incidencia: ¿Por qué incidir?

6.3 Metodología: factores clave para desarrollar una iniciativa de incidencia

Sesión 6.1

El Papel de la Incidencia

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Identificar lo que es incidencia y lo que no es
2. Identificar habilidades exitosas de incidencia
3. Relacionar el abordaje de “las vías de influencia” a su trabajo

6.1.1 Introducción

Usted ya ha identificado a sus Partes Interesadas y considerado cuales son sus porciones y su poder para asegurarlas. En la Parte 7 del manual, usted considerará la mejor forma para conectarse con las Partes Interesadas tomando uno o más de los siguientes papeles:

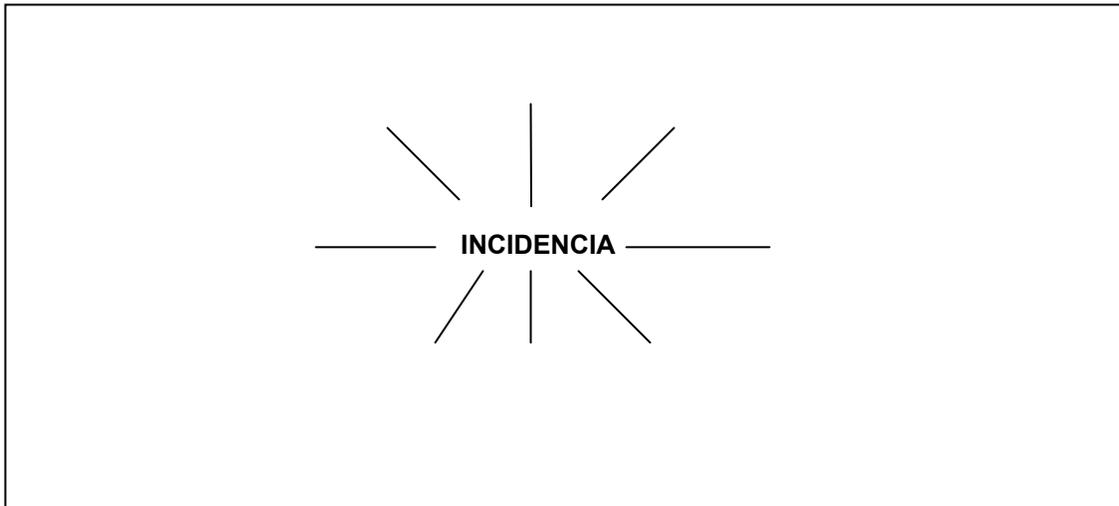
- a) promoviendo e influenciando individuos
- b) promoviendo e influenciando grupos o audiencias
- c) promoviendo e influenciando las masas

Usted puede necesitar desarrollar estrategias de comunicación/ promoción para cada uno de estos papeles para promover los resultados de su investigación.

El propósito de este módulo es explicar como la incidencia puede ser integrada con cada uno de los tres papeles para que dados papeles puedan desarrollarse desde iniciativas de comunicación a iniciativas de incidencia. Usted puede después desarrollar más las iniciativas de incidencia cuando explore cada uno de los tres papeles en profundidad.

Ejercicio 30:

¿Qué palabras vienen a su mente cuando piensa en incidencia? Escribalas todas en la caja de abajo.



Comparta sus ideas con todo el grupo. Después trabaje en grupos pequeños para esbozar una definición de incidencia. Identifique las similitudes entre todas las definiciones propuestas. Revise la lista de definiciones e identifique los puntos consistentes con sus definiciones.

6.1.2 Definiciones

Hay tantas definiciones de incidencia como grupos y redes que trabajan en incidencia. Los escenarios multiculturales y multi-lingüísticos en los cuales los proyectos de investigación operan, crean aun más dimensiones de las que tenemos que estar al tanto. Sin embargo, tenemos que extrapolar un lenguaje y conceptos comunes.

Una definición:
Incidencia es el proceso deliberado de influenciar, a través de acciones definidas, sobre aquellos que toman decisiones políticas.

No hay una forma universal para una incidencia efectiva, aunque la experiencia demuestra que es más efectiva cuando se planea sistemáticamente.

¿Qué es Incidencia?

Factores que constituyen la incidencia:

- Estrategias que influyen el cambio en las políticas
- La creación y reforma de políticas así como la implementación y fortalecimiento de políticas
- Actividades estratégicas y bien dirigidas a las Partes Interesadas clave y los formuladores de políticas
- Acciones intencionales
- No tiene que ser una confrontación
- Un proceso que ocurre a lo largo de periodos inespecíficos de tiempo (corto o largo plazo)
- Actividades conducidas a nivel, local, regional, nacional y/ o internacional.

Como investigadores promoviendo el cambio en el campo del desarrollo ustedes probablemente ya están haciendo bastante incidencia, *aunque quizás no lo llamen "incidencia"*. La mayoría de los proyectos tienen estrategias de promoción que aspiran a cambiar las políticas. Muchos de ustedes ya están promoviendo sus resultados a través de:

- la influencia directa a los formuladores de políticas por medio de diferentes canales de comunicación (reuniones, presentaciones, informaciones políticas, entrevistas con los medios)

- la influencia indirecta a los formuladores de políticas, por medio de la influencia directa al público en general y a otras personas que tienen influencia sobre los formuladores de política (a través de campañas con los medios, campañas informativas utilizando una variedad de canales)

El proceso de incidencia evoluciona desde informar a persuadir a actuar. Primero, usted tiene que informar a su audiencia(s) para aumentar conciencia. Su mensaje necesita persuadir a su audiencia(s) al cambio de actitud/ comportamiento o de tomar acción. El proceso se completa cuando el formulador de política (o tomador de decisión) implementa la acción política prescrita.

Lo que No es Incidencia:

Al definir incidencia, ayuda el discutir lo que no es incidencia. Los conceptos alistados en la tabla de abajo son otros conceptos que algunas veces se cofunden con “incidencia” pero que son prácticas distintas en su derecho propio. Su proyecto de investigación puede estar poniendo en práctica algunos de estos conceptos, por ejemplo el trabajo extensivo o las relaciones públicas. Estas pueden hacer *parte* de una iniciativa de incidencia, pero ninguna de ellas comparte la meta final de la incidencia: influenciar en el cambio político.

6.1.3 Lenguaje y Contexto Local

La incidencia se define, en cierta forma, según el contexto nacional o regional en el que se lleva a cabo. Las definiciones locales son particularmente importantes cuando el término se traduce a otro idioma. El concepto incidencia no se traduce fácilmente a todos los lenguajes. Usted querrá consultar con grupos de incidencia locales/ expertos para determinar la traducción más apropiada culturalmente para “incidencia”. Todas las Partes Interesadas del proyecto necesitan seleccionar y acordar una palabra o frase que exprese de la mejor manera el concepto acordado de incidencia. Idealmente, este debate debería darse al inicio del proyecto. Usted podría incorporar, luego, estrategias acordadas localmente para incidencia y así promover los resultados de investigación.

Ejercicio 31:

Piense en una palabra o frase que defina apropiadamente “incidencia” en el contexto de su proyecto. Si su proyecto ya tiene una definición, por favor inclúyala. Puede que necesite trabajar en más de un idioma.

6.1.4 Promotores Exitosos

Las herramientas y estrategias para la incidencia pueden ser aprendidas (ver herramientas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 en la Parte 7). Sin embargo, para ser exitosos los promotores tienen que poseer ciertas cualidades individuales y personales, particularmente:

- habilidad de buscar y ganar triunfos modestos pero políticamente estratégicos al mismo tiempo que crear más oportunidades para victorias mayores
- creatividad
- humor
- habilidad de responder rápidamente y atrapar oportunidades
- habilidad de construir buenas relaciones humanas

Influencia exitosa

La comunicación e influencia satisfactorias son un proceso de doble vía. Está elaborado en el anexo I: *Aspectos Psicológicos de la Influencia Social*, que se suministra como antecedentes para lectura. Para influenciar a otros, usted tiene que escuchar, aprender y entender el contexto, motivos, restricciones, factores que afectan el comportamiento y las percepciones de la otra parte hacia el influyente. Necesita estar al tanto de todo el rango de factores que cubren el espectro social, psicológico, cultural, ético y organizacional de la gente que usted intenta influir. Cuanta mayor conciencia, mayores posibilidades tendrá usted de incidir en la forma correcta, en el tiempo correcto y sobre las personas correctas. Por favor refiérase a las secciones 7.2 y 7.3 de este manual.

Algunas lecciones sobre factores de soporte que han facilitado la influencia satisfactoria:³³

- Fuerza de voluntad o descubrimiento de la necesidad de cambio por parte de la contraparte
- Un grado de cohesión y consenso entre las contrapartes en el desarrollo sobre la necesidad de cambio
- Compromiso por parte de la contraparte local para colaborar con una contraparte externa en asumir el cambio o el fortalecimiento de capacidades
- El fortalecimiento de capacidad es por sí misma una entrada potencialmente efectiva para influenciar
- La respuesta sensible a las sugerencias de una contraparte actual o prospectivo.
- La influencia efectiva depende de la familiaridad de los procedimientos, sistemas y restricciones de las organizaciones o individuos que están siendo influenciados
- Las capacidades para influenciar se construyen despacio; la influencia toma tiempo.

6.1.5 Influenciar en las políticas

La incidencia puede trabajar en diferentes niveles y usar diferentes abordajes simultáneamente. Hay dos categorías amplias:

- Intentar influenciar las políticas directamente (a través de vías de influencia)
- Desarrollar la capacidad en otros para incidir.

Como investigador tratando de promocionar los resultados de su investigación, usted probablemente intentará más con la primera categoría, *haciendo uso de los resultados de su investigación para influir en las políticas*. Las secciones siguientes se enfocarán en esta abordaje. Sin embargo, a largo plazo, fortalecer la capacidad de incidencia en

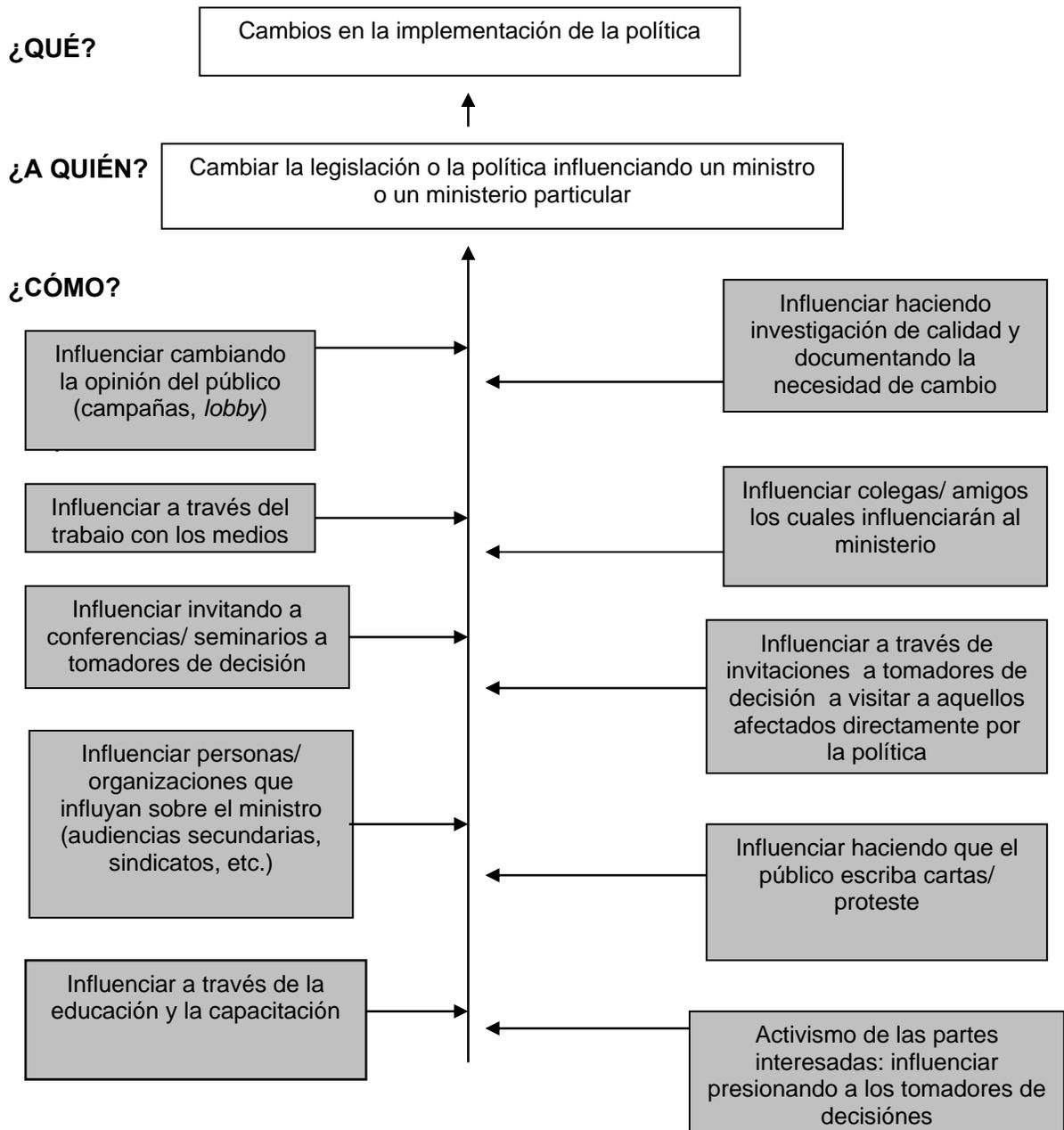
³³ Influencing Study Vol.1 Findings, conclusions and recommendations – Informe final, DFIDB, 12-06-2002

las contrapartes/ colaboradores/ Partes Interesadas del proyecto sería una estrategia crucial para asegurar la sostenibilidad de los productos del proyecto. Dada la naturaleza a largo plazo de la influencia en el proceso político, es poco probable que el impacto de la incidencia sea visible durante la vida del proyecto. Así pues, las Partes Interesadas del proyecto tienen que ser capacitados en los procesos y técnicas de incidencia para ser capaces de adueñarse y continuar incidiendo los resultados de la investigación aun después que el proyecto haya finalizado. Este aspecto relacionado con el fortalecimiento de capacidad necesita ser tomado en cuenta cuando se desarrolle una iniciativa de incidencia en un proyecto.

El enfoque de las *vías de influencia* puede ayudarle a desarrollar claridad conceptual sobre **a quien** intenta usted influir, **como** lo piensa hacer, y **que** debería ser monitoreado para evaluar el progreso. El diagrama, abajo, ilustra un ejemplo hipotético de vías de influencia para presionar a los tomadores de decisión en el ámbito gubernamental. Este diagrama es útil para visualizar, planificar y monitorear el proceso de incidencia.

Después de haber discutido el diagrama, observe las diferentes formas de influenciar en las cajas sombreadas. Refiérase al ejercicio 29 en la Parte 5.4 y observe la columna "cómo hacerlo". ¿ Se sobreponen algunas de sus ideas/ sugerencias en esta columna con las acciones en las cajas sombreadas?

Vías hacia la influencia



Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Es necesario establecer una definición acordada de "incidencia" con las Partes Interesadas del proyecto en el contexto e idioma de su proyecto.
2. La influencia satisfactoria depende en cierto grado de las habilidades personales del "influyente" así como de la conciencia de un amplio rango de factores afectando a aquellos a "influnciar".
3. Las habilidades para incidir pueden aprenderse.
4. Use el abordaje de las "vías de influencia" para desarrollar un plan sobre **como** quiere usted influenciar a los Partes Interesadas clave y agentes de cambio.

Sesión 6.2

El valor de la incidencia

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Analizar los beneficios de la incidencia para la investigación
2. Identificar las implicaciones relacionadas con mayor inclusión de los investigadores en la incidencia

6.2.1 Los Beneficios de la Incidencia³⁴

Desde la mitad de 1980s, la incidencia ha sido utilizada como una herramienta de las organizaciones que trabajan para el desarrollo, en particular las ONGs del norte y del sur, para persuadir a los grupos de clientes a alterar sus políticas y comportamientos en relación con los temas de desarrollo. Se ha reconocido que con sólo el trabajo de desarrollo y el trabajo de emergencias es poco probable que se produzcan mejoras sostenibles en la vida de los más pobres. La incidencia, especialmente en el sur, está relacionada con empoderamiento. La incidencia, se convierte en un medio para un fin. Puede facilitar el proceso por el cual la gente, a través de la articulación de sus propias necesidades y deseos, ganan la confianza y habilidad de influir en las decisiones que afectarán su propio futuro.

¿Por qué Deberían Incidir los Investigadores?

Ejercicio 32:

Discuta lo siguiente:

1. ¿Por qué los investigadores deberían involucrarse en la incidencia?

2. ¿Cuáles serían los beneficios para su proyecto específico, y cómo podría mejorarse la adopción de los productos de investigación?

3. ¿Qué problemas prevé en su proyecto al involucrarse con trabajo de incidencia?

³⁴ El qué y por qué de la incidencia (*The what and why of advocacy*), BOND guidance notes series3, 22-5-2003.

Los investigadores deben desarrollar métodos de presentación que sean apropiados para la diseminación y promoción de resultados a todas las audiencias (no sólo las audiencias científicas). Los investigadores también deben ser capaces de estimular a las audiencias de tomadores de decisión hacia acciones positivas. Como se explicó en la sección 3.6 los investigadores tienen una responsabilidad de tratar los vacíos identificados en el contexto de comunicación de la investigación. Los abordajes de incidencia pueden ayudar en esto a través de la *influencia actual* sobre los tomadores de decisión en el nivel político.

Las metodologías de incidencia son poderosas. La incidencia va un paso más allá que la diseminación y la promoción a través de la coordinación de acciones para influenciar a los formuladores de política. Tal acción coordinada tiene como fundamento el entendimiento que la “política” y las decisiones se hacen en niveles múltiples. Por ejemplo, las causas de la pobreza y la discriminación derivan de decisiones en los niveles estructurales del hogar y las comunidades, así como de las decisiones hechas dentro de las legislaciones nacionales, organizaciones internacionales e instituciones poderosas.

Posibles implicaciones

Decir que los investigadores tienen una responsabilidad mayor que presentar sus investigaciones a realmente incidir en cambios políticos como resultado de los productos de su propia investigación tiene numerosas *implicaciones*. Los investigadores tienen que ser habilidosos en la incidencia, ser capaces de conversar e influenciar en los lenguajes y contextos necesarios. Necesitan ser capaces de congeniar con su audiencia al mismo tiempo que promueven su mensaje. Lo más importante, necesitan saber cuando usar un método de comunicación e influencia en particular con una audiencia particular. Esto implica asuntos de manejo de recursos humanos relacionados con capacitación, procedimientos organizacionales y fortalecimiento de capacidad.

? Para su proyecto, ¿Puede pensar en implicaciones específicas relacionadas con recursos humanos/ gerencia que podrían surgir?

6.2.2 Razones para Atrasar su Incidencia

La incidencia es central en la estrategia de promoción de su proyecto. Sin embargo, pueden haber razones validas para atrasar la incidencia. Por ejemplo: la situación política puede ser desfavorable; puede que usted no tenga las alianzas y contactos correctos o puede que quiera esperar a un formulador de política o tomador de decisión más influyente /estratégico/ humano. Tener habilidades para incidir significa también reconocer cuando es mejor maximizar la situación, evento o contacto, o cuando esperar, si es necesario para una oportunidad más estratégica.

Cuando las organizaciones a lo largo del espectro del desarrollo discuten los beneficios y riesgos potenciales de realizar más trabajo de incidencia, los riesgos reconocidos generalmente incluyen³⁵:

- diversificación de recursos escasos
- alienación del soporte existente convirtiéndose muy político abiertamente
- distorsión del mensaje por la sobre-simplificación
- conflicto de intereses con las contrapartes
- daño a la reputación.

Podría discutirse que hacer incidencia debilitaría la autoridad del científico. Si los científicos se perciben del lado, o apoyan activamente, una opinión particular o un cambio político pueden llegar a ser menos creíbles como proveedores de conocimiento imparcial codificado. Desde esta perspectiva, el papel de los investigadores debe mantenerse imparcial, promover y diseminar los resultados de su investigación, pero evitando involucrarse directamente en la incidencia.

Sin embargo, todos ustedes trabajan en investigación cuyo objetivo final es mejorar los medios de vida de las personas. Su papel es empujar por el cambio, en lugar de preocuparse por el deterioro de su autoridad “científica”. Después de todo, la credibilidad de los resultados de investigación también será afectada por el enfoque y metodología de investigación, así como la reputación y la personalidad de los investigadores³⁶.

Ejercicio 33:

Con un compañero, discuta las situaciones donde pudiese ser mejor atrasar la incidencia. ¿Puede pensar en ejemplos reales de su proyecto? Anote sus puntos de vista clave acá.

³⁵ The what and why of advocacy, BOND guidance notes series3, 22-5-2003.

³⁶ Theoretical models, p.2, RAPID, 2003

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Los investigadores pueden usar la incidencia para estimular a una audiencia de tomadores de decisión a elegir acciones positivas.
2. Pueden haber muchos argumentos válidos apoyando a los investigadores haciendo incidencia; sin embargo, también puede argumentarse que haciéndolo están comprometiendo su imparcialidad científica.

Sesión 6.3

Factores Clave y Ejercicios para Desarrollar una Iniciativa de Incidencia

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión, usted podrá:*

1. Analizar las consideraciones clave antes de comprometerse con incidencia
2. Aplicar ejercicios prácticos que le ayudarán a desarrollar una estrategia de incidencia para su proyecto

No existe una forma “correcta” para diseñar una iniciativa de incidencia y cada una es diferente. La parte 6.4 contiene un ejemplo de una vía de adopción positiva ilustrando como planear una iniciativa de incidencia. Señala los cuatro pasos principales, o bloques de construcción para planear una iniciativa de incidencia y contiene tablas que detallan cada uno de estos pasos. Lea este plan de iniciativa de incidencia antes de terminar su Matriz de Estrategia de Promoción más adelante en el curso. Le suministra una lista detallada con las preguntas esenciales que le ayudarán a planificar la estrategia de incidencia de su proyecto, si decide que ésta es una vía de adopción clave para su proyecto.

La iniciativa para incidencia señalada en la parte 6.4 no finaliza con el paso 4. Una vez haya monitoreado el impacto a lo largo del proceso y subsecuentemente evaluado el impacto en ciertos puntos a tiempo, las lecciones aprendidas deben ser retro-alimentadas en toda la iniciativa. El proceso de desarrollo de una iniciativa de incidencia es circular, involucrando, la revisión de supuestos y decisiones tomadas en procesos iniciales constantemente.

6.3.1 Consideraciones Clave

Ahora miraremos algunas **consideraciones clave** que usted debe pensar antes de decidir cómo y en que medida comprometerse con incidencia. Las 4 etapas señaladas abajo le darán ideas sobre a quien acudir por consejo, como encontrar contrapartes y como se toman las decisiones. Ellas le permitirán entender y minimizar riesgos, y asegurar que sus prioridades de investigación estén acordes con las prioridades del cliente. Varios de estos puntos surgieron en la Parte V (promoción de vínculos más fuertes investigación/ política) como sugerencias sobre lo que los investigadores pueden hacer para fomentar una mejor adopción de los productos de la investigación. Las 4 etapas que continúan no son pasos secuenciales para una iniciativa de incidencia. Están resaltadas porque son etapas fáciles de olvidar en una iniciativa de incidencia. Por favor refiérase a los pasos importantes en la Parte 6.4 para ver como estas consideraciones concuerdan con los 4 pasos para planear una iniciativa de incidencia. Las preguntas están orientadas a ayudarlo a enfocar cada punto. Las cajas con “concejos” le suministran concejos y sugerencias importantes.

Consejos para relaciones estratégicas

- Cuanto mayor sea la confianza mutua entre investigadores y formuladores de políticas, mayor es la posibilidad de uso de los productos de investigación³⁷.
- Estimular/ iniciar/ desarrollar el diálogo activo y menos formal entre los clientes y los formuladores de políticas.
- Invierta tiempo alimentando estas relaciones estratégicas. Aprenda sobre los individuos involucrados y sus organizaciones.
- Si usted/ o la otra parte deja su posición, intente asegurar que la entrega incluya un documento sobre contactos particulares, y que la presentación de la persona nueva mantenga la relación.
- Asegúrese de tener interacciones a nivel ministerio frecuentemente. Explote los contactos y las relaciones favorables.

Consejos para mantener contactos

- Forme alianzas estratégicas con investigadores: organizaciones de bolsa /intermediarios (incluyendo ONGs); productores de bienes y servicios.
- Forme redes informales y relaciones de confianza entre los actores que son centrales a los sistemas de conocimiento (esto sigue después de haber identificado los agentes clave de cambio, ver parte IV).
- Reúna y comparta el conocimiento interno (relacionado con el proyecto) y externamente (audiencias generales)
- Involucre científicos/ investigadores que trabajen en el mismo tema en países donde esa investigación no ha sido apoyada/ financiada
- Forme una red de incidencia: a través de Internet o una página Web accesible a personas foráneas al proyecto. Reúnase, discuta, comente las estrategias de incidencia de su proyecto. Aprenda de cada uno sobre la mejor forma de incidir para la adopción de los resultados de investigación en ambientes de política cambiantes. El apoyo mutuo puede tener un efecto acumulativo.
- En el ámbito local y nacional, cada red de incidencia debe enlazarse con las Partes Interesadas relevantes (institutos de investigación dentro del país; centros educacionales; ONGs, OBCs, (organizaciones cuya base es la comunidad) etc.) para fomentar un ambiente de aprendizaje y participación, y para tener una red de trabajo amplia para el apoyo y la promoción.
- Es posible que la unión de esfuerzos tenga un mayor impacto, sin embargo una red demasiado grande puede ser inmanejable y menos flexible.
- Intente tener presentaciones personales en las redes (formales o informales)

³⁷ Extraído de *A Conceptual Framework*, RAPID, p2, 2003

4: Estableciendo su Credibilidad como un Promotor

Fortalezca la experiencia para establecer credibilidad con los formuladores de política:

- Preguntas clave:
- ¿Tienen, usted o sus contrapartes información valiosa para compartir?
 - ¿Es usted reconocido como una fuente confiable de información?

Cree relaciones con comunidades para establecer credibilidad con el público:

- Preguntas clave:
- ¿Puede usted, o sus socios hablar legítimamente en nombre de la comunidad/ el cliente?
 - ¿Según las personas involucradas quién es el portavoz más efectivo?

CONSEJOS para establecer credibilidad

- Asegúrese que la voz del cliente/ usuario sea escuchada y reconocida/ expresada
- Considerando las preocupaciones relacionadas con el hecho que la imparcialidad y la incidencia pueden deteriorar la credibilidad del investigador, usted debería buscar contrapartes para el proyecto que puedan legítimamente hablar en nombre de los clientes (e.g. una organización comunitaria (OBC) trabajando en el área del proyecto).
- La “credibilidad” de aquellos haciendo incidencia es clave para mantener la influencia.

6.3.2 Ejercicios Prácticos

Esta sesión proporciona un número de ejercicios prácticos que pueden ser útiles en el desarrollo de una iniciativa de incidencia. Usted trabajará en algunos de estos ejercicios durante la sesión, advirtiéndole particularmente en aquellos que sean más relevantes en ayudarlo a usted a dirigir su incidencia a individuos, grupos y masas.

6.3.2a Identificación de Actores: La tabla siguiente podría ayudarlo a “graficar” a los actores más importantes relacionados con las políticas que usted busca cambiar y cual es el alcance de la influencia de los mismos. Este ejercicio es útil para desarrollar su Matriz de Estrategia de Promoción. Puede ayudarlo a identificar quienes son los agentes de cambio y el grado de influencia que cada uno tiene en las políticas.

Ejemplo de un Mapa Político

Actor Nombre y Posición	Decisiones en las políticas ambiental controladas formalmente	Actividades que afectan las políticas ¿Qué hace esta persona que afecta las políticas directa/ indirectamente?	Grado de influencia en las políticas Alto/ Medio /Bajo	Intereses de motivación	Recursos Contactos/ autoridad/ poder/ Financiero
E.g. Ministro del Medio Ambiente / Agricultura					
Otros líderes políticos					
OBCs /ONGs locales					
Donantes					
Organizaciones Internacionales					
Institutos de investigación					

 **Ejercicio 34:**

Con su grupo de proyecto, analice el ambiente político de su proyecto y elabore un mapa político. Identifique los actores principales, y para cada uno, anote en las columnas relevantes su grado de control, efecto e influencia en las políticas, cuáles son sus intereses de motivación, y los recursos que pueden acceder. Alimente su Matriz de Estrategia de Promoción con esta información.

Ubicación de los actores/ audiencia

Ejercicio 35:

El objetivo de su proyecto de investigación es recomendar y promover principios apropiados para la legislación y regulación forestal (basado en la reconciliación de las leyes de costumbre y estatutarias). En su grupo, desarrolle un objetivo de incidencia para esto, y luego haga una lluvia de ideas sobre todas las instituciones e individuos con interés en su tema/ objetivo (amigos, oponentes, indecisos o desconocidos). Ubique a cada uno en el mapa de poder de abajo. Los actores indecisos o desconocidos pueden ser ubicados cerca de la línea neutral. Si un actor está estrechamente vinculado con otro, deberían sobreponerse/ tocarse para reflejar la relación interna.

El objetivo de incidencia de su proyecto:

Apoyo

Oposición

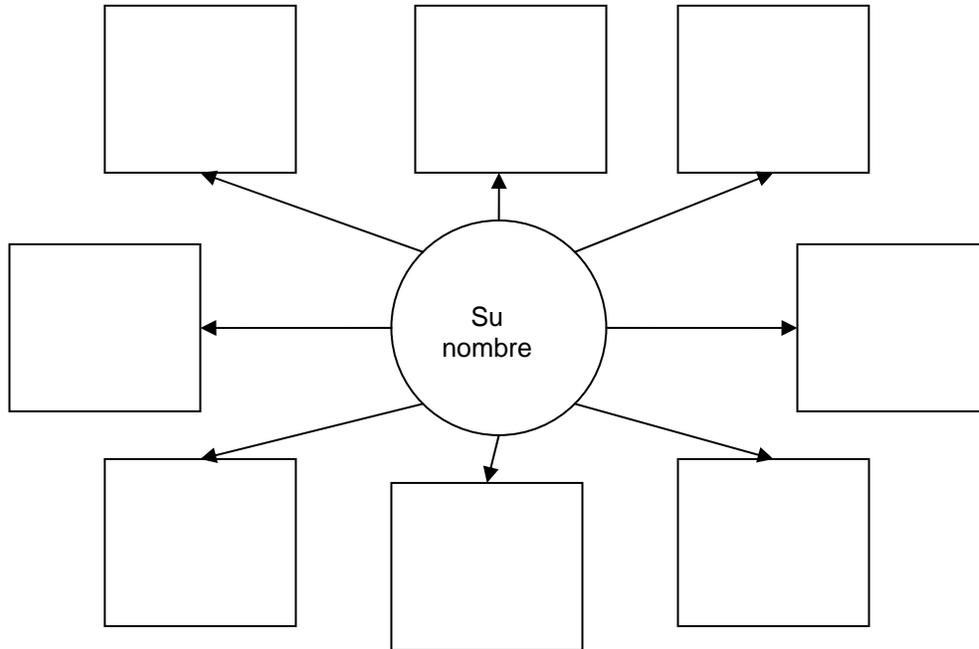
Línea neutral

Identificación de aliados

Una estrategia clave, exitosa, en la incidencia es trabajar en red o coaliciones. Las redes son invaluable en la incidencia política porque crean estructuras dentro de las cuales las organizaciones y los individuos pueden compartir la propiedad de metas comunes.

Ejercicio 36:

Elabore su red personal de trabajo. Escriba los nombres o iniciales de las personas u organizaciones con las que tiene los vínculos más fuertes en los recuadros. Puede agregar más recuadros si es necesario.



Discuta:

¿Cuál es la naturaleza/ frecuencia de contacto? ¿Es una relación personal o profesional? ¿Qué organizaciones o individuos aparecen en más de un mapa? ¿Cuáles participantes aparecen en otros mapas de participantes?

Beneficios de las redes de trabajo

- Le mantienen al tanto de lo que está sucediendo
- Suministran una audiencia ya construida para sus ideas
- Suministran apoyo para sus acciones
- Suministran acceso a recursos/ habilidades múltiples y variadas
- Reúnen recursos limitados para una meta común
- Alcanzan logros que una sola organización/ individuo no puede lograr – ¡existe el poder en los números!
- Conforman un núcleo para la acción y atraen otras redes
- Expanden la base para el apoyo

En la arena científica, los proyectos de investigación no pueden operar en aislamiento: se deben compartir los productos/ ideas/ conocimiento/ estrategias con y entre otras disciplinas.

El Mensaje Efectivo (Ver tarjeta Herramienta 1)

Los cinco elementos de un mensaje efectivo son:

- Contenido/ ideas (conciso, consistente)
- Lenguaje (simple, apropiado, tono y lenguaje consistente con el mensaje)
- Mensajero/ fuente (ha de ser creíble)
- Formato/ medio
- Tiempo/ lugar

Ejercicio 37: Ejercicio de Mensaje de Un Minuto

Caso de estudio: Considere el objetivo de su proyecto. Practique entregar un mensaje de incidencia para este proyecto de un minuto. El mensaje necesita tener 4 componentes:

Declaración + Evidencia + Ejemplo + Acción deseada

Utilice una, máximo dos frases por componente. Asegúrese de incluir los cuatro componentes. Usted tiene sólo un minuto para entregar su mensaje. Cuando esté listo presente su mensaje al grupo.

	+		+		+	
--	---	--	---	--	---	--

Identificar su audiencia objetivo es la base para escoger el medio apropiado de comunicación. Usted debe decidir si su enfoque es de confrontación o compromiso con base en la necesidad de influenciar un público más amplio o sólo un individuo.

Considere métodos de comunicación diferentes a los “científicos”. Use otras tradiciones, e.g. historias/ saberes/ leyendas/ imaginación/ valores / costumbres: refiérase a ellas, incorpore los datos de su investigación en ellas o utilícelas como metáforas. La meta es suministrar información “nueva” en un formato reconocido y aceptado localmente. Las personas tienden a recordar o aprender más si se les refuerzan sus propios valores.

6.3.3 Monitoreo y Evaluación del Éxito de la Incidencia³⁸

La estrategia de incidencia que usted debe desarrollar debe ser apropiada específica e individualmente para las necesidades actuales y esperadas de su proyecto y el contexto. Es importante usar un rango de métodos para obtener la información que usted necesita, y para comprobar la información. Los métodos también necesitan ser adecuados a la naturaleza de su trabajo de incidencia y suministrar información útil y a tiempo. Su proyecto ya estará utilizando métodos de monitoreo y evaluación que usted puede adaptar a sus necesidades específicas de incidencia. Usted necesitará indicadores cualitativos y cuantitativos para monitorear el progreso y evaluar el impacto (se explica con más detalle en la Parte IX). La Tabla 1 abajo, identifica posibles indicadores de incidencia que pueden serle útiles para propósitos de monitoreo o evaluación. La tabla 2 presenta ejemplos de preguntas clave para evaluar una estrategia de incidencia.

Consejos:

- Recuerde rastrear el progreso para propósitos de monitoreo. Por ejemplo, si evalúa la popularidad de un programa de radio que contenga productos de investigación, usted puede rastrear las cifras del programa; *ratings* de audiencia; conciencia de las personas antes y después del programa. Si monitorea la demanda de un manual de entrenamiento, puede rastrear su distribución; cuantas copias han sido enviadas y a quien.
- Los cambios toman mucho tiempo para producir resultados que puedan ser medidos en el ámbito doméstico. Usted necesita permitir que el tiempo pase cuando planea evaluar el impacto.
- El impacto puede ser medido, pero el atribuir mejorías en el bienestar de las personas a su iniciativa de incidencia, será difícil de argumentar.
- Es más fácil evaluar si se ha creado una política nueva o se ha modificado una vieja (cambios en legislación); es más difícil medir la implementación / ejecución de políticas incididas.
- Usted no puede asumir que el cambio en las políticas es implementado si no ha sido testigo de todas las etapas involucradas. Por ejemplo, los ministros pueden haber acordado una nueva política / legislación, y haber autorizado un presupuesto para esto. Sin embargo, éste no es el final del proceso. Este presupuesto necesita ser dispensado a los Ministerios relevantes, el gobierno local y finalmente al servicio de los usuarios para que se dé el cambio (ver tabla 1- Presupuestos)

³⁸ Adaptado de Toolkits, SCF 2003

Tabla 1: Identificación de Indicadores de Incidencia

Qué Monitorear	Indicadores Posibles
<i>Sus relaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la frecuencia y contenido de sus conversaciones con fuentes externas y audiencias metas. ¿Está usted discutiendo ideas nuevas? ¿Está volviéndose un confidente o una fuente de información y consejo? • Persona a persona. Un amplio rango de características en las reuniones en contextos particulares señala logros o cambios significativos. Las generalizaciones son difíciles y posiblemente inadecuadas. Ciertos eventos significan el establecimiento de confianza entre partes, pero no necesariamente el movimiento de la relación hacia iniciativas de incidencia.
<i>Los medios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo: volumen y rango de la publicidad. • Cualitativa: análisis de contenidos y respuesta de los medios. E.g. tamaño de la columna sobre su tema y balance de comentarios pro y contra. Número de menciones de su proyecto/ investigación. Analice si los medios están adoptando su lenguaje.
<i>Su reputación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Guarde la fuente y número de preguntas que reciba como resultado de su trabajo. ¿Está llegándole a la gente que quería llegarle? ¿Cómo y de dónde escucharon ellos acerca de su trabajo? ¿Qué tan precisas son sus preconcepciones sobre usted y su trabajo? • La percepción de legitimidad del investigador/ empleados del proyecto puede ser un indicador de incidencia.
<i>Opinión pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analice el clima político a través de encuestas
<i>El grupo meta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen cambios en el conocimiento y la actitud de recipientes inmediatos de las comunicaciones de incidencia? ¿Qué tipo de cambios se esperaría si los mensajes de incidencia estuvieran teniendo efecto?
<i>Las etapas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la retórica: grabe y observe los cambios en la retórica de la audiencia meta. Mantenga un archivo de sus declaraciones en el transcurso del tiempo. ¿Qué están diciendo sobre usted y su campaña? ¿Están acercándose a su posición, adaptándose a ella o adoptando parte de su lenguaje o filosofía? • Cambios en los productos de política o de legislación: Es posible diferenciar entre tipos genéricos de cambio político y su importancia relativa (e.g. observando a las autoridades involucradas, y la naturaleza explícita y pública de las declaraciones políticas) • Presupuestos: son declaraciones políticas importantes, señalan un compromiso relacionado con prioridades específicas. Las locaciones y gastos de los presupuestos pueden ser monitoreados, e.g: <ul style="list-style-type: none"> - si el presupuesto ha sido atribuido - si el presupuesto sale del Ministerio de Finanzas y es recibido por el Ministerio que está involucrado en la implementación. -Si los recursos son recibidos por las agencias de gobierno local relevantes -Si esto se traduce a recursos disponibles al servicio a los usuarios y ciudadanos • Cambios en el comportamiento: Implementación de Política ¿Hasta qué punto ha sido trasladada la nueva política o legislación a procedimientos administrativos o la práctica institucional? • Cuando el cambio de las políticas es local puede ser posible que los grupos locales realicen el monitoreo de su implementación. • Incluir dentro del cambio político el compromiso para informar del progreso • Busque acuerdos para permitir monitoreo independiente, además del monitoreo interno. • ¿Quién está a cargo del costo de monitoreo? Si los implementadores cargan con los costos puede señalar más compromiso

Tabla 2: Ejemplos de Factores Clave para Evaluar una Iniciativa de Incidencia³⁹

Evaluación de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los cambios en las políticas han resultado en mejoras en la calidad de vida de las personas? ¿Por qué / por qué no? ¿Puede suministrar datos que apoyen sus resultados?
Evaluación de efectos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha ocurrido el cambio en las políticas que usted está tratando de lograr, o son los prospectos mejores que antes? • ¿Se han aprobado nuevas políticas, o se han cambiado las políticas desactualizadas /adversas? ¿A qué niveles? ¿Por qué / por qué no? • ¿Qué factores permiten / obstaculizan el éxito de su cambio político? • ¿Fueron introducidas las propuestas formalmente en la legislación u otro cuerpo de gobierno, o se hicieron decisiones informales? • ¿Quién tomó las decisiones que permitió / obstaculizó el cambio en su político?
Evaluación de su estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Seleccionó usted a su audiencia primaria y secundaria? ¿Cambió usted los objetivos de su incidencia a lo largo del camino? ¿Por qué / por qué no? • ¿Cambió las opiniones o conocimiento sobre el tema de las políticas de su audiencia su mensaje de incidencia? ¿Qué mensajes fueron más exitosos y cuáles fracasaron? • ¿Hizo incidencia en una red/ coalición? ¿Cuáles son los beneficios/ desventajas de esto? • ¿Ha incrementado su incidencia la habilidad de representación de los intereses propios de los grupos de comunidades/ OBCs? • ¿Creó su incidencia conciencia e interés en el tema de las políticas? • ¿Cuáles son los mayores obstáculos que ha enfrentado su estrategia de incidencia? ¿Qué hizo para superarlos? • ¿Qué puede usted aprender de su estrategia para iniciativas de incidencia en el futuro?

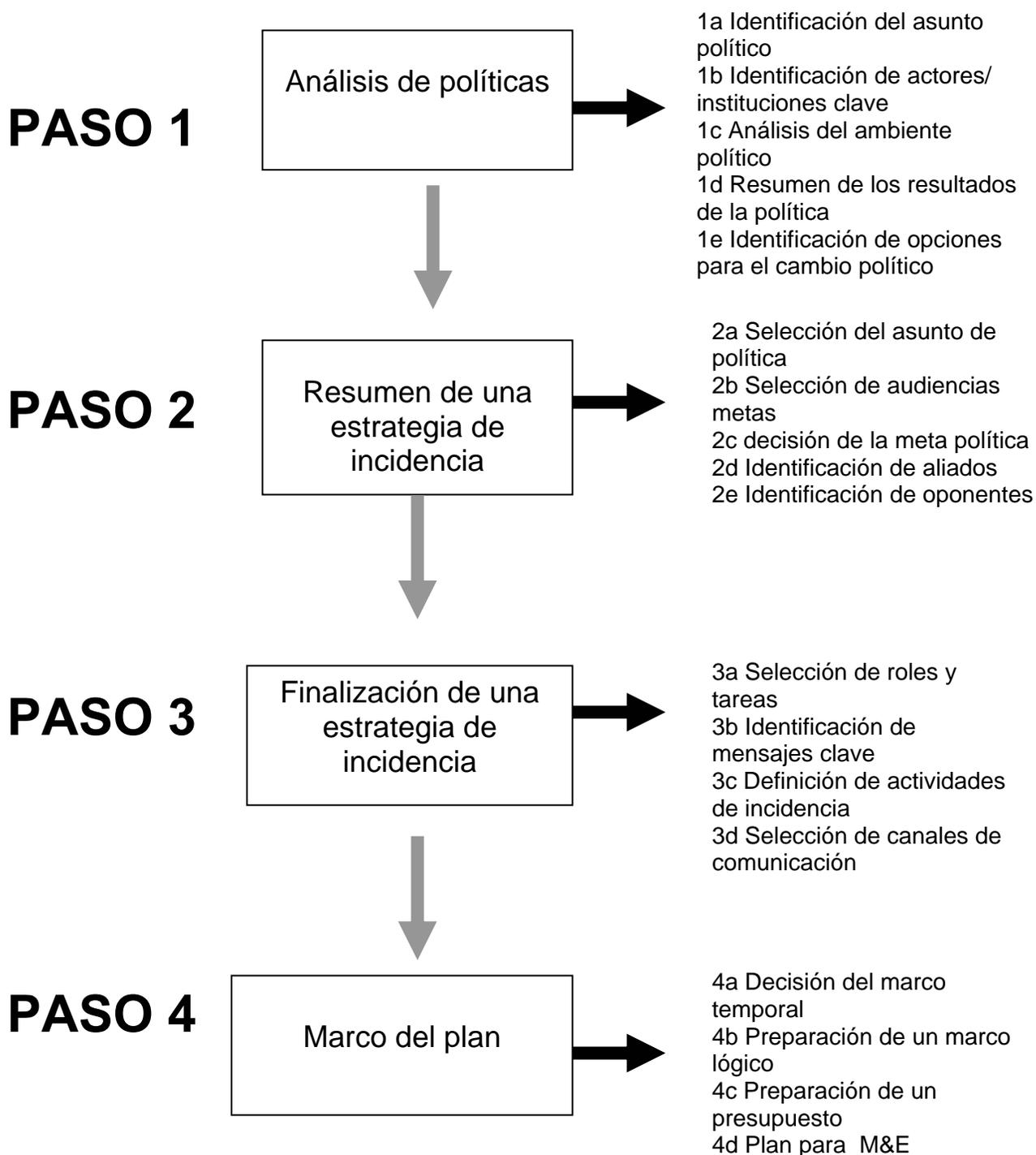
Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. No hay una forma “correcta” para diseñar y producir una iniciativa de incidencia.
2. Usted puede adoptar una aproximación detallada utilizando las preguntas en la Parte 6.4 como una guía para desarrollar su propia iniciativa de incidencia específica para el proyecto.
3. La planificación cuidadosa de una iniciativa de incidencia, que incluya la planificación del monitoreo y la evaluación, es más probable que lleve al éxito.

³⁹ Herramientas y Guías de Incidencia (*Advocacy tools and guidelines*), CARE, 2001

Sesión 6.4

Planificación de una Iniciativa de Incidencia



PASO 1: ANÁLISIS DE POLÍTICAS

Pasos que puede tomar	Cuestiones para explorar
1a Identificación de asunto de política	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema que le preocupa? ¿A quién afecta ese problema?
1b Identificación de actores e instituciones clave	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién toma las decisiones directas sobre los asuntos políticos que usted identificó? • ¿Quién puede influenciar sobre las decisiones de los formuladores de política? • ¿Están los formuladores de política y aquellos que pueden influenciar las Partes Interesadas en esos asuntos? ¿Qué recursos tienen? ¿Qué posiciones y opiniones tienen con relación a las políticas mencionada?
1c Análisis de ambiente político	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pueden las personas participar en las decisiones políticas sobre los asuntos identificados? ¿Qué canales existen para que ellos participen? • ¿Dónde se toman las decisiones clave de estas políticas y quién controla esas decisiones? • ¿Los asuntos políticos identificados son discutidos ampliamente? ¿Es éste tema de interés para el público general? ¿Han aparecido las noticias pertinentes en los medios? • ¿Es las políticas una prioridad para el gobierno actual? ¿El gobierno planea hacer cambios a las regulaciones existentes? ¿Qué políticas relacionadas fueron aprobadas o rechazadas en los últimos años? • ¿Qué cambios pueden ocurrir en la arena política? ¿Se aproximan las elecciones? ¿Cómo podrían afectar los asuntos que ha identificado?
1d Resumen de los resultados de las políticas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las causas directas del problema que usted ha identificado? • ¿Cuáles acciones de los formuladores de política produjeron el problema? ¿Por qué los formuladores de políticas han tomado estas posiciones?
1e Identificación de las opciones para el cambio político	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios políticos habrían producido el resultado deseado? i.e. ¿habrían tenido un impacto positivo en el problema? • ¿Cuáles son sus mejores opciones para el cambio político? • ¿Qué pasará si no se hace nada con relación a estos asuntos de las políticas? • ¿Qué soluciones políticas pueden atraer soporte significativo, o enfrentar oposición significativa? • ¿Quién debería tomar el liderazgo para proporcionar la solución política a los formuladores de política?

PASO 2: RESUMEN DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA

Pasos que puede tomar	Cuestiones a explorar
2a. Seleccione un asunto de política	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué asunto político es crítico para tratar el problema que usted ha identificado? ¿Cuál cambio político es su menor opción para un impacto significativo? • ¿Cuántas personas se beneficiarán si se logra el cambio político? • ¿Existen las oportunidades para trabajar con otros en este asunto político? • ¿Los riesgos potenciales son aceptables o no? • ¿Puede la investigación / el proyecto incidir en este tema?
2b. Seleccione audiencias objetivo Nota: Audiencia Primaria = individuos o grupos de personas con autoridad directa para hacer cambios en las políticas. Audiencia Secundaria = aquellas personas que pueden influenciar sobre la audiencia primaria	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las audiencias meta potenciales? • ¿Quién tiene potencial para hacer esos cambios? ¿Quiénes son las audiencias primarias potenciales? • ¿Quién tiene más habilidad para influir en las decisiones de su audiencia primaria?
2c. Decida una meta política	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debería lograr su iniciativa de incidencia? ¿Quién hará ese cambio? ¿Cuándo se logrará este cambio? • ¿Puede usted articular claramente la meta o el impacto final de su iniciativa de incidencia? • ¿Puede usted articular claramente las metas políticas en el nivel de efecto?
2d. Identificación de aliados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué otras organizaciones / grupos/ individuos les concierne o trabajan ya en el mismo asunto? • ¿Existen coaliciones o deben ser establecidas? • ¿Cómo puede usted contribuir al esfuerzo de otras organizaciones/ proyectos? • ¿Qué papel quieren estas organizaciones que usted juegue y qué esperan de usted? • ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de conformar redes o coaliciones con cada una de ellas?
2e. Identificación de oponentes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen organizaciones/ grupos/ individuos que se opongan al cambio político propuesto? • ¿Qué amenaza representan para el éxito de su iniciativa de incidencia? • ¿Qué puede hacer usted para reducir la influencia de sus oponentes?

Ejercicios Adicionales para el Paso 2:

Una vez que haya identificado a su audiencia, usted puede conducir un análisis de su audiencia meta. Empiece identificando cuáles son los actores Primarios y cuáles son audiencia secundaria, y luego complete el formato de abajo. Esto definirá los niveles de conocimiento, apoyo y oposición para cada parte de su audiencia objetivo y le ayuda a definir la estrategia general de la incidencia.

Formato de Análisis de Audiencia Primaria y Secundaria					
Objetivo de incidencia:					
Audiencia objetivo	Nivel de Conocimiento sobre el tema (rango 1-5) 1 bajo; 5-alto	Nivel de soporte previo demostrado 1-baja; 5-alto	Nivel de oposición previa demostrada 1-baja; 5-alto	Posición indecisa / no se sabe	Beneficios potenciales para una audiencia relacionada con el asunto
Audiencia Primaria = individuos o grupos de personas con autoridad directa para hacer cambios políticos.					
Audiencia Secundaria = esas personas que pueden influir sobre la decisión de la audiencia primaria					

PASO 3: FINALIZAR LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA

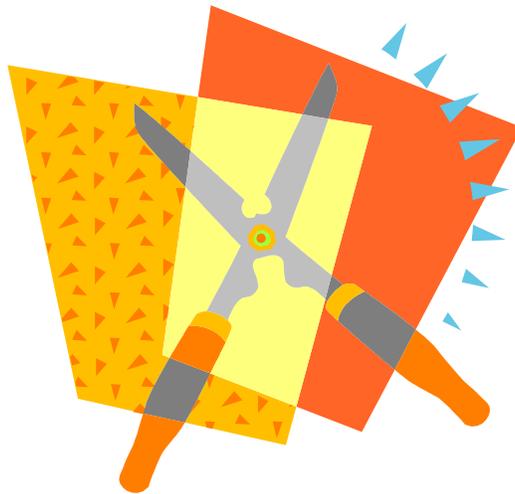
Pasos que puede tomar	Preguntas a explorar
3a. Selección de roles y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su mejor opción para ejercer influencia sobre su audiencia meta? • ¿Puede usar sus relaciones con los formuladores de política para suministrar consejo técnico en asuntos de política (informante experto)? • ¿Quiere usted tomar un abordaje visible y tratar a su audiencia personalmente (lobby)? • ¿Puede apoyar a otras organizaciones en esfuerzos de realizar incidencia (fortalecimiento de capacidad)? • ¿Puede negociar los intereses en competencia de varios grupos y a través de la mediación lograr el cambio en las políticas (negociador/ mediador)? • ¿Utilizará usted un abordaje público a través de los medios o un enfoque privado como reuniones persona a persona?
3b. Identificación de mensajes clave	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiere usted que su audiencia meta escuche? ¿Qué cambio político le gustaría que apoyara su audiencia meta? • ¿Cuáles acciones específicas quiere usted que su audiencia haga? • ¿Cómo puede transmitir usted eso a su audiencia?
3c. Definición de las actividades de incidencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos tiene que tomar usted para transmitir su mensaje a su audiencia meta? • ¿Qué actividades necesita realizar para lograr su meta política? • ¿Cómo puede transmitir más exitosamente los mensajes a su audiencia meta: trabajando con los medios o coaliciones; arreglando visitas al lugar o reuniones; escribiendo una carta, otras tácticas?
3d. Selección de canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccione canales de comunicación creíbles para su audiencia meta • Seleccione su papel (influenciar el público general; Influenciar grupos; Influenciar individuos persona-a-persona) y luego seleccione el canal de comunicación apropiado. • ¿A qué fuentes de información tienen acceso y propiedad las personas? • ¿Qué métodos son usados actualmente para transmitir esa información? ¿Son efectivos?

PASO 4 : MARCO DEL PLAN

Pasos que puede tomar	Cuestiones para Explorar
4a. Decisión del marco temporal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo le llevará lograr sus retos políticos? • ¿Es posible que el ambiente político cambie rápidamente? ¿Qué tan flexible es su escala de tiempo?
4b. Preparación del marco lógico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene todos los elementos que necesita para resumir su incidencia en un marco lógico? • ¿Puede usted articular claramente el impacto, los efectos de las metas, los productos y las actividades? • ¿Qué indicadores se pueden usar para medir el progreso de su iniciativa para lograr las metas y los resultados? ¿Dónde puede obtener información de su progreso?
4c. Preparación de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los costos de sus actividades planeadas? • ¿Ha incluido gastos inesperados? ¿Ha considerado todas las categorías de presupuesto? • ¿De cuales fuentes puede obtener financiación para su iniciativa de incidencia? ¿A partir de fondos seleccionados en su proyecto; tiene que buscar fondos adicionales externos? ¿Qué donantes han financiado iniciativas de incidencia en el sector RN/ en general? • ¿Cuáles son las prioridades para los donantes que han financiado incidencia? ¿Están las Partes Interesadas en asuntos de RN? ¿Tienen un enfoque geográfico? • ¿Qué tipo de iniciativas de incidencia han financiado recientemente? ¿Qué cantidades fueron suministradas para esas iniciativas? • ¿Cómo puede saber más sobre un donante? ¿Quién en su proyecto sabe? ¿Tiene otros contactos que puedan facilitar acceso a los donantes?
4d. Plan para M&E	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sus audiencias meta han cambiado el conocimiento, actitudes, conciencia u opiniones relacionadas con su asunto político? ¿Dónde puede usted obtener esta información? • ¿Puede usted rastrear sus iniciativas, tales como el número de mensajes enviados a la audiencia objetivo? • ¿Han cambiado las condiciones políticas desde que usted planeó su iniciativa? • ¿Indica el monitoreo de datos que sus actividades han logrado los productos deseados? Si no, el monitoreo de información le ayuda a decidir como ajustar, revisar o re-orientar sus actividades? • ¿Hasta que punto ha logrado impacto y cumplido metas su iniciativa de incidencia? ¿Puede ser medido el impacto al final de la iniciativa de incidencia o no? • ¿Puede determinar que hizo que los formuladores de política cambiaran sus opiniones y acciones? • ¿Qué lecciones pueden ser aprendidas para sus próximas iniciativas de incidencia?

Parte VII

Herramientas y Habilidades Prácticas



7.1 Introducción

7.2 Consideraciones clave para cada uno de los 3 niveles de influencia

7.3 ¿Para quién son sus resultados de investigación?

7.4 Actividades para practicar habilidades

7.5 Ejercicios Adicionales

Tarjetas herramientas

Sesión 7.1

Introducción

Cómo Utilizar la Parte VII

En esta sección introductoria de la Parte VII, resumimos los puntos relacionados con el re-empaquetamiento del mensaje de investigación para audiencias diferentes; teniendo en cuenta las necesidades de los pobres y el papel de los investigadores como promotores. El proceso general de comunicación se describe con 2 diagramas diferentes y se sugieren estrategias para mejorar la comunicación. En una tabla comparativa se describen y resumen los tres grandes grupos a influenciar – individuos, grupos y masas - . La parte 7.2 resalta las consideraciones clave para cada uno de estos tres niveles de influencia, a través de preguntas guía, incluyendo indicaciones sobre diferencias culturales en contextos diferentes. La parte 7.3 proporciona preguntas guía sobre la importancia de que los investigadores sepan hacia que audiencias va dirigida su investigación. Parte 7.4 consiste en actividades para practicar las habilidades influyentes para cada uno de los tres niveles. La parte 7.5, en la sección de “Ejercicios adicionales”, provee con más ejercicios opcionales. Al finalizar esta sección usted también encontrará un juego de 16 Tarjetas Herramientas que le proporcionarán guías, instrucciones y consejos sobre “Cómo hacer...”, para las diferentes formas de influir. Estas Tarjetas Herramientas han sido diseñadas para ser referenciadas durante todo el curso.

Lea la parte VII antes del día del curso en que se tratan habilidades prácticas. Usted necesitará practicar las actividades de la parte 7.4 y usar las Tarjetas Herramientas como referencia para esto. Los capacitadores pueden pedirle que estudie usted mismo o que haga de tarea ejercicios de la parte 7.5, como parte de la preparación para el día de prácticas.

Puntos clave

Así como anteriormente se identificaron las restricciones (parte V), algunos de los mayores obstáculos para que la investigación sea adoptada incluyen la mal-información, la corrupción y la débil implementación por parte de las agencias. El reto para los investigadores es *¿Cómo comunicar convincentemente los resultados, en particular a aquellas personas no-científicas, de tal forma que se haga una diferencia en este ambiente restringido?*

Reempacar el Mensaje para Audiencias Diferentes

Las diferentes audiencias necesitan recibir mensajes diferentes a través de canales y métodos distintos. *El mismo mensaje producto de investigación que usted tiene que transmitir, debe ser reempacado en formas diferentes para que sea significativo y adecuado para las diversas audiencias que usted ha identificado.* Usted puede necesitar una presentación formal para ministros, donantes, otros institutos de investigación clave; un comunicado de prensa para generar interés a través de los medios masivos; entrevistas por radio para audiencias específicas; un reporte de política que coincida con una discusión en el parlamento sobre leyes nuevas; o incluso una obra de teatro con agentes de extensión y miembros de la comunidad dirigida a grupos de la comunidad.

En cada caso el mensaje clave, que usted quiere hacer llegar, tiene que estar “empacado” de tal forma que sea lo más efectivo y tenga el máximo impacto posible. Usted habrá investigado sobre esa audiencia cliente específica, teniendo en cuenta una variedad de factores incluyendo el social, el cultural, la ética de trabajo, las restricciones y los vínculos. Luego, usted escogerá el método de comunicación (o variedad de métodos) más apropiado para esa audiencia cliente específica. El contenido real del mensaje también variará, al igual que su tono, lenguaje y enfoque.

Considerando al Pobre

Diseminar los resultados de investigación a los pobres puede ser un gran reto. La pobreza y marginalidad están relacionadas con acceso limitado a los medios y a la información. Las barreras al lenguaje, la lejanía física, el aislamiento social y la exclusión de las mujeres y otros grupos marginales del espacio y vida públicos en algunos países, todas crean retos de comunicación.

Diferentes situaciones necesitan del uso de diferentes métodos de comunicación. Gran parte del trabajo al desarrollar estrategias de comunicación involucra definir los mejores canales para llegar a aquellos que de otra forma estarían marginados. El acceso por parte de los más pobres, a los medios necesarios para recibir información masiva, está mejorando a través de una diversidad de formas. Estas incluyen grupos de radio con acceso compartido a un radio, mayor movilidad por el mejoramiento de los caminos y vías de ferrocarril a áreas remotas. Otras áreas a considerar son el momento para anunciar los mensajes y el nivel de alfabetización de los destinatarios.

No olvide el valor de la participación en el proceso de diseminación de los resultados de investigación: esto puede ayudarle a solucionar las fallas para asegurar que usted presente los resultados de su investigación en el formato, lenguaje y medios correctos para que las personas pobres tengan acceso. Esto puede significar utilizar métodos con los cuales usted, el científico, no esté familiarizado. En una comunidad pobre y rural, la palabra hablada o un viaje al mercado puede ser la fuente más común de comunicar y recibir información. Para muchos Partes Interesadas, los periódicos o la televisión pueden ser una fuente de información más común que un reporte de la investigación o un taller de trabajo; o fomentar el uso de formas artísticas tradicionales que son específicas culturalmente, tales como una obra de teatro, títeres o recitales orales. Es muy importante que toquemos todas las formas en que las personas reciben y pasan el conocimiento.

Investigadores como Promotores

Usted habrá entendido que todos los investigadores (no sólo el líder del proyecto) tienen que incidir los resultados de su investigación cuando sea que la oportunidad surja. Esto puede ser en reuniones acordadas con ministros, donantes, medios de comunicación; en encuentros improvisados con representantes de la población cliente como sucede en una plaza de mercado, una reunión de la comunidad, una reunión del pueblo; o en encuentros espontáneos con personas potencialmente clave para el cambio o personas que puedan influenciar (e.g. un encuentro en el ascensor con la mano derecha de un ministro; la oportunidad de una entrevista por radio; encontrarse con donantes clave en un evento social). La parte VI mostró las características y habilidades para una incidencia exitosa. Las habilidades para incidir pueden ser aprendidas y las Tarjetas Herramientas de esta sección han sido diseñadas para ayudarle a ello.

En este momento usted ya habrá desarrollado una Matriz de Estrategia de Promoción para su proyecto. Usted habrá identificado:

- a) los agentes clave para el cambio dentro de las Partes Interesadas del proyecto que son las personas a influenciar, así como las audiencias cliente clave.
- b) Las “rutas” que tomará la información producida por investigación para llegarles a ellas (directamente desde el proyecto o indirectamente a través de intermediarios y canales (parte 5.3))

Necesita entonces decidir que métodos de comunicación son los más efectivos para cada uno. La promoción de los resultados e innovaciones de la investigación pueden ser asimilados por una variedad de razones y a una variedad de Partes Interesadas. En términos generales, estos métodos caben en tres grupos/ niveles: comunicación persona a persona para influenciar individuos; comunicación para influenciar grupos y comunicación masiva a través de los medios para el público en general para crear una masa crítica.

Una Nota en el Proceso de Comunicación

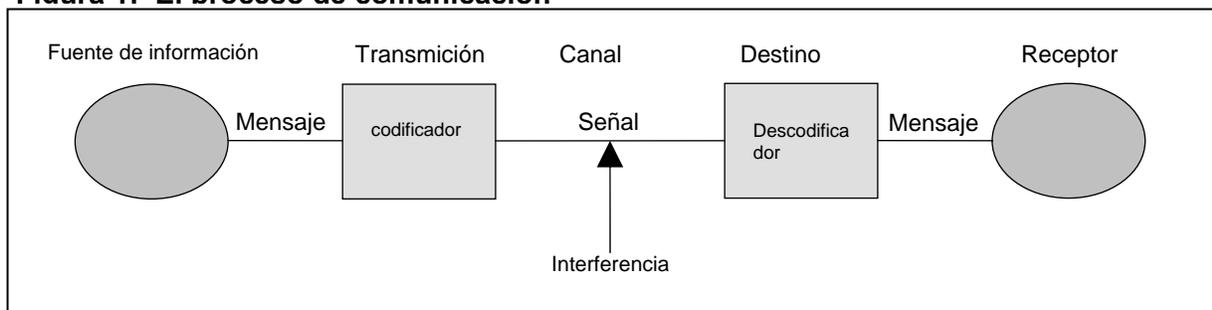
Los resultados de la investigación no son simplemente “resultados” o “respuestas” o “logros”. Como productos tienen un servicio específico i.e. solucionar un problema existente o anticipado y es importante que su interpretación y significado sean comunicados a aquellos que pueden usar los resultados.

Es difícil asegurar que el significado verdadero de un mensaje es transferido y entendido por su receptor como se desea.

Existen muchos factores que pueden distorsionar el mensaje o causar interferencia. Miraremos primero el proceso de comunicación (figura 1) y luego las estrategias para tratar con la distorsión de los mensajes en este proceso (figura 2).

Figura 1 representa el proceso de comunicación.

Figura 1: El proceso de comunicación



El mensaje se envía desde la fuente de información al receptor a través de un canal de comunicación. Antes que el mensaje sea transmitido puede estar codificado, y el luego el receptor lo descodifica otra vez. Por ejemplo, la fuente de información puede ser una idea que esta codificada por escrito; el receptor descodifica el mensaje leyéndolo.

Otro ejemplo es una llamada telefónica. Alguna información se pierde durante el proceso debido a la interferencia y alguna información nueva será creada durante la

interpretación del mensaje por el receptor. Cuantas más veces el mensaje atraviese el proceso de comunicación, es más posible que ocurra distorsión.

El “Canal de Comunicación” o medio escogido necesitar ser seleccionado cuidadosamente para que el mensaje pueda ser fácilmente accesible por el “receptor” e interpretado tan intencionado como sea posible.

Cuando se comunique:

- intente reducir la interferencia que pueda distorsionar el mensaje (Tarjeta Herramienta 1)
- piense sobre como serán interpretados los mensajes (sección 7.3)
- use “canales de comunicación” apropiados para transmitir el mensaje (Tarjeta Herramientas 1)
- evite dar mensajes conflictivos (Tarjeta Herramienta 1)
- esté consciente de la “cultura” en la cual los mensajes están siendo entregados (sección 7.2.4)

La Figura 2⁴⁰ al dorso muestra como la comunicación entre un remitente y un receptor puede ser distorsionada e identifica estrategias para superar estas distorsiones.

A menudo, el mensaje que un remitente quiere comunicar NO es el entendido por el receptor. ¿POR QUE?

Cuando envíe un mensaje, el mensaje está influenciado por las creencias, aptitudes y conocimiento del locutor/ remitente. Los mismos factores influyen la forma en que el receptor interpreta el mensaje.

Los mensajes pueden ser distorsionados por el tono de voz del orador, escogencia de palabras, condición física, sentimientos personales hacia el receptor, y el medio y hora del día. Estos son factores de distorsión para el remitente.

Similarmente, varios factores de distorsión afectan la forma en que se recibe el mensaje. Estos incluyen el nivel de interés, los sentimientos personales hacia el remitente, las condiciones físicas y del ambiente y la demanda de tiempo.

La comunicación puede ser mejorada adoptando estrategias para reducir o eliminar los factores de distorsión. Estas estrategias incluyen:

- Usar tanto preguntas abiertas como cerradas para aclarar el significado
- Confiar en múltiples canales de comunicación para verificar que el mensaje y su significado
- Usar lenguaje simple al hablar
- Proveer información limitada para reducir confusión
- Parafrasear lo que se ha dicho para asegurar que se ha entendido

(Para más información ver las Herramientas 1 y 2)

NB. Cuando lea y utilice las Herramientas, recuerde este proceso de comunicación y estas estrategias para prevenir/ manejar la distorsión del mensaje.

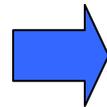
⁴⁰ Ver Networking for policy change – an advocacy training manual. Section 2. The Policy Project, 1999.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Remitente

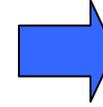


Creencias,
Conocimiento,
Actitudes



MENSAJE

Creencias,
Conocimiento,
Actitudes



Receptor



Mensaje Enviado

Factores de Distorsión Remitente

- Palabras escogidas
- Tono de voz
- Sentimientos personales hacia el receptor,
- Estado físico
- Escogencia del ambiente, tiempo

Estrategias para Superar Factores de Distorsión

- Técnicas de retroalimentación como preguntas abiertas
- Múltiples canales
- Repetición
- Interacción Cara-a-Cara
- Lenguaje simple
- Información limitada
- Parafrasear

Mensaje Recibido

Factores de Distorsión Receptor

- Nivel de interés
- Interpretación
- Sentimientos personales hacia el remitente,
- Estado físico
- Demanda del tiempo del receptor

Adaptado de Trabajando en red para cambiar las políticas – un manual de capacitación de incidencia Sección 2. The Policy Project, 1999.

Valor Comparativo

La tabla de abajo señala el valor comparativo posible entre los métodos para influenciar a las personas a través de reuniones persona-a-persona, discusiones en grupos grandes o los medios masivos.

Resumen del Valor Comparativo de los Canales Individual, de Grupo y de los Medios Masivos⁴¹

Característica	Canal Individual	Canales de Grupo	Canales de Medio Masivo
Flujo del mensaje	Tiende a ser de 2 vías	Varia: 2-vías en discusiones; 1-vía en presentación	Tiende a ser de 1-vía
Contexto de comunicación	Cara a cara	Cara a Cara	Interpuesto
Cantidad de retroalimentación a disposición	Alta	Media	Baja
Habilidad para superar procesos selectivos (exposición selectiva)	Alta	Media	Baja
Velocidad para audiencias grandes	Relativamente baja	Media	Relativamente rápida
Posibilidad de ajustar el mensaje para la audiencia	Grande	Media	Pequeña
Costo por persona alcanzada	Alta	Media	Baja
Posibilidad que la audiencia ignore	Baja	Media	Alta
El mismo mensaje para todos los receptores	No	Depende	Si
Quien suministra la información	Todo el mundo	Depende	Expertos o aquellos con poder
Posible efecto	Cambio en la actitud y formación	Depende	Cambio de conocimiento

⁴¹ Adaptado de Extensión Agrícola. Segunda Edición A W van den Ban and H S Hawkins. 1996

Sesión 7.2

Consideraciones Clave para cada uno de los Tres Niveles de Influencia

Introducción a la Influencia

Establecimos anteriormente durante el curso que para hacer incidencia, los investigadores necesitan habilidades para poder influenciar. Éstas pueden ser resumidas en términos generales como la habilidad para:

- Transmitir (posiblemente hasta comercializar) un mensaje efectivo de forma apropiada en una variedad de formas para una variedad de audiencias
- tener conciencia cultural de si mismo y de otros
- estar consciente de la comunicación verbal Y de la no-verbal
- fomentar las redes de trabajo
- articular asuntos de forma tal que inspiren y motiven a otros a tomar acción
- buscar y ganar ganancias modestas pero estratégicas en las políticas al mismo tiempo que se crean más oportunidades para victorias mayores
- ser creativo
- tener sentido del humor
- responder rápidamente y medir las oportunidades
- construir buenas relaciones con la gente (habilidades sociales e interpersonales)

Pregunta: ¿Cuándo escogemos influir a través de cual nivel (o combinaciones de niveles)?

7.2.1 ¿Cuándo y Por Qué Escogería Usted una Entrevista Cara-a-Cara?

Piense en las ventajas de la presión (lobby) individual. Esto puede incluir llevar a un interesado clave hacia un lado (en una función, reunión) para evitar dinámicas e influencias superior/ inferior distintas a las suyas. Piense en dar el mensaje, en el tiempo y lugar adecuados para que haya más influencia y convenza a los agentes de cambio clave. Ejemplos de reuniones individuales cara-a-cara incluyen reuniones con personas importantes e influyentes como los ministros, donantes, figuras de autoridad local; reuniones con las Partes Interesadas (posiblemente a través de interpretes si es un idioma diferente).

Tipos de Influencia Individual (ver las Tarjetas Herramientas 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Existen dos tipos generales de influencia individual. Las reuniones cara-a-cara se explotan a profundidad en la Tarjeta Herramienta 3. La Influencia telefónica, y en menor grado, el correo electrónico se exploran en las Tarjetas Herramientas 4 y 5.

Las reuniones cara-a-cara pueden ser organizadas por adelantado o no planeadas. En una reunión organizada existe un procedimiento claro paso-a-paso que usted puede seguir: plan, entrega y seguimiento (vea Tarjeta Herramienta 3). Las reuniones no planeadas son aquellas que pueden pasar en cualquier momento, encuentros por casualidad no previstos, para los cuales usted no puede preparar por adelantado pero para los cuales usted puede crear sus habilidades con el tiempo para que siempre sea capaz de transmitir un mensaje acerca de los productos de su investigación, son importar donde o cuando, o a quien (Tarjetas Herramientas 1 y 2).

7.2.2 ¿Cuándo y Por qué es Mejor Transmitir un Mensaje a un Grupo?

(ver Tarjetas Herramientas 1,2,6,8,9,10,11)

Usted necesita considerar en que casos un grupo será un foro más efectivo para la presentación y discusión de los resultados de investigación. Piense en el comportamiento en grupo y las dinámicas; como un foro para compartir y de aprendizaje cruzado; los procesos dinámicos de las situaciones grupales; las tensiones individuales y jerárquicas pueden ser más difundidas en un grupo más grande. Sin embargo, aunque hay menos contacto individual puede haber también más potencial para conflictos, y la expresión de inhibiciones y restricciones (no-verbal) dada por las estructuras jerárquicas presentes.

7.2.3 ¿Cuándo y Por Qué Escogería Usted Diferentes Medios Masivos?

¿Cuáles son las habilidades y herramientas clave estratégicas para los medios masivos? Las siguientes secciones suministran un resumen de los diferentes tipos de medios masivos y su relativo potencial para la diseminación.

video (ver Tarjetas Herramientas 1, 12, 14, 16)

El video se ha usado comúnmente para educar y para propagar mensajes resultantes de los productos de la investigación. El video puede ser un drama o un documental. Ha sido muy exitoso el uso de dramas en los videos para representar satisfactoriamente los resultados de investigaciones en agricultura, ganadería y bosques. El video se ha usado extensivamente para diseminar resultados de investigación. Los costos de producción son relativamente baratos en estos días. La distribución puede ser a través de video o en Discos Compactos (en aumento). Los videos son a menudo utilizados en institutos de capacitación y para programas de extensión.

Sin embargo, igual que con el uso de televisión, el ritmo es inflexible y a menudo demasiado rápido para interpretar o asimilar la información técnica. Algunos proyectos de video son más RP que promoción efectiva. Es esencial que el video sea diseñado teniendo en mente a los usuarios audiencia. Si se hace esto, y el video se utiliza adecuadamente en un programa de capacitación e información, un video puede hacer una contribución efectiva a la adopción de la investigación.

“Un video diseñado para diseminar información al usuario final seria muy diferente que uno cuya intención fuera fomentar a los usuarios intermedios a incorporar los productos de la investigación dentro de sus propios programas o actividades – o convencer a los patrocinadores de la investigación que su dinero ha sido bien gastado.”⁴²

Algunas de las ventajas de video incluyen:

- El video puede superar los problemas de analfabetismo.

⁴² Dissemination pathways for RNR research. Chris Garforth. Series: Socio-economic methodologies best practice guidelines. University of Reading. NRI-DFID. 1998

- La gente esta acostumbrada a las imagines móviles y el video es un resultado visto como un medio menos externo
- El video puede ubicarse para mostrar los resultados en un ambiente local lo que puede hacerlos muy realistas para una audiencia.
- El video puede utilizarse paralelamente con otros medios como el drama.
- El video es una forma relativamente barata de diseminar resultados utilizando las últimas tecnologías.
- “Ver es creer”

Televisión (ver Tarjetas Herramientas 1, 12, 14, 16)

En la mayoría de los países en desarrollo, la televisión es un medio ampliamente disponible y poderoso. Muchos países tienen programas de televisión específicos sobre agricultura. Estos tienen vastas audiencias. Puede ser efectivo como un medio visual y puede transmitir ideas complejas en formatos comprensibles. Algunos de los usuarios, tanto de zonas urbanas como rurales, pueden ser tomadores de decisión en agencias de usuarios intermedios e individuos con influencia sobre las pequeñas propiedades familiares en áreas agrícolas o forestales.

Identificar cuales de los programas de televisión producidos pueden mostrar los resultados de su investigación. Estos pueden ser programas específicos orientados a una audiencia rural, o programas orientados a audiencias científicas específicas. En algunos países usted tendrá que contribuir con los costos de filmación.

Radio (ver Tarjetas Herramientas 1, 12, 14, 16)

El radio llega a una audiencia mucho más amplia que cualquier otro medio. Se ha estimado que existen 94 radios por cada 1000 personas en los países menos desarrollados, diez veces el número de televisiones. La desventaja más grande del radio es la falta de representación visual – aunque esto puede ser una ventaja puesto que las prácticas de manejo de recursos naturales no familiares no son visibles (y por tanto no pueden producir preconcepciones). El radio puede motivar a las personas y crear tradiciones orales y estimular la imaginación mejor que un video o la televisión. Los programas de radio son baratos de producir comparados con los de televisión y video. Los aparatos de radio se consiguen fácilmente, son comparativamente baratos y portátiles haciéndolos convenientes para aquellas personas que se encuentran aisladas por el lenguaje, la geografía, el conflicto, el analfabetismo y la pobreza.

Considere hacer del radio parte central en su programa de diseminación; es una forma extremadamente costo-efectiva de llegar a grandes cantidades de personas. Es muy efectiva cuando necesita diseminar resultados a una población rural y también muy efectiva cuando los trabajadores de extensión son escasos. La radio es más efectiva cuando el contenido y el tratamiento están fundamentados en una investigación de la audiencia, cuando el formato es interactivo y cuando se utiliza el lenguaje local/ vernacular.

Prensa (ver Tarjetas Herramientas 1, 13, 15, 12, 16)

La prensa es una forma para diseminar los resultados de investigación obvia para nosotros. Esta consiste de revistas científicas, revistas de comercio y periódicos y otras formas de comunicación a través de medios impresos masivos. La sumisión se logra normalmente a través del envío de artículos o comunicados de prensas. Las “Cartas al Editor” de periódicos influyentes también suelen ser muy efectivas. Como científicos, ustedes están bien acostumbrados a publicar en publicaciones

profesionales pero no se les olvide la importancia de otros medios de prensa para llegar a ciertas Partes Interesadas. Esto puede incluir tomadores de decisión clave, audiencias rurales, trabajadores forestales y demás.

Exhibiciones

Pueden utilizarse las exhibiciones y los eventos para diseminar resultados de investigación. Usted puede desear organizar un evento especial, únicamente para la diseminación de los resultados de su investigación. Las Partes Interesadas que han estado involucrados en la investigación pueden tener su lugar propio. Este método es muy bueno para proyectos en los cuales usted ha contratado a numerosas organizaciones para la investigación y cada una de ellas necesita diseminar sus resultados.

Internet

Internet es una forma muy sencilla de diseminar resultados. Establecer una página del internet y encontrar su propio dominio no son actividades costosas. Internet es la fuente primaria de información, en aumento, para la diseminación de investigación. Los resultados de investigación pueden ser convertidos a archivos PDF y hacerlos disponibles para descarga. Tenga en cuenta que hay muchas personas que no tienen acceso a descargar archivos PDF alrededor del mundo. Su portal de Internet puede tener una *hotline* actualizado con frecuencia (e.g. mensualmente) que tenga un párrafo “atractivo” (para despertar el gusto) con un título atractivo y fotografías de diferentes hechos relacionados con su proyecto de investigación y un vínculo relacionado (e.g. “lea la historia”). El párrafo debe ser conciso y debe provocar interés. Cuando los visitantes presionen el vínculo son llevados a una página diferente que detalla el proyecto, cómo está siendo desarrollado el proyecto, cómo están siendo promovidos y adoptados los resultados (e.g. fotografías o textos de una personas influyente atendiendo a un taller del proyecto). Un buen ejemplo de esto puede ser encontrado en <http://www.irri.cgiar.org/VIS/main.htm>. Para un formato de página del Internet diferente vea el ejemplo en la Parte 3.4.5).

Usar Medios Pequeños

Los medios pequeños no se refieren al tamaño del ítem, sino al tamaño de la audiencia potencial. Incluyen panfletos, folletos, propaganda exterior o transitoria, afiches, puntos de exhibición y compra que tienen copias, broches o prendedores, estampillas, objetos impresos novedosos y otros medios pequeños similares. Como parte de su proceso de diseminación, considere cuales de los pequeños medios podrá usar usted. Usted querrá producir algunos objetos novedosos como lápices, magnetos, tasas, calendarios que puedan ser expuestos en lugares apropiados.

Los medios pequeños también incluyen circulares, boletines y tableros de noticias, todos los que se puedan utilizar para exponer los resultados.

Visuales

Muchos de estos medios incluyen una representación visual o una imagen. No subestime el valor de tener imágenes/ fotografías claras para generar interés, para ejemplificar los puntos hechos y para agregar variedad. Recuerde que una imagen dice toda una historia, y que la gente recuerda más las imágenes que las palabras. Sin embargo, recuerde este consejo: *todo lo visual tiene que ser diseñado después de un análisis cuidadoso de i) la audiencia para la cual están intencionados, ii) el contexto en el cual serán visto y iii) el objetivo que intenta alcanzar la imagen.*

Relaciones Públicas – un Término del que Tenemos que estar Conscientes

Un término o proceso que tal vez tendremos que usar es “relaciones públicas”. Esto puede ser definido como el manejo de comunicaciones entre el proyecto de investigación y los usuarios en el sentido más amplio. Buenas RP tienen que estar bien concebidas, planeadas minuciosamente y organizadas apropiadamente. No sólo suceden, tampoco es el resultado del mero instinto. Las RP han sido descritas como el manejo de las comunicaciones, un arte y ciencia social y el proceso de influir en la opinión y el comportamiento.

Mercadeo Social

El mercadeo social es un abordaje a las comunicaciones, que utiliza investigación socio-psicológica para diseñar programas, materiales y mensajes con un máximo efecto persuasivo. El mercadeo social reconoce la necesidad de cambiar actitudes como precursora del cambio de comportamiento y, como resultado, las actividades de comunicación intentan alterar las motivaciones de las personas al igual que suministrar información.

El contexto de los mensajes del Mercadeo Social es muy selectivo, el remitente ha formulado un “patrón deseado de comportamiento” que debería ser llevado a cabo por el receptor, y el mensaje es fabricado para reproducir el modelo de comportamiento. El remitente puede demandar cierta información del receptor pero no hay campo para discutir sobre los objetivos del remitente. Esto, contrasta con la comunicación educativa donde la intención es proveer conocimiento libre de presión para usarlo de alguna forma en particular. El Mercadeo Social es la extensión de las prácticas de mercadeo comercial en el área del desarrollo social y económico. Las ideas son *comercializadas*.

Los investigadores deben ser conscientes que, el mercadeo de los resultados de investigación es parte de la influencia e incidencia de la adopción. Usted quiere usar técnicas de persuasión y mercadeo (ver Anexo I, sección 4) y manipular su mensaje de forma que tenga un impacto máximo. La forma en como usted envía el mensaje y los canales que usted utilice para esto, depende de la reacción y el comportamiento de adopción/ cambio que usted quiera de su audiencia meta.

7.2.4 Comunicación No-Verbal y Diferencias Culturales

Piense de la importancia de la comunicación no-verbal (lenguaje corporal/ tono/ actitud/ apariencia, etc.) para cada nivel de influencia. i.e. ¿De qué tiene que estar usted consciente en las reuniones persona a persona (sean individuales, o una presentación a un grupo)? ¿De qué tipo de comunicación no verbal necesita estar al tanto para las transmisiones de radio (voz, tono, lenguaje, expresiones) y adicionalmente para las entrevistas de televisión (apariencia, postura corporal...)? ¿Qué se pierde/ gana respectivamente en radio/ Televisión?

Considere asuntos sobre cómo puede ser usted “percibido” como investigador (u otro) por las diferentes audiencias; y lo que puede hacer para “fabricar” esta percepción. ¿Cómo se “proyecta” usted en radio o televisión?

Ser consciente de la comunicación no verbal es una habilidad esencial para influenciar. Esté atento de los signos no verbales para que pueda reconocerlos en otros y entender los mensajes que están siendo dirigidos hacia usted. Esto le ayudará a asegurar no ofender, pero también que usted no lo acepta cuando se confronte con ciertos comportamientos.

En la comunicación no verbal podemos incluir el lenguaje corporal, el tono de voz, la actitud y la apariencia. Hemos de recordar que cuando vemos y escuchamos (a alguien hablando) recordamos muy poco de las palabras habladas realmente. Recordamos más a través de la experiencia visual (i.e. lenguaje corporal, apariencia) y a través de la asociación (tono, lenguaje corporal y actitud del orador). Sin embargo, la comunicación no verbal es extremadamente cultura-dependiente. Lo que puede parecer como un gesto grosero en una cultura puede no serlo en otra. El contacto directo visual en los países occidentales es necesario para contactar al otro, pero en el sub-continente asiático y en el Sudeste asiático esto sería ofensivo y grosero, especialmente cuando se habla a una persona de rango superior o de género diferente.

El *lenguaje corporal* incluye la forma en como sostiene su cuerpo (postura/ actitud) expresiones faciales, gestos e incluso contacto visual.

El tono de voz se refiere a si usted habla, por ejemplo, en una forma agresiva/ fuerte; con un tono condescendiente (mirando hacia abajo a su audiencia); con un tono suave pero firme; con un tono muy silencioso, titubeando y falta de confianza; con un tono emocional/ pasional. El tono de su voz debe coincidir con su audiencia y la situación. Cuando entregue su mensaje, usted necesita parecer confiado y tranquilo, pero no superior o condescendiente.

La actitud es una combinación de palabras, postura y tono. Usted puede mostrar empatía y parecer entender asintiendo con la cabeza, reconociendo lo que otros dicen, incluyendo sus puntos de vista. En el Reino Unido, y en otras culturas, usted podría parecer agresivo si habla muy duro o gesticula mucho. Sin embargo, este mismo comportamiento en los países latinos, por ejemplo en Latino América no parecería inapropiado. Usted puede parecer condescendiente si habla a su audiencia como si fueran niños, con un lenguaje simple, haciendo supuestos sobre su falta de entendimiento sobre el asunto.

La importancia del contacto a los ojos es depende mucho de la cultura. El contacto directo e no interrumpido a los ojos puede significar que usted está contactándose en comunicación directa y escuchando activamente. En otras situaciones esto se interpreta como ser grosero e irrespetuoso.

Pregúntese:

¿Por qué piensa que alguien está mintiendo (en radio/ TV)? ¿Cuáles son los signos no-verbales y culturales que le dicen esto?

¿Por qué algunas personas parecen/ suenan más creíbles que otras? ¿Qué es eso que le hace a usted creer/ simpatizar con ellos más que con otros?

Pregúntese también:

¿Está usted hablándole a la persona correcta en la jerarquía local? ¿Ha identificado a la persona influyente? Esta puede no ser necesariamente la persona más mayor o prominente.

7.2.5 Apuntes Sobre Diferencias Culturales Clave de las que Usted Tiene que Estar Atento Para una Comunicación Efectiva

El Papel del Extranjero:

Usted debe reconocer el papel de las relaciones del investigador “extranjero/ no-local” y los papeles en el contexto particular de su proyecto. La gente que usted estará tratando de influenciar (incluyendo sus colegas de investigación locales)

estará suponiendo y tendrán preconcepciones sobre usted en relación con su género, edad y raza, independientemente de su conocimiento y experiencia.

Ser un local/ extranjero puede tener sus ventajas y desventajas. El término “extranjero” se usa acá para referirse a las personas que no son nativas o locales del lugar donde el proyecto se realiza. Por ejemplo, si usted es un africano trabajando en un país africano diferente al suyo, usted tiene que estar al tanto de las diferencias y “jerarquías” entre y dentro de los países en el mismo continente.

Usted debe trabajar en estas ventajas y desventajas a tiempo y usar su posición y la posición de los otros miembros del equipo para maximizar la promoción de la investigación. Puede ser que a un investigador extranjero se le dé más espacio para hablar en reuniones; que más gente vaya a escucharlo con interés. A un extranjero se le permite más flexibilidad por los “errores” culturales, y su equipo puede aprender a usar esto a su ventaja. Se harán excepciones para extranjeros para que no tengan que adherirse estrictamente a la jerarquía y la etiqueta complicada común en las reuniones y presentaciones porque se entiende que usted no está al tanto de éstas. Esto puede permitirle al extranjero la oportunidad de dirigirse a personas influyentes superiores de una forma más directa.

Por otro lado, los extranjeros pueden mal interpretar mensajes/ acciones/ gestos porque no son consientes de las diferencias culturales. Pueden omitir información y oportunidades clave para promover los resultados de la investigación por no reconocer a las personas influyentes; o la importancia de una cita/ reunión/ escenario particular que parece no importante. Igualmente, los extranjeros pueden ser “deslumbrados” por garantías y promesas que las personas locales saben instintivamente que no pueden ser cumplidas.

TAREA:

Refiérase a la Parte 3.2, en particular al ejercicio 6 en la Parte 3.2.5, donde tuvo que identificar los obstáculos y las oportunidades para su proyecto. Analice cual de estos está relacionado con la promoción de su investigación. Piense en cómo su proyecto puede construirse de las oportunidades ofrecidas por las características culturales específicas. ¿Cómo puede usted tratar los obstáculos relacionados con la cultura para promocionar e influir?

Refiérase al ejercicio 22 en la Parte 5.4. Piense en los ejemplos cuando los asuntos culturales del ambiente del proyecto han impedido su habilidad para influir en las políticas, y por tanto han obstaculizado su estrategia de promoción. ¿Qué puede hacer para estar más consciente de estos asuntos y trabajar dentro de los parámetros existentes? Use la información en el anexo I para ayudarlo a pensar en como manejar estas dificultades.

Reconocer las Diferencias Culturales

Al estar informados somos menos vulnerables a cometer errores obvios con relación a las diferencias culturales. Cuando presentemos tendremos que evaluar las diferencias en el idioma y si necesitamos o no interpretes, por ejemplo.

Hemos establecido antes en este manual que en los procesos de diseminar la investigación usted puede influenciar individuos y grupos de diferentes culturas. Al tiempo que se reconocen metas y abordajes comunes entre culturas. Es importante que estas diferencias no sean pasadas por alta. Normas de percepción, el protocolo y el comportamiento social deben ser apreciados y respetados. Las diferencias pueden ser especialmente aparentes cuando se negocia con individuos, o en situaciones persona a persona, y no debería permitirse que afecte negativamente el proceso.

Ambos tanto usted como la otra parte pueden tener ciertas preconcepciones sobre la naturaleza de la cultura del otro. Es importante recordar que al aceptar las diferencias culturales, estas preconcepciones pueden afectar el éxito de los resultados de una reunión de la misma forma que el no reconocer las diferencias culturales desde el inicio.

Asegúrese de estar apropiadamente informado; lea la literatura disponible, aprenda de sus colegas, hable con la gente local.

Las siguientes son áreas particulares a las que se les debe dar consideración especial:

1. **Código de Vestido:** el vestido 'Formal' varía en contextos culturales diferentes y puede ser o no vestido local. Estar conscientes de esto puede ser importante para establecer una buena primera impresión.
2. **Diversidad:** Sea consciente de percepciones/ prácticas culturales locales. Se presentan aquí algunos ejemplos de varios países:
 - Presentarse a alguien con los anteojos de sol puestos es grosero en Camboya.
 - El contacto físico hombre-mujer en público es inaceptable en partes de Sur de Asia, mientras que el contacto hombre-hombre no lo es. (Importante al saludar, especialmente al dar la mano)
 - Mostrar las plantas de sus pies o indicar las cosas con ellas es grosero en Tailandia.
 - Los saludos simples en India varían; *Namaste* cuando saluda a los hindúes y *Salaam Aleikum* para saludar a los musulmanes
 - Tocar las cabezas de individuos o pasar cosas sobre la cabeza de ellos se considera grosero en las sociedades islámicas.
 - Llegar tarde a las reuniones es considerado grosero por los Occidentales.

Intente ser consciente de asuntos como estos cuando inicie un diálogo con una persona sobre la que quiere influenciar positivamente. Usted no quiere parecer grosero o irrespetuoso.

3. **Vista-Mundial:** Pueden existir diferentes énfasis culturales sobre colectivismo/ individualismo; hacer dinero/ compartir; sistemas de movilidad social por meritocracia/ clases/ castas, además de la religión, la orientación política, la historia y la opinión. Estos son factores importantes para considerar cuando muestre los resultados de su proyecto a individuos. No aisle a su oyente asumiendo que usted piensa las cosas de la misma forma. Por ejemplo, las comunidades como un todo, pueden beneficiarse de los cambios en el manejo de uso de los recursos naturales, pero en las sociedades de castas, hay estratos particulares que sentirán los efectos de forma más fuerte.
4. **Las Relaciones de Género** varían y son más relevantes en unas culturas que en otras. Sea consciente de las relaciones formales/ públicas/ informales entre géneros. Es posible que usted perciba estas relaciones sencillamente trabajando en el contexto de su investigación durante la vida del proyecto, y tratando con Partes Interesadas diferentes continuamente. El comportamiento adoptado en circunstancias informales entre hombres y mujeres colegas, puede no ser adecuado en un escenario formal. Esté atento pues la gente puede tener ciertas expectativas de su papel como hombre o mujer, y su "ejecución" puede afectar el impacto de su argumento.

5. Considere **la edad y superioridad**; algunas culturas tienen formas muy particulares de demostrar el respeto a diferentes grupos de edades, o respetar la superioridad en el campo profesional. Por ejemplo, el prefijo antes de un nombre puede ser dependiente de la edad y superioridad del individuo. En Nepal, para los hombres, *Sabih*, puede ser usado para referirse a un colega superior “extranjero”; *hajur* para referirse a un colega nepalí superior; y *ji* para referirse a un colega de estatus similar.
6. Los estados pueden tener muchos grupos **étnicos y/ o religiosos**, cuyas prácticas culturales internas difieren ampliamente. No asuma homogeneidad cultural. Por ejemplo, en Nigeria la parte norte del país, siendo predominantemente musulmán, es muy influenciada por la ley islámica, Sharia e incluso en algunos estados gobernado por ella. Aunque las mujeres *no tienen* que cubrirse la cabeza, ni los hombres, pueden ser mal recibidas si no lo hacen. En el sur, en contraste, es predominantemente cristiano y el código de vestido es más relajado.

Aunque usted nunca será capaz de evitar todas las diferencias culturales, y puede no ser capaz de adoptar ciertas opiniones y percepciones, mostrar que usted está al tanto de cómo difieren de las suyas, y que ha tomado los pasos para evitar ofender le ayudará a establecer buenas relaciones de trabajo. Dentro de cualquier cultura existen variaciones en comportamiento que dependerán del individuo. Compense pensando en los signos personales, y lo que está haciendo para fomentar una respuesta positiva por parte de la persona a la que está hablando.

- Sonría
- Asiente
- Haga preguntas abiertas
- Evite la interrupción
- Pregunte por opinión, y/o expansión de ideas
- Muestre que se está concentrado

7. **Lenguaje** La persona con la que usted está iniciando conversación puede no hablar el mismo idioma que usted, usar terminologías impenetrables y profesionales pueden servir para aislar más al oyente. Considere usar un interprete, o fabrique su enfoque/ uso del lenguaje de forma que le sirva al individuo. Intente no parecer arrogante u opresivo cuando dé la información que tiene – entienda que el oyente puede tener ideas muy diferentes a las suyas, y es importante no ver la situación tan simple como que usted tiene el conocimiento que otros no tienen. Evite la tentación de “probar” su superioridad demostrando experiencia.
8. Al diseminar los resultados de investigación, es importante considerar la **historia** de proyectos similares en el área. Por ejemplo, si está comunicando investigación sobre energía hidroeléctrica en India, investigue la historia de proyectos similares en la región incluyendo represas y/o reasentamientos. La experiencia personal puede influenciar en lo receptivo que pueda ser un individuo a su propuesta y un buen entendimiento de la imagen general ayudará inmediatamente a alivianar algunas de las preocupaciones, acelerando el proceso de toma de decisión. Usted puede demostrar un entendimiento del contexto social en el cual sus recomendaciones puedan ser

implementados, ya que éstas serán consideraciones importantes para muchas de las personas con las que usted hablará

9. Considere la ubicación de cualquier reunión. ¿Es mejor mantener una reunión en el escenario formal de una oficina, o la situación permite un encuentro más relajado? Una reunión puede no realizarse de la manera que usted espera. Por ejemplo, puede haber otros observadores, o un período de discusión informal precediendo los artículos de la agenda.

Las reuniones en el Sureste asiático, especialmente aquellas con cualquier figura de autoridad, consisten de innumerables discursos introductorios, que son una mera formalidad y no esenciales en términos de contenido. Sin embargo, tienen que ser hechos y escuchados antes de que el punto crucial de la reunión pueda ser tratado (y aun entonces, es posible que sea de una forma indirecta y elaborada). Serán principalmente las personas con autoridad las que tengan oportunidad de hablar, usualmente en orden de importancia.

Contrariamente, en las culturas latinoamericanas la norma es para discusiones más abiertas y verbales, en las cuales cada uno interviene. La naturaleza es más como la de un debate abierto, que puede continuar interminablemente, como para asegurar que cada uno tenga su oportunidad de hablar (aunque lo que tengan que decir sea irrelevante/ no importante).

Sesión 7.3

¿Para quién son los Resultados de su Investigación?

Para asegurar que los resultados de su investigación sean efectivamente promovidos, usted tiene que saber a que tipo de audiencias está orientada su promoción. Debe analizar estas audiencias y definir las antes de poder desarrollar una estrategia de promoción. Necesitará re-visitarse estos análisis durante la vida del proyecto puesto que las audiencias cambian, así como cambian los ambientes políticos y culturales en los que usted está trabajando.

¿Cómo puede definir mejor su audiencia?

Investigue su audiencia; utilice encuestas sobre Conocimiento, Actitud y Práctica (CAP)

En términos generales usted tendrá posiblemente dos tipos de audiencias:

i) Agentes clave de cambio (esos individuos identificados en la matriz de promoción del proyecto como esenciales para la promoción de los resultados del proyecto). Algunos de éstos son moldeadores directos de políticas.

Posiblemente:

Ministro	Oficial del gobierno local	Patrocinador
Otro investigador	Jefe local	Granjero
Agente de extensión	Periodista	¿otro...?
Su líder de proyecto/ colega/ empleado		

ii) Los usuarios finales de los resultados de la investigación (clientes). Algunos de estos son moldeadores indirectos de política.

Posiblemente:

El público en general	Comunidades locales	Granjeros
Otros investigadores	Grupos de comunidades específicas	¿otro..?
Agentes de extensión		

Consideraciones para pensar acerca de cada audiencia meta en cada caso:

- cultura, género, edad, etnia, inclinación política
- cual es su parte en el mensaje del proyecto
- que tan relevante es el mensaje para la audiencia (Anexo I, sección A.1 Si el mensaje es de relevancia directa para la audiencia ellos escucharán los argumentos, si el mensaje es de relevancia indirecta la audiencia se enfocará en factores periféricos)
- cuales son los canales de comunicación y transferencia de conocimiento principales
- cuales son las restricciones de la audiencia (vea la parte V restricciones para formuladores de política)
- Cuales son sus actitudes con referencia al tema
- Que tan familiarizados están con el tema
- Cual proporción de "mensaje principal" a "información antecedente" será más útil
- Que barreras o problemas de comunicación pueden ocurrir
- Que nivel de credibilidad tiene la fuente y que confiabilidad y relevancia tiene
- el mensaje (ver parte 6.2 credibilidad del investigador)

Sesión 7.4

Actividades para Practicar Habilidades

Estos tres juegos de posibles ejercicios (uno para cada categoría) están diseñados para ayudarle a practicar los diferentes métodos y habilidades. Asegúrese de tener estas Tarjetas Herramientas a mano para referencia cuando esté haciendo estos ejercicios.

INFLUENCIA INDIVIDUAL

Práctica 1: Reuniones Cara a Cara

(Tarjetas Herramientas 1,2,3)

Meta: practicar las habilidades necesarias para una reunión exitosa cara a cara
Habilidades practicadas: *habilidad de planear + transmitir un mensaje claro sobre los resultados de investigación, habilidad de usar material de apoyo en el momento apropiado, habilidad para enganchar al oyente, crear nexos, conseguir compromiso, escuchar.*

Tiempo: 45-60 minutos

Tarea: En grupos de tres, con base en el proyecto, usted actuará tres papeles en los cuales, en diferentes tiempos, cada uno de ustedes practicará ser a) usted mismo, b) una parte interesada/ agente de cambio potencial en su proyecto, c) un observador. Los papeles serán de 5-10 minutos. Los capacitadores pueden ser usados para el rol (b). Si usted acepta, el video puede ser utilizado como una herramienta de aprendizaje (observe la cinta y podrá ver como lo hizo en su papel real de investigador; no sólo el mensaje sino también el lenguaje corporal, etc).

En su trío, decida quien actuará cada uno de los papeles. En uno de ellos usted será usted mismo. Piense en su mensaje; la meta de su reunión; lo que necesitará tener con usted; ¿requiere/ espera alguna acción/ compromiso por parte de la parte interesada?. En el siguiente usted será una parte interesada del proyecto con quien es posible que usted tenga reuniones cara-a-cara en la realidad (por ejemplo un ministro de gobierno, un donante). En el último papel usted observará a sus dos colegas. Como un observador, tome notas, vea y escuche. Usted puede suministrar retroalimentación constructiva a sus dos colegas.

Trate de actuar su papel de la forma más realista posible (entrando a una oficina, llevando material de apoyo y mostrándolo, saludando con apretón de manos y otros gestos). Incluya ruidos realistas, interrupciones y otros inconvenientes. Cuando usted haya actuado los tres papeles, discuta los puntos aprendidos más importantes. Refiérase a las Tarjetas Herramientas relevantes.

Práctica 2: El Mensaje de Un Minuto

(Tarjeta Herramienta 1)

Meta: mejorar la entrega de su mensaje de un minuto sobre su investigación.
Habilidades practicadas: *habilidades para transmitir un mensaje conciso, significativo, al punto, sobre los productos de su investigación a una variedad de*

audiencias, enfocando/ orientado el mensaje a cada audiencia, sin preparación, en cualquier momento.

Tiempo: 30 minutos

Tarea: En sus grupos de proyecto, considere el objetivo de su proyecto. Componga 2-3 mensajes de un minuto para su proyecto. El mensaje debe tener 4 componentes:

Declaraciones + Evidencia + Ejemplo + Acción Deseada

Use uno, máximo dos frases por componente. Asegúrese de incluir todos los cuatro componentes. Tiene sólo UN MINUTO para transmitir el mensaje. Asegúrese de componer mensajes para una variedad de oyentes (por ejemplo: un encuentro por casualidad con el donante, el jefe local, usuario local cliente como el granjero o la mujer intermediaria del mercado, periodista, alguien que tenga influencia sobre un agente de cambio clave, el público en general). Su mensaje consistirá de puntos similares pero necesita estar orientado y ser entendido por las diferentes audiencias en los diferentes escenarios.

Practique la forma de transmitir su mensaje con su grupo de proyecto. Cuando esté listo, decida quien transmitirá los mensajes y entregue los diferentes mensajes, en turnos, a todo el grupo. Asegúrese que cada miembro del grupo tenga una oportunidad para transmitir el mensaje, ya que cada miembro del equipo de proyecto puede necesitar transmitirlo en la vida real.

Opcional: Al escuchar esos mensajes, todo el grupo tiene que averiguar cual es la audiencia que usted ha escogido.

INFLUENCIAR UN GRUPO

Práctica 1: Dar Presentaciones

(Tarjetas Herramientas 1,2,8,9)

Meta: mejorar sus habilidades de presentación

Habilidades practicadas: *habilidad de planear y hacer una presentación enfocada, manejo del ambiente y la audiencia, enganchar a los oyentes, usar material de apoyo, manejo de la sesión de preguntas y respuestas, tratar con miembros y preguntas difíciles de las audiencias.*

Tiempo: 45-60 minutos

Tarea: Usted practicará presentaciones de grupos de proyecto a una audiencia mezclada. Cada presentación en grupo debe tener un enfoque/ ángulo diferente (e.g. enfocar en éxitos, debilidades, compromiso de las Partes Interesadas, perspectiva histórica, colaboración futuro). A usted se le ofrecerá una selección de enfoque/ ángulo. El grupo selecciona una y ésta debe ser acordada con los capacitadores (para asegurar evitar repetir y tener un conjunto de presentaciones lo suficientemente diverso). En los grupos de proyecto, preparar una presentación de cinco a diez minutos de un tema de su elección relacionado con el proyecto.

Cada grupo debería decidir que miembro del grupo hará la presentación.

Usted puede decidir si usted dará una presentación formal, frontal o una presentación más interactiva con espacio para discusiones.

Usted deberá preparar un debate post-presentación para hacer después de la presentación. Esto incluirá preguntas de los capacitadores y participantes que representan papeles particulares (se pueden suministrar tarjetas con los papeles para esto)

Las presentaciones usualmente incluyen:

- un mensaje claro con dos o tres puntos clave
- uso de ayudas visuales
- instrucciones claras para la audiencia sobre cuando hacer las preguntas

Cada grupo dará su presentación a todo el grupo. Los capacitadores obtendrán retroalimentación de cada una, basados en los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Qué tan claros fueron los mensajes?
- ¿Qué tan persuasivos fueron los argumentos?
- ¿Qué tan útiles y claras fueron las ayudas visuales?
- ¿Qué tan claras y útiles fueron las respuestas a las preguntas?
- ¿Qué puede mejorar?

Discutir (en plenaria o en grupos) cuales de las presentaciones fueron mejores, y que las hizo más exitosas que las otras.

Opcional: los participantes discuten sus experiencias haciendo las presentaciones, especialmente como parte de la incidencia y la influencia para promover los resultados de su investigación

Práctica 2: Facilitar una Discusión

(Tarjetas Herramientas 2, 10)

Meta: practicar la facilitación de una discusión en grupo

Habilidades practicadas: *un rango de habilidades de facilitación, negociación, para escuchar, construcción de relaciones.*

Tiempo: 45-60 minutos

Tarea: Divídanse al azar en dos grupos de diez participantes cada uno. En el grupo A, decida 1-2 personas que actúen como facilitadores; el resto son participantes. Concierte sobre un escenario realista para la discusión en grupo relacionado con el proyecto (por ejemplo, un taller inicial o final con las Partes Interesadas; una discusión con los colegas de otras instituciones). Ustedes representarán una discusión en grupo, que será monitoreada por los capacitadores. Los capacitadores entregarán las tarjetas de rol a los facilitadores (enlistando una serie de tareas que tendrán que hacer los facilitadores) y también para los participantes (incluyendo personalidades, necesidades y expectativas diferentes). Los otros 10 participantes del grupo B observarán los papeles del grupo A y les darán retroalimentación sobre: habilidades de facilitación y dinámicas de grupo.

Influenciar a través de los medios masivos

Práctica 1: Escribir un Comunicado de Prensa

(Tarjetas Herramienta 1,12,13)

Meta: practicar escribir un comunicado de prensa

Habilidades practicadas: *escribir sucinta y persuasivamente para generar interés, un mensaje completo en una oración, expansión lógica de argumentos con relación a 5 preguntas clave, análisis de otros comunicados*

Tiempo: 60 minutos

Tarea: En los grupos de proyecto, practicaré escribir un comunicado de prensa relevante. Decidir una razón para este comunicado de prensa (por ejemplo, anunciar resultados o una reunión próxima importante) y la esencia general de comunicado de prensa.

Escriba el encabezado y la primera frase. Luego, escriba el resto del comunicado explicando con detalle el Quién, Qué, Dónde, Cuándo y Por qué. Después cada grupo discute a que tipo de periodistas/ medio le enviarían el comunicado de prensa. Dos grupos de proyecto diferentes se emparejan; cada grupo analiza el comunicado de prensa del otro para ver si es interesante y si se responden todas las 5 preguntas. Cada grupo hará una crítica constructiva y dará sugerencias para que el otro grupo mejore. En plenaria: discutir las experiencias pasadas de los participantes sobre la escritura y los usos de comunicados de prensa.

Práctica 2: Realizando Entrevistas con los Medios

(Tarjetas Herramienta 1,2,12,14)

Tareas (pre) opcionales: vea entrevistas de televisión suministradas por los capacitadores y discuta sobre los puntos clave

Meta: practicar realizar una entrevista de televisión/ radio.

Habilidades practicadas: *prepararse para una entrevista de transmisión, rango de habilidades para manejar una entrevista de transmisión: escuchar, responder a preguntas, repetición del mensaje, suministrar información interesante y persuasiva, comunicación y comportamiento no-verbal.*

Tiempo: 45 minutos

Tarea: En grupos de proyecto (preferiblemente en grupos de tres) acuerde un tema y un objetivo de la entrevista, ya sea para radio o televisión, y una audiencia potencial. Los siguientes papeles son necesarios dentro de cada grupo: a) un investigador siendo entrevistado, b) el periodista entrevistador, c) observadores. Los investigadores se preparan para el entrevista, planeando respuestas a posibles preguntas, y preparando argumentos / puntos que quieran hacer. Los periodistas preparan una serie de preguntas para la entrevista. (Los capacitadores pueden hacer el papel de periodistas entrevistadores). Los observadores apoyan a los otros dos, y se familiariza con la grabadora/ cámara de video. Los pares investigador-periodista practican la entrevista. Preste atención a: dar el mensaje, responder las preguntas claramente, su apariencia y la comunicación no-verbal.

Los capacitadores pueden decidir escoger escenarios culturales específicos para las actuaciones para asegurar representación y variedad cultural.

Las entrevistas son grabadas o filmadas (con su consentimiento) por el observador (o capacitador). El uso de video/ grabadoras es para propósitos educativos y para aprender. Vea las actuaciones en los mismos grupos de proyecto o con grupos más grandes: analice y proporcione crítica constructiva. Discuta sobre diferencias clave para comunicarse por radio y televisión. Asegúrese de proveer crítica positiva (recuerde la ¡de sándwich!)

Sesión 7.5

Ejercicios Adicionales

Estos ejercicios son adicionales para practicar las habilidades para influenciar individuos, grupos y masas. Los capacitadores pueden pedirle que trabaje en éstas como auto estudio o como preparación para el día de práctica de habilidades.

1. Vías de Influencia

Meta: ayudarle a pensar con detalle sobre las diferentes formas de influencia en que su proyecto puede involucrarse

Tiempo: 45 minutos, en su grupo de proyecto

Tarea: Refiérase a la parte VI a la sección de Incidencia, el diagrama “Vías de influencia” al final de la sección 6.1. Puede ser, que usted ya haya trabajado en este diagrama como parte del curso. El propósito de este ejercicio es permitirle que piense aún con mayor profundidad. Observe cada vía de influencia sugerida en las cajas sombreadas y para cada una, dé detalles sobre cómo exactamente, su proyecto puede realizar esto. Piense en el cómo, a quien involucrará, en qué forma, el marco de tiempo, y los materiales/ recursos que necesitará. Usted tal vez querrá adicionar cajas que le sirvan a su proyecto en particular.

2. Conciencia del Lenguaje Corporal al Hacer Presentaciones

Meta: hacerlo más consciente de su lenguaje corporal para que se pueda desenvolver mejor en las presentaciones.

Tiempo: 30 minutos, en parejas.

Tarea: En parejas. Lea el siguiente texto, luego alterne practicar dar una presentación de 5 minutos a una audiencia imaginaria. Intente recordar los puntos hechos abajo. Su pareja observará su presentación y comentará sobre su lenguaje corporal.

“La mejor forma de eliminar el lenguaje corporal negativo es estar atento a lo que hacemos. Deberíamos intentar estar conscientes todo el tiempo de usar un lenguaje positivo. Ayuda el practicar lenguaje corporal. Por ejemplo, practique su postura. Párese con sus pies menos separados que la distancia de sus hombros. Párese recto y no encorvado. Mantenga sus hombros hacia atrás y relajados. No cruce sus brazos sobre su cuerpo, o ponga sus manos a través de su cara. Nunca ponga sus manos en los bolsillos. Haga contacto positivo a los ojos. Mantenga contacto ojo a ojo con su audiencia constantemente, pero no mire a ningún individuo. Practique sonreír y usar expresiones amigables. Tenga un medio alegre – usted no quiere fruncir el ceño o parecer muy serio, pero tampoco quiere parecer ridículo. Use gestos abiertos. Los gestos de las manos deberían hacerse con las palmas de las manos abiertas hacia arriba. Asegúrese que sus gestos, movimientos o expresiones faciales sean naturales. Los nervios pueden exagerar nuestro lenguaje corporal, lo que crea un efecto errado. Si puede, tome la posibilidad de verse presentando en

video. Esta es una forma útil de obtener una vista crítica al lenguaje corporal que está usando y para practicar mejorar. Alternativamente, practique enfrente de un espejo o enfrente de un amigo en quien confíe.”

3. Errores Comunes que se Hacen en las Presentaciones

Meta: Identificar los errores comunes que se hacen en las presentaciones y saber como evitarlos

Tiempo: 45 minutos, al azar en parejas o grupos pequeños.

Tarea: Haga una tormenta de ideas de todos los errores que ha visto que la gente hace durante las presentaciones. Tome nota de los errores clave (por ejemplo, olvidar prender el micrófono, moverse mucho, filminas en orden errado, hablar demasiado rápido, etc.) ya sea en papel o en un tablero. Trate de pensar en los errores que usted ha hecho (¡si existen!).

Compártalos con la plenaria (o grupos más grandes) y tenga una discusión sobre cómo evitar cada error. Haga una lista de soluciones prácticas para los errores identificados. Esta puede ser copiada como referencia para los participantes.

Tarjetas Herramienta

Las Tarjetas Herramienta explican los diferentes métodos de comunicación, cuando usarlas y sus fortalezas y debilidades específicas. También señalan las habilidades necesarias para utilizar satisfactoriamente estos métodos. La mayoría de estas tarjetas son útiles en más de un escenario de comunicación (uso múltiple).

Tarjetas Herramienta incluidas en el manual:

1. Mensajes efectivos
2. Construcción de simpatía
3. Reuniones cara-a-cara planeadas
4. Comunicación uno-a-uno por teléfono
5. Comunicación uno-a-uno por correo electrónico
6. Negociación
7. Preparación de un documento de política (policy brief?)
8. Preparación y ejecución de una presentación
9. Conducción del debate posterior a una presentación
10. Facilitación participativa
11. Manejo de su audiencia y su ambiente
12. Trabajo con los medios - introducción
13. Escritura y uso de un comunicado de prensa
14. Realización de una entrevista con los medios
15. Preparación de una conferencia de prensa
16. Preparación y uso de guiones

Parte VIII

Presentación de su Estrategia de Promoción



Planes de Acción Personal para una mejor Promoción de la Investigación

Sesión 8.1

Finalizando su Estrategia de Promoción

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted habrá:*

1. Terminado su estrategia de promoción para incluir la información de los resultados más importantes de investigación, las vías de adopción y diseminación clave, las iniciativas de promoción e incidencia para facilitar la adopción.

8.1.1 ¿Cómo se debería ver su Estrategia de Promoción?

No hay un formato correcto para una estrategia de promoción. Lo que es importante es que incluya los componentes clave explorados anteriormente en este manual. Estos son:

1. **Sus resultados de investigación** clave (identificados en la Parte I y en la Parte II del manual) que tengan valor para el desarrollo.
2. Sus **Partes Interesadas** (identificadas en la Parte IV); recuerde que las Partes Interesadas no sólo incluyen los beneficiarios finales sino también las organizaciones e individuos a través de los cuales se canalizan las ideas o quienes dan valor a los resultados. Las Partes Interesadas pueden ser también individuos y organizaciones que tienen un “trozo” negativo de su proyecto de investigación y sus resultados. Cualquiera que sea el caso, es necesario tener un plan de manejo para cada uno.
3. Las **vías de adopción** a través de las cuales sus resultados llegan a las interesadas. Estas se discuten en la Parte V del manual. Note que la adopción no sólo incluye los esfuerzos para difundir y promover sus resultados sino también depende de su entendimiento sobre cómo cada parte interesada busca información.
4. Su **papel** facilitando la adopción de la investigación es crítico. Pueden haber varias etapas en esta facilitación y las habilidades requeridas pueden ser muy variadas. Hemos explorado algunas de estas habilidades en la Parte VII y a través del uso de las Tarjetas Herramienta. También hemos enfatizado en que su papel involucrará más que la diseminación de resultados de investigación. También requerirá promoción e incidencia para asegurar impacto máximo.

La combinación de estos componentes hace su Estrategia de Promoción, que está diseñada para reconocer el valor para el desarrollo de su investigación. En la Parte II del manual, le sugeríamos que podría presentar la estrategia como una matriz. Utilizamos el ejemplo de abajo para demostrar cómo esa matriz puede “capturar” los componentes clave de su estrategia como se detalla arriba.

Una Matriz de Estrategia de Promoción

	Partes Interesadas (¿Beneficiarios, Canales, Adicionadores de valor, Oponentes?)				
Producto de Investigación	Ministro (formulador de política)	Grupo de Investigación (contraparte)	Líder del Pueblo (Influyente)	Agente de Extensión (Proveedor de Servicios)	ONG (contraparte)
Resultado 1			Entrenamiento en Conjunto (canal a los granjeros)		
Resultado 2			Demostración		
Resultado 3		Artículo de Investigación			
Resultado 4	Documento de política (formuladores de política convencidos de la necesidad de actuar)	Taller en Conjunto			

La Estrategia está dirigida hacia la parte interesada, enfocada en llevarle el mensaje correcto a la gente apropiada, para asegurar una acción correcta para el desarrollo. Las “celdas” de la matriz describen como debería usted empacar sus resultados para asegurar la adopción.

8.1.2 Utilizar el enfoque Paso a Paso

En la Parte II presentamos un enfoque detallado para el desarrollo de su estrategia. Utilice este enfoque ahora para asegurar que tiene toda la información clave que requiere.

Paso 1: Considere los **resultados clave** de su investigación que crea usted que le gustaría promover. *Note que los resultados de uno o más proyectos podrían incluir conocimiento existente así como nuevo conocimiento, y ser formulados en una estrategia de política o tecnología, etc. relevante para las necesidades de un grupo específico de usuarios finales y de forma accesible para ellos.* Recuerde que por definición su investigación es investigación *para* el desarrollo así que todos sus resultados deberían tener valor para el desarrollo.

Paso 2: Identificar a sus **Partes Interesadas** usando los encabezados generales:

- Usuarios finales o beneficiarios (usando los resultados)
- Canales (transfiriendo los resultados)
- Intermediarios (agregando valor)
- Oponentes (resistiéndose a los resultados)

Paso 3: Considere los métodos que necesita usar para promover estos resultados. Estos representan a sus **vías de adopción**

Paso 4: La tabla completa es una Matriz de **estrategia de promoción** enlazando los resultados con las Partes Interesadas a través de acciones estratégicas claras que apoyan vías de adopción adecuadas.

8.1.3 Presentación de su Estrategia

Usted puede presentar su Estrategia de Promoción utilizando cualquier método que escoja. Puede ver la matriz como una herramienta adecuada para trabajar o puede referirse a un método diferente. En cursos previos, los participantes han presentado

su estrategia utilizando matrices múltiples; otros han usado presentaciones en *PowerPoint* mostrando las etapas de diseminación y promoción para cada resultado clave; otros han desarrollado gráficas llenas de color para describir las relaciones entre interesados, las acciones requeridas para cada uno y el papel del equipo de proyecto facilitando dichas acciones.

 **Ejercicio 38:**

En su equipo de proyecto, finalice su estrategia de promoción y prepare una presentación que describa su estrategia y la acción asociada a ella. Usted necesitará referirse a la sección 8.2 para entender lo que se incluye en la planificación de acciones.

Sesión 8.2

Planes de Acción para un Mejor Desempeño

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted habrá:*

1. Producido un Plan de Acción para apoyar la implementación de su Estrategia de Promoción.

8.2.1 ¿Qué es Planificación de Acciones?

La Planificación de Acciones es una actividad diseñada para ayudarle a alcanzar sus metas a través del reconocimiento de tareas que deben ser completadas para alcanzar sus resultados deseados y luego de estructurar dichas tareas dentro de un marco de acción dado. En el contexto de este curso de capacitación, la planificación de acciones debería ser vista como el primer paso para la implementación de su Estrategia de Promoción. Será imposible hacer todo al mismo tiempo. Su plan de acción demostrará sus intenciones en términos de secuencia y tiempo.

8.2.2 Metodología

No hay una forma única correcta de escribir planes de acción individuales. El método de planificación que usted escoja debe ser compatible con su personalidad y con el contexto en el cual trabaja. Lo que es crítico, sin embargo, es que usted tenga algún plan que dirija y enfoque sus actividades. Hay verdad en el dicho “si usted fracasa en planear, usted planea para fracasar”.

A continuación se describe un proceso posible para la Planificación de Acciones:

- Genere todas las **acciones mayores** que deben ser hechas. Tal vez quiera “clasificarlas” de mayor a menor nivel de organización.
- Identifique cualquier **acción menor** seria, incluyendo a los “hijos e hijas” de las acciones mayores, y cualquier **vínculo** que tenga que ser agregado.
- Secuenciar las acciones mayores. ¿Qué puede proceder en el tándem?
- Insertar las acciones menores.
- Idee **escalas de tiempo** sensibles y realistas para revisiones, con **hitos en ruta** y una fecha final para completar
- Identificar a los **dueños** de cada **acción**, buscando igualdad de esfuerzo cuando sea posible.

Especificidad es la clave de un buen plan de acción. Debería decir **quién** hará **qué** y **para cuando**.

Resumen

- Empezar con las acciones mayores, y luego las menores
- Agregar escalas de tiempo
- Identificar los dueños para cada acción.

Sin embargo, desarrollar un plan de acción no significa que los planes no cambiarán. Los planes necesitan ser lo suficientemente flexibles para permitir cambios y modificaciones surgiendo de las circunstancias emergentes y eventos imprevistos. Esto implica que los planes nunca sean estáticos y deberían ser monitoreados, evaluados y revisado según sea requerido.

¿Qué debería incluir?

Su plan de acción puede incluir:

- sus objetivos
- qué se necesita hacer
- para cuando
- por quien
- áreas afectadas por su plan de acción (gente, estructura, reglas, tecnología, sistemas, poder)
- pasos clave para la acción que tomará para empezar el proceso de cambio requerido para lograr el objetivo de su plan de acción
- su cronograma para lograr estos cambios

8.2.3 Desarrollando Planes de Acción

Su plan de acción para la implementación de su Estrategia de Promoción debería identificar las actividades y metas de impacto o indicadores asociados con cada resultado y vía de adopción. Abajo se presenta un ejemplo. Esta tabla demuestra como los investigadores deben considerar el/ los cambio/s específico/s que quieren realizar a través de la iniciativa de adopción e identificar indicadores apropiados de logros como medios para medir este cambio. Note también, en la lista de actividades acompañantes, que los investigadores deben ver su papel extendiéndose más allá de la facilitación del cambio para asegurar su implementación. Los investigadores necesitan estar más familiarizados con las formas culturalmente apropiadas para dirigir este cambio más allá de la etapa “buena idea en principio” a la implementación de hecho. Este proceso de seguimiento será específico para el nivel de la sociedad con quien el investigador está comprometido.

Resultado/ Producto de la Investigación: Una tecnología nueva para agregar valor a un producto forestal (este ítem se extrajo de la columna 1 de una Matriz de Estrategia de Promoción)		
Vía de Adopción y Objetivos	Indicadores de Logro	
Programa de capacitación conjunto para trabajadores de extensión y ONGs (Adicionadores de valor y canales) para fomentar un enfoque estandarizado de esfuerzo colaborativo (este ítem se extrajo de una de las celdas de la Matriz de Estrategia de Promoción)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de trabajo en conjunto acordado entre las ONG y la agencia de extensión con papeles y responsabilidades claramente definidas. 2. Programa de monitoreo de las Partes Interesadas establecido: los indicadores deberían ser específicos del proyecto y relacionados con el impacto de la práctica forestal. 	
Actividades de las Vías de Adopción	Responsabilidad	Fecha límite
1. Consulta con los Servicios de Extensión		
3. Consulta con ONG		
4. Desarrollo de un Programa de Capacitación en borrador		
4. Organizar el lugar para la Capacitación y el apoyo Administrativo		
5. Identificar los productos de la capacitación en términos de conocimiento y		

habilidades transferidas y compromiso a la acción.		
6. Facilitar capacitación de forma que cree espacio para la planeación conjunta de roles/ responsabilidades entre el Servicio de Extensión y ONG		
7 Acordar hitos e indicadores de logro y procesos para reportar a la plenaria durante la capacitación		
8 Monitorear la implementación de los acuerdos y aprender lecciones		
9 Idear seguimiento apropiado para asegurar la implementación de los planes en conjunto		

 **Ejercicio 39:**

¿Que otras vías de adopción pueden ser apropiadas para tal producto de investigación? Comparta sus ideas con el grupo.

8.2.4 Implementar Planes de Acción

La planificación de acciones no es suficiente por sí misma. Usted también necesita las habilidades y el compromiso para ver estos planes trasladados a una acción de desarrollo. Durante el curso usted habrá desarrollado habilidades de comunicación personal así como técnicas de influencia e incidencia.

Con las sesiones prácticas, se ha intentado que usted esté más alerta de las dificultades asociadas con cualquier intento de implementar cambio. Las habilidades de persuasión y manejo de las situaciones difíciles y las personas requeridas para que usted pueda manejar situaciones de reto con confianza, además maneje las preocupaciones/ sentimientos y agendas de otras personas – y no sólo la suya- de forma tal que la acción deseada de respuesta que usted está buscando sea todavía próxima. Se espera, que este curso haya demostrado que estas habilidades se desarrollan a medida que usted mejora su propia idea dentro de la motivación individual y repuesta de su entendimiento por las tradiciones y culturas sociales locales. Sin embargo, no hay sustituto para la experiencia así que esté preparado puesto que el desarrollo de sus habilidades toma tiempo y, aprenda de sus errores.

Finalmente:

A medida que desarrolla su plan de acción, piense sobre algunas de las preguntas que han surgido durante este curso:

- ¿Para qué tipo de desarrollo es su investigación?
- ¿Qué tipo de acciones ha tomado para realizar este valor para el desarrollo?
- ¿En qué forma usted como investigador asegura relevancia operacional para los beneficiarios?
- ¿En qué forma usted como investigador asegura relevancia operacional para los formuladores de políticas?
- ¿Que tan importante es el cambio en las políticas?
- ¿Qué cuenta como credibilidad en su situación (país/ sector)?
- Los ejemplos participativos y la inclusión local, ¿llevan a una mayor adopción de las políticas en su experiencia?
- ¿Cuánto esfuerzo ha puesto usted como investigador en la comunicación y hace éste alguna diferencia?
- ¿Existen ya “campeones” intentando rellenar el vacío investigación-política; qué tan exitosos han sido y por qué?
- ¿Cuáles son los vacíos de habilidades clave que cree usted que necesita solucionar?
- ¿Cree usted que es apropiado superar la diseminación y tomar el reto de la promoción?
- ¿Significa esto que “la investigación” es ahora insuficiente como un mecanismo para el cambio – y, que deberíamos estar hablando sobre innovación?
- ¿Es realista involucrar a los usuarios finales en todas etapas de su investigación?
- ¿Está usted claro sobre quienes son sus otras Partes Interesadas?
- ¿Está usted claro sobre cuáles serán los productos de investigación y cuales deberían ser? ¿Hay alguna discrepancia?
- ¿Está usted claro sobre las vías de adopción que necesitan ser empleadas si va a producir cambio en el desarrollo?
- ¿Puede usted producir cambio en el desarrollo a través de su investigación? ¿Significa esto siempre disminución de la pobreza?

 **Ejercicio 40:**

A finales del curso usted escuchará las Estrategias de Promoción de otros Equipos de Investigación. Escriba acá los elementos clave que usted cree que ellos deberían tratar. Esté preparado para apreciar cada estrategia de promoción usando sus nuevas habilidades e ideas.

Parte IX

Monitoreo de la Ejecución: Un Proceso Continuo



9.1 Definiciones

9.2 ¿Por qué hacer monitoreo?

9.3 Tarjetas Herramienta

Sesión 9.1

Definiciones

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Describir las diferencias entre monitoreo, revisión, evaluación y valoración de impacto

9.1.1 Introducción

Durante el curso usted ha estado desarrollando una Estrategia de Promoción específica para su proyecto. La Estrategia de Promoción identifica los resultados de investigación clave, a las diferentes Partes Interesadas en el proyecto (agentes de cambio clave) – y las vías de adopción relevantes necesarias para que usted se enganche con cada una de sus Partes Interesadas para promover los resultados de su investigación. Su Plan de Acción detalla los pasos que usted tomará para implementar la Estrategia de Promoción. Esto involucrará el empleo de muchas de las habilidades y herramienta que usted ha desarrollado y aprendido durante este curso.

El propósito de este módulo es equiparlo con las herramientas necesarias para monitorear el impacto de sus acciones y el grado con el cual usted implementa satisfactoriamente su Estrategia de Promoción. Para hacer esto, primero necesitamos clarificar las definiciones de “monitoreo” y conceptos relacionados.

9.1.2 Monitoreo

El monitoreo es la evaluación continua y sistemática del progreso de un proyecto o programa a través del tiempo. Está en el corazón del manejo continuo de los sistemas de información que suministran tendencias e información a tiempo, incluyendo datos sobre actividades en curso, productos e información relevante contextual. A través de la colecta y reunión de información, y actuando responsablemente frente a esta información, el monitoreo suministra los medios para mejorar y modificar constantemente un proyecto o programa, y suministra las bases para el repaso y la revisión.

Se necesitan tanto el monitoreo del proceso como el monitoreo del impacto. El monitoreo del proceso examina la información relacionada con el uso de los recursos, el progreso de las actividades y la forma en que éstas se realizan.

El monitoreo del impacto suministra información sobre el progreso hacia el logro de los objetivos, y el impacto que el proyecto/ programa está teniendo en relación con dichos objetivos. También debería incluir el impacto con intención y sin intención, positivo y negativo. *Las tarjetas herramienta que siguen más adelante en este módulo se centran en el monitoreo del impacto de la promoción de la investigación, siendo ésta la preocupación primordial de este curso de capacitación.*

9.1.3 Revisión

Una revisión es una evaluación en un punto en particular del tiempo del progreso de un proyecto o programa. Las revisiones pueden observar cualquier aspecto del proyecto o del programa. Pueden ser extensivas o profundas, formales o informales, y pueden ser realizadas interna o externamente.

9.1.4 Evaluación

La evaluación es una valoración del valor de las intervenciones del desarrollo con el fin de suministrar información para la toma de decisiones y la acción. Una evaluación estima, en un punto determinado del tiempo, el impacto de un proyecto o programa y el grado de logro de los objetivos acordados. La evaluación es usualmente programada en la mitad del proyecto (Evaluación de término medio) o al final del proyecto (Evaluación de Proyecto Completo).

9.1.5 Valoración del Impacto

Este tipo de evaluación es realizado usualmente algún tiempo después de la conclusión de un proyecto o programa para determinar hasta que punto los beneficios del proyecto se han mantenido a largo plazo. Una definición popular es: “el análisis sistemático de los cambios duraderos o significativos – positivos o negativos, con intención o sin ella – en la vida de las personas dado por una acción o serie de acciones.”⁴³ La valoración del impacto debe tener en cuenta todas las monitorias y evaluaciones previas, así como el impacto esperado y cualquier cambio en la expectativa a través del tiempo.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. El monitoreo es la evaluación continua de un programa a través del tiempo.
2. El monitoreo es esencial para mantener un proyecto en curso y para lograr los mejores resultados posibles.

⁴³ Chris Roche, p 21, Aprendiendo a Valorar el Cambio: Estudio de Impacto para ONGs de Desarrollo (*Learning to Value Change: Impact assessment for development NGOs*), Oxfam 1999

Sesión 9.2

¿Por Qué Monitorear?

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Aplicar análisis de indicadores a su trabajo
2. Evaluar la relevancia del M&E participativo a su trabajo

9.2.1 El Contexto

La interfase entre la investigación y el desarrollo es mucho más que simplemente una cuestión de diseminación efectiva de hechos precisos para informar el contenido técnico de una política. Como se explicó en los módulos anteriores, los investigadores deben estar interesadamente enterados de los procesos complejos por los cuales el conocimiento y el poder interactúan.

Reconocemos que será un reto monitorear y evaluar las acciones que usted planea como parte de su estrategia de adopción, precisamente porque se realizarán en el dominio general de las políticas donde muchos factores interactúan y donde es extremadamente difícil atribuir el cambio directamente a acciones específicas. La literatura actual⁴⁴ acerca del debate política-adopción señala que tanto investigadores como donantes deben reconocer lo siguiente:

- Es posible que el impacto del proyecto (adopción de los productos de la investigación) sea modesto.
- Los marcos de tiempo de los proyectos de investigación son demasiado cortos para mostrar impacto en el desarrollo. La paciencia es clave puesto que el impacto podría ser visible sólo después de la vida del proyecto. Acá existen implicaciones para financiar M&E.
- Los abordajes actuales de corto plazo (cómo puede un proyecto particular influir sobre una política particular) pasan por alto la contribución gradual acumulativa que pueden hacer los proyectos de investigación para los cambios de política a largo plazo (impacto incrementado de la investigación).

En este módulo nos concentraremos en los niveles de impacto de la evaluación a intermedio y largo plazo. Nos enfocaremos en:

Transferencia de conocimiento y construcción de habilidades (intermedio)
Ejecución de cambio (intermedio)
Impacto en el desarrollo de política (largo plazo)
Impacto en la implementación de las políticas (largo plazo)

Habiendo identificado a las Partes Interesadas primarias (usuarios finales, intermediarios, canales) para la promoción de su investigación, y que vías de adopción y roles necesita adoptar para comunicarse efectivamente con ellos e incidir cambio en su nivel, ahora usted necesita escoger los métodos para encaminar sus acciones (*proceso intermedio*) y más importante, monitorear el *impacto* de sus

⁴⁴ New DFID Research Strategy Communication Theme, draft, CIMRC/DFID,2003; National systems of innovation, research and poverty reduction, draft text, A Barnett, 28-8-2003; Understanding participatory research in the context of natural resource management – paradigms, approaches and typologies, ODI-AGREN Network paper 130, 2003

acciones. Para hacer esto efectivamente, como se explica a continuación, usted necesita escoger objetivamente indicadores identificables.

9.2.2 Indicadores

Los indicadores son la base para medir el progreso que se está logrando con relación a la implementación de su Estrategia de Promoción. Usted necesita decidir sobre una serie de indicadores que sean “verificables objetivamente” (i.e. que más de un observador llegaría a la misma conclusión con relación al progreso /o no). Usted ya habrá considerado indicadores en el marco lógico de su proyecto en la etapa de propuesta de su proyecto. Estos indicadores ya acordados son un punto de partida útil. Se desarrollarán otros más detallados como parte de su plan de acción.

Cada indicador requiere “unos medios de verificación” que explican como la información necesitada será colectada. Para identificar indicadores y medios de verificación usted puede hacer las siguientes dos preguntas:

- ¿Qué cosas nos harían sentir que estamos progresando?
- ¿Cómo podríamos averiguar si estas cosas están sucediendo?

Es importante considerar si usted necesita indicadores *cuantitativos (tangible)* o *cualitativo (intangible)* o ambos. Por ejemplo, usted puede necesitar saber no sólo cuantos trabajadores de extensión han sido capacitados, sino también que tan bien operan. Los indicadores cualitativos son usualmente más difíciles de identificar y escoger que los cuantitativos porque el cambio cualitativo es difícil de medir e involucran un elemento de subjetividad.

Consejos para ayudar con la identificación de indicadores:

- Es más fácil evaluar comportamientos que sentimientos:
- Hágase la pregunta “Si usted/ el proyecto fuera un completo desastre, ¿Cómo lo sabría la gente? (un indicador de fracaso puede ser usado también para evaluar éxito)
- Discuta y haga preguntas como “qué quiere decir con...”

Todos los indicadores deberían:

- Ser limitados en número (mínimo no máximo número de indicadores)
- Ser relevantes para personas diferentes
- Reflejar los objetivos diferentes que conciernen a diferentes personas
- Reflejar la situación de grupos diferentes

Mientras que los indicadores de proceso son importantes evaluando cómo estamos haciendo las cosas (identificamos indicadores de proceso cuando desarrollamos los planes de acción en la Parte VIII), los indicadores de impacto son muy significativos porque nos permiten evaluar el progreso que se está haciendo para lograr nuestros objetivos – y el impacto que el trabajo ha tenido en los grupos diferentes de la gente afectada por el trabajo. Los indicadores de impacto deberían demostrar *cambios* en relación con los objetivos. Recuerde que el impacto puede ser positivo o negativo y los indicadores de impacto pueden ser tangibles o intangibles. Los indicadores tangibles incluyen cambios empíricos (tales como una cosecha incrementada, menos pestes, mayor variedad de especies) resultado de la adopción de las recomendaciones prácticas de la investigación. Esos cambios pueden estar directamente vinculados con los productos de investigación (permitiendo cambios en

el ambiente externo). Los indicadores para medir impacto en el comportamiento y las actitudes pueden ser tanto tangibles (menos gente cortando palos; más personas utilizando materiales que remplazan a los palos) e intangibles (diferentes valores de las madres y padres de niñas atendiendo colegios más regularmente como resultado de mejor acceso a la oferta de combustible).

Medir el impacto de los productos de investigación en el desarrollo de política o en la implementación de las políticas usualmente requiere del desarrollo de indicadores cualitativos. También puede involucrar el seguimiento de cambios en áreas tales como el apoyo institucional, el fortalecimiento de las relaciones entre contrapartes, y los niveles de capacidad y habilidad de los intermediarios y los usuarios finales (clientes/ beneficiarios).

<p> Ejercicio 41: Piense en su proyecto. Complete la tabla de abajo y resuma los indicadores seleccionados para monitorear el <i>impacto</i> de las actividades más importantes asociadas con un resultado de investigación.</p>	
Resultados de Investigación	
Vías de adopción y Objetivos:	Indicadores de Logro/ Impacto:
Vía de adopción/ actividades:	
i.	
ii.	
iii	
iv	
v	
vi	
viii	
ix	
x	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo deberían estos indicadores ser acordados y con cuáles de las Partes Interesadas en el proyecto? 2. ¿Debería haber un debate sobre lo que significa “impacto” para los diferentes tipos de Partes Interesadas? 3. ¿Cuáles Partes Interesadas deberían ser responsables de recoger los datos y analizarlos? 4. ¿Cuáles deberían ser los mecanismos acordados para circular/ hacer disponible el análisis sobre el impacto de la estrategia de promoción del proyecto? 	

9.2.3 Monitoreo Participativo

Los abordajes participativos han sido utilizados en el desarrollo durante los últimos veinte años, y han sido referidos en formas diferentes según las nuevas técnicas han sido desarrolladas.

Una definición de abordajes Participativos es:

“Una familia de abordajes y métodos creciendo que permiten a las personas locales compartir, fomentar y analizar su conocimiento de las condiciones de vida para planificar y actuar”.

Esta definición limita nuestra expectativa sobre el alcance de la participación en el proyecto para la inclusión del usuario final/ cliente/ beneficiario. Lo que se ha aclarado a través de este curso de capacitación es que para lograr la adopción de la investigación, necesitamos asegurar la participación activa de no sólo los usuarios finales sino también de los intermediarios (agregando valor a nuestros resultados) y los canales (actuando como conductores) de nuestra investigación.

Las actividades de evaluación a menudo profesan el uso de metodologías asociadas con la participación, pero en realidad son extractivas en lugar de participativas. Esto es en parte una cuestión de propiedad y propósito.

Niveles de participación:

- Participación (inclusión activa y compartida en la planeación y el análisis)
- Consulta (pedir abiertamente contribución/ consejo)
- Extracción (tomar información o proveer con incentivos fuertes para lograr el propósito propio)

Para conducir la evaluación de una forma significativamente participativa, los abordajes inclusivos deben ser planeados desde el inicio. El monitoreo y la evaluación participativa (PM&E) difiere de los enfoques más convencionales de monitoreo y evaluación en que busca comprometer a las Partes Interesadas clave en el proyecto más activamente en la reflexión y evaluación del progreso del proyecto y en particular en el logro de los resultados. En contraste, el M&E convencional es a menudo crítico con extraños determinando el estado de un proyecto y proponiendo recomendaciones desde el punto de vista de un foráneo. Las Partes Interesadas de un proyecto son muy a menudo los objetos de M&E en lugar que los actores dentro del proceso M&E. PM&E busca involucrar a todos las Partes Interesadas en el proceso de desarrollo de un marco para medir los resultados y reflexionar en los logros del proyecto y proponer soluciones basadas en las realidades locales. Las Partes Interesadas (involucrados directa o indirectamente en el proyecto) se involucran al seleccionar indicadores que miden el cambio, definiendo lo que será evaluado, quien estará involucrado, cuando se llevará a cabo, los métodos participativos de colectar la información, el análisis a ser utilizado y como son consolidados los resultados. Las Partes Interesadas del proyecto pueden necesitar capacitación para actuar como facilitadores de PM&E. Aprender, proponer soluciones y actuar en ellas son también una parte integral de la participación, el aprendizaje y la acción.

Cuando usted planea un abordaje participativo, recuerde que el tamaño del grupo importa.



Tamaño

3 a 6 Personas

7-10 Personas

11-18 Personas

19- 30 Personas

Participación

Todos hablan

La mayoría de las personas hablan

Las personas calladas hablan menos

Puede que algunos no hablen

5-6 personas hablan mucho

3 intervienen ocasionalmente

3-4 Personas dominan

El factor crítico de este abordaje es el énfasis en *quien* mide el cambio y *quien* se beneficia del aprendizaje de estos cambios.

Las actitudes y valores de aquellos involucrados en el proceso de monitoreo y evaluación son más importantes que las herramientas y los métodos.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Podemos diferenciar entre evaluación del proceso del proyecto y del impacto del proyecto.
2. Es importante asegurar que tanto los indicadores cualitativos como los cuantitativos, que miden el impacto, hayan sido desarrollados.
3. Los métodos de M&E participativos pueden ser introducidos en una etapa más adelante en el proyecto y todavía pueden ser herramientas útiles para evaluar el impacto.
4. El valor de los enfoques participativos se extiende más allá de la evaluación del impacto del proyecto al fortalecimiento de capacidad y el empoderamiento.

Sesión 9.3

Tarjetas Herramienta y Metodologías

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al terminar esta sesión usted podrá:*

1. Reconocer una selección de herramientas participativas para M&E
2. Aplicar herramientas de monitoreo relevantes para monitorear el impacto de la promoción de la investigación

9.3.1 Introducción

Existe un reconocimiento que *“las herramientas actuales para evaluar el impacto de las comunicaciones en la investigación [y promoción] es inadecuado”* y que un manual de herramientas para evaluación sería útil como un facilitador para que los investigadores y Partes Interesadas buscasen los elementos de cambio diferentes, asociados con su trabajo.

Esta sección ofrece un punto de inicio en el suministro de esas herramientas. La tabla de abajo enlista los posibles métodos de comunicación para promover investigación y los hacen coincidir con las formas de monitorear el impacto.

9.3.2 Una Nota en los Cursos de Entrenamiento

Los cursos de entrenamiento son una forma popular y efectiva de promover los resultados de investigación y de transferir conocimiento relevante. Evaluar el impacto de ese entrenamiento es una parte crucial para asegurar que el entrenamiento sea exitoso. Existen cuatro niveles comúnmente aceptados para evaluar el entrenamiento y la transferencia de conocimiento. Es posible evaluar el entrenamiento usando menos que todos los cuatro niveles. Sin embargo, esto no daría una imagen completa del impacto a largo plazo del entrenamiento.

Nivel 1: Reacción

Nivel 2: Inmediato

Nivel 4: Impacto

Nivel 3: Intermedio

En cada nivel, se deben hacer preguntas clave, relacionadas con los objetivos del entrenamiento dado. Las herramientas apropiadas deben ser seleccionadas para recoger la información que los entrenadores (y la agencia comisionadora) puedan utilizar luego para evaluar el entrenamiento.

Los niveles reacción e inmediato son usualmente más fáciles de evaluar puesto que los participantes pueden responder directamente las preguntas sobre el entrenamiento y hay relevancia directa entre las preguntas hechas y el contenido del curso de entrenamiento. El nivel intermedio es más difícil puesto que las preguntas hechas se relacionan con la ejecución del participante después de haber tomado el curso, y se hace difícil atribuir directamente el cambio (o la ausencia del cambio) al entrenamiento. El nivel de impacto (donde los entrenadores evalúan el impacto a largo plazo del entrenamiento) es el más difícil de evaluar porque hay muchos más factores interviniendo. Atribuir directamente los cambios en las políticas o el desarrollo de política a las acciones tomadas como resultado de un curso de entrenamiento en particular se convierte en un reto real. Esto origina los mismos asuntos metodológicos de la *atribución* como evaluaciones de impacto de proyectos en desarrollo; si se da el cambio, ¿es éste un resultado directo del entrenamiento o es el resultado de factores generales, ambiente externo (o más realista, una combinación de ambos)?

Tabla 1: Monitoreo de la Adopción

Método de Comunicación	Posibles Vías de Monitorear el Impacto	
Llamada telefónica	<ul style="list-style-type: none"> Continúe con otra llamada/ un mensaje de correo electrónico; asegure que tiene el nombre de su contacto clave; sugiera una reunión personal si es posible; obtenga solicitud para artículos de investigación, literatura, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Continúe comunicándose con organizaciones contrapartes clave. Fomente una relación estratégica. Ubique a la persona clave oficial(es) para aceptar/ promover/ apoyar productos de investigación particulares y asegúrese de mantener contacto directo; proveyéndoles con información actualizada; informándoles de los productos, involucrándoles en todos los pasos de su proyecto para fomentar propiedad.
Mensaje de correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> Continúe con otro mensaje o una llamada personalmente por teléfono; sugiera una reunión personal si es posible 	
Comunicación personal	<ul style="list-style-type: none"> Continúe con una llamada telefónica o un mensaje electrónico. 	
Diseminación de los resultados de investigación	<ul style="list-style-type: none"> Monitoree la demanda de resultados (e.g. pida: copias de informes, traducciones de panfletos de información, videos, publicaciones, presentaciones en reuniones informales y formales, relacionadas con política; invitaciones a hablar con las Partes Interesadas). Mantenga nota de cuáles organizaciones/ cuerpos están haciendo tales peticiones; quien es la persona de contacto para que usted pueda construir relaciones estratégicas de confianza. Si el flujo de información entre el proyecto y la parte interesada disminuye, usted debe renovar el contacto, envíe más información; tenga un contacto/ visita personal directo con las personas clave de la organización. 	
Diseminación de productos de investigación (x) a comunidades de clientes a través de medios diferentes (General)	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas, cuestionarios, entrevistas individuales/ grupo (en tiempos dados) para ver donde las personas acceden a información sobre X; donde recuerdan haber encontrado/ escuchado sobre X; si su comportamiento/ opiniones han cambiado con relación a X. Observar las prácticas en comunidad (e.g, si el producto de investigación fue un mensaje sobre productos forestales reciclables; sobre la colección de semillas del bosque y plantarlas a cierto tiempo; la búsqueda de combustibles diferentes, el cambio en los patrones de cosecha...) éstos son comportamientos observables directamente. 	

Demostración	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de seguimiento a empleados/ instituciones de extensión y comunidades de clientes para observar y discutir. • Encuestas, cuestionarios, entrevistas individuales/ grupales para discutir la importancia/ utilidad/ impacto de la demostración.
Taller	<ul style="list-style-type: none"> • (similar a las herramientas para monitorear entrenamiento, ver tabla abajo) • Retroalimentación diaria escrita y/ o verbal. • Cuestionario/ retroalimentación al terminar el taller • Fomento a los participantes a mantener un diario de aprendizaje de conocimientos/ habilidades obtenidas y pensar sobre como estos pueden traducirse a acciones personales. • Discusiones/ entrevistas con gerentes/ miembros de comunidades y participantes del taller sobre el impacto del taller; cambios que se han/ no se han producido; acciones iniciadas como resultado del taller. • Observación directa del participante.
Artículo científico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Revisó el número de artículos diseminados? ¿A quién? Pida reimpresiones • Revise prensa/ revistas/ redes electrónicas relevantes para ver si se refieran al artículo.
Manual de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Copias pedidas. • Busque el manual (o extractos de él) utilizado por otros (otros servicios de investigación, ONGs, grupos de comunidades...) • Busque adaptaciones locales del manual y recíbalas.
Documentos de Política	<ul style="list-style-type: none"> • Tenga una persona de contacto directo y manténgase en contacto regular sobre la utilidad percibida de los documentos de política (haga preguntas tales como: ¿qué tan informativo encuentra su organización el documento? ¿Qué tan útil? ¿Cómo podríamos proveer más información que su organización pudiera utilizar útil y estratégicamente? • Elabore un cuestionario/ encuesta haciendo también preguntas relevantes • Revise reportes anuales, documentos de política y papeles legales de organizaciones contrapartes que reciban documentos de política. Busque las referencias a los productos de su investigación y documentos de política. Busque cambios en la intención de las políticas. • Monitoree preguntas por más información

Tabla 2: Evaluando Capacitación

Vías de adopción	Herramientas para Evaluación
<p>Curso de capacitación</p>	<p><u>1. Nivel de Reacción</u> Pregunta clave: ¿Estaban los participantes y los capacitadores satisfechos con la capacitación? Si hay insatisfacción, los capacitadores tienen que reaccionar rápidamente, pedir retroalimentación y responder a las preocupaciones de los participantes</p> <p><i>Herramientas ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación diaria escrita y/o verbal • Cuestionario al final del curso • Reunión de revisión <p><u>3. Nivel inmediato</u> Pregunta clave: ¿se han beneficiado los participantes (conocimiento/ habilidades / actitudes) de la capacitación? Toda capacitación debería resultar en un conocimiento y habilidades mejoradas, y en ciertos casos la capacitación busca fomentar un cambio de actitud.</p> <p><i>Herramientas ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las sesiones prácticas y tareas (para evaluar actitudes y habilidades) • Cuestionarios con base en el conocimiento (para evaluar la transferencia de conocimiento) • A los participantes también se les puede impulsar a mantener un diario de aprendizaje de conocimiento y habilidades obtenidas y pensar sobre como éstas pueden traducirse en acciones personales. <p><u>3. Nivel Intermedio</u> Pregunta clave: ¿ha mejorado el curso de capacitación la ejecución del trabajo de los participantes?</p> <p><i>Herramientas ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, entrevistas y grupos de discusión • Con empleados capacitados para discutir el cambio en la ejecución del trabajo y actitud • Con sus empleadores/ colegas discuta si los empleados capacitados han trabajado de forma diferente, el impacto del cambio de su ejecución en el departamento/ servicio como un todo • Con los miembros de las comunidades con quien ellos trabajan discuta si el empleado capacitado trabaja de forma diferente, si las relaciones con la comunidad han mejorado • Revise todos los informes de ejecución del personal, informes de la capacitación • Observación directa del personal capacitado en el trabajo <p><u>4. Nivel de Impacto</u> Pregunta clave: ¿Cuál ha sido el impacto del curso de capacitación en el proyecto, actividades/ producto/ impacto (por los cuales el curso se realizó)?</p> <p><i>Herramientas ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo y en intervalos acordados, los gerentes, (y/ o consultores externos) reúnen información colectada de cada proyecto (busque vínculos,

	<p>compare el impacto previsto con el impacto actual)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complemente esta información con estudios de muestras independientes • Referencias del curso de capacitación en otra parte; peticiones de más capacitación • Circule formas de retroalimentación a los empleados/ sus jefes capacitados a los 6/12 meses después del curso preguntándoles por la relevancia del curso; el impacto en el trabajo.
--	--

9.3.3 Promoción de la Investigación y Propiedad

Hemos establecido antes, durante el curso, que un sentido de propiedad de las ideas de investigación es un factor crítico en la adopción de los resultados de investigación. También hemos discutido como esto puede chocar con los requerimientos profesionales en términos de la propiedad de publicación del investigador, etc. Abajo, se describen algunas ideas sobre como usted puede fomentar la inclusión de las Partes Interesadas en su proyecto con el fin de fomentarles el sentido de propiedad. Algunas son más relevantes para la comunidad cliente (beneficiarios); mientras que otras pueden ser usadas al tratar de involucrar otras Partes Interesadas. Algunos factores vinculados a la propiedad local incluyen:

1. Sistemas de Valores Locales

Considere cómo los sistemas de valores locales podrían ser usados para evaluar impactos pronosticados.

Ejemplo: cuando se introduce una nueva especie de árbol, considere los diferentes valores dados a todas las especies por todos los miembros de la comunidad; los hombres pueden preferir un árbol específico por el valor de su madera (económico y otro), las mujeres por su valor medicinal, como combustible, su fruta (en el hogar, económico y otro)

Ejercicio 42:

Piense en un ejemplo de su proyecto en el cual los sistemas de valores locales podrían ser usados para evaluar los impactos previstos.

2. Consenso

Los abordajes participativos pueden ser usados para construir consenso y resolver diferencias (discusiones guiadas, grupos focales, drama, ejercicios de clasificación, etc.)

Ejemplo: esto puede ser usado con los beneficiarios, así como con los intermediarios y los canales, los oficiales del gobierno local, los empleados de extensión, empleados de ONGs, otros investigadores, empleados de instituciones colaboradoras).

 **Ejercicio 43:**

Piense en un ejemplo de su proyecto donde los abordajes participativas podrían ser usadas para construir consenso y resolver dificultades.

Alternativamente, prácticas establecidas de la comunidad pueden ser usadas para crear consenso y resolver diferencias:

Ejemplo: reuniones de ancianos de la aldea; concejos de la aldea: grupos existentes a nivel comunitario y de gobierno local y nacional que se reúnan a discutir e.g. asuntos de tierra/recursos naturales).

 **Ejercicio 44:**

Piense en un ejemplo en su proyecto donde las prácticas de la comunidad podrían ser utilizadas para crear consenso y resolver dificultades.

9.3.4 Monitoreo de su Plan de Acción

La etapa final de este curso pretende que usted revise su Estrategia de Promoción y su Plan de Acción para asegurar que haya desarrollado indicadores apropiados, medios de verificación y asignación de responsabilidad/ cronograma para medir la efectividad de su estrategia. Recuerde ser realista sobre lo que puede ser logrado pero comparta estos logros con otros.

La buena práctica, como la buena investigación, sólo pueden ser compartidas y tienen un impacto a través de la buena comunicación.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Las herramientas actuales para evaluar el impacto de la promoción de la investigación son inadecuadas; construir sobre aquellas presentadas en la sección desarrollando sus propias herramientas en conjunto con las Partes Interesadas del proyecto.
2. Recuerde la evaluación de los cursos de capacitación que usted diseñe y elabore para promocionar los productos del proyecto de acuerdo con los cuatro niveles aceptados en la evaluación de capacitación.
3. Experimente con los abordajes participativos para monitorear el impacto.

Anexo I

Aspectos Psicológicos de la Influencia Social



A.1 El Proceso de Comunicación

A.2 Exploración de Actitudes

A.3 Disonancia Cognitiva

A.4 Tácticas de Cumplimiento

A.5 Dinámicas de Grupo

**A.6 Conflicto y Cooperación en
Grupo**

Sesión A.1

El Proceso de Comunicación

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Analizar los cuatro elementos de comunicación persuasiva
2. Reconocer cada elemento y entender como se relaciona con su trabajo
3. Mejorar su conocimiento de comunicación persuasiva a través de ejercicios prácticos

Introducción

Hasta ahora en este manual, hemos examinado lo que esperamos lograr (mejorar los vínculos investigación-política / investigación-desarrollo), los sistemas y procesos que podrían ser usados para fortalecer los lazos (vías de adopción) y los actores – ambos tanto individuos, como grupos que tal vez necesitemos enganchar (partes interesadas). En este Anexo, detallamos más en las preguntas de cómo, examinando los mecanismos por los cuales la gente aprende, los medios por los cuales podemos incidir y las habilidades de influenciar que puedan ser útiles cuando trabajamos con individuos, grupos o el público general en masa.

Al examinar los aspectos psicológicos de la influencia social revisaremos un número de conceptos teóricos extraídos de investigación (socio-)psicológica que concierne con la comunicación de ideas a una meta (parte interesada); producir cambio-actitud; instigar nuevo comportamiento; trabajar con grupos, etc. No todos los materiales serán de relevancia directa para todos los proyectos; su objetivo mientras que estudia estas páginas debería ser tratar de entender el marco general y aplicarlo al contexto de su proyecto/ profesión propio. *También se debería recordar que la ciencia del comportamiento humano gira en torno a probabilidades, en lugar de certezas, y su propio juicio crítico será necesario para aplicar efectivamente las ideas discutidas abajo.*

Promover la aplicación de los resultados de investigación siguiendo la transferencia de conocimiento puede verse en términos de un hecho de comunicación persuasiva involucrando cuatro elementos:

- *un mensaje* (la presentación de los resultados de investigación con vistas a implementar el cambio),
- *una fuente* (mensajero, i.e. usted mismo),
- *una audiencia o meta* (partes interesadas en los diferentes niveles), y,
- *un contexto* (circunstancias en las cuales el mensaje es entregado).

El Mensaje

Esta sección examina el mensaje con relación a las siguientes variables posibles:

1. Mensaje de dos caras versus mensaje de una cara
2. salience relevancia? y el orden de argumentos
3. Discrepancia y temor
4. Emociones positivas
5. Factores centrales versus periféricos

El Mensaje de Dos-Caras vs. El Mensaje de Una-Cara

Mientras que trata de inducir el cambio puede ser más efectivo incluir argumentos a favor de los procedimientos tradicionales así como las razones para adoptar la aproximación novedosa. Esta última obviamente tendría que pesar más que el primero. Mostrando conciencia de las razones por las cuales conservar el status quo presente y luego anularlas con argumentos a favor de las políticas a ser implementadas, el comunicador será visto como objetivo y será capaz de anticipar resistencia que se forme después que el mensaje sea entregado. Con un mensaje de una cara es más probable que el receptor formule contra-argumentos en privado y que la resistencia forme raíz. Un mensaje de dos caras podría prevenir los contra-argumentos ganando fuerza al considerarlos de antemano y aplacarlos.

 **Ejercicio A.1:** ¿Puede pensar en un ejemplo de esto cuando argumenta por un cambio en la política del gobierno?

Orden de la Presentación de los Argumentos

La investigación psicológica ha demostrado la existencia de efectos de primacía y orden : en una lista de elementos los presentados al principio y al final son los más recordados (debido a la ausencia de interferencia preactiva y retroactiva en la memoria a corto plazo que facilita la transferencia a la memoria de largo plazo).

Esto implica que sus argumentos pro-cambio más poderosos es mejor presentarlos al principios y repetirlos al final. También podrían ser elaborados e ilustrados en las secciones medias del mensaje. En el proceso de elaboración, contra-argumentos específicos podrían ser insertados y anulados.

 **Ejercicio A.2:** Ventajas y desventajas de los viveros y la siembra directa, según los granjeros de prueba⁴⁵.

Pregunta: Si usted favorece el método vivero sobre la siembra directa, un mensaje de un cara incluiría los argumentos A y D (¿Por qué?). Un mensaje de dos-caras tendría todos los argumentos mencionados, pero a los argumentos B y C se les daría menos importancia (¿Cómo?)

Método	Ventajas	Desventajas
	A	B
Vivero de plántulas	Las plántulas pueden crecer fuertes antes de ser transplantadas	Transplantar puede matar las semillas
	Usted puede decidir después donde plantarlas	Las preparaciones del campo son más difíciles
	Sólo tiene que cavar huecos antes de plantar	Las plántulas son pesadas de transportar al campo
	Los viveros pueden ser regados durante periodos de sequía	La infraestructura del vivero es costosa
	Las plántulas pueden ser monitoreadas durante las diferentes etapas del crecimiento.	
Siembra directa	C	D
	Fácil de manejar; sólo es necesario sembrar y desyerbar/escardar	Es necesario desyerbar y podar regularmente; mano de obra intensiva
	No se dañan las raíces al transplantar las plántulas, las plántulas se desarrollan más rápido	Se necesitan más semillas para alcanzar la densidad final – porque necesita sembrar más para permitir fracasos y podas
		Las plántulas sensibles no se pueden proteger del granizo, las lluvias fuertes o el sol
	Las plántulas jóvenes pueden ser dañadas al desyerbar	

Argumentos Sobresalientes

Además de la posición en serie, los puntos que apoyan su caso podrían ser utilizados más vívidamente a través de la repetición, las ilustraciones específicas, la elaboración y el apoyo audiovisual (limitados).

Ejemplo: *Yo admito que el cultivo Nuevo requerirá cambiar un poco su enfoque, pero no se le olvide, que es menos probable que se pierda. Es menos probable que se pierda porque los parásitos no pueden penetrar...etc. Una diapositiva podría ser mostrada como soporte gráfico del punto hecho.*

⁴⁵ P.N. Bradley y M. Hubby. (ed). 1993. Combustible de Madera, Mujeres y Campos madereros

Discrepancia en el Mensaje

Sin embargo, parece importante que el grado de contraste con respecto al procedimiento o posición existentes debería ser de magnitud o fuerza intermedia. La investigación ha demostrado que la relación entre discrepancia y posibilidad de cambio es curvilínea. Si el contraste es demasiado pequeño puede haber ausencia de motivación al cambio, mientras que mucho contraste es posible que sea contra-productivo y produzca resistencia. Esto significa que el cambio propuesto es significativo pero que ciertos aspectos de los procedimientos existentes son retenidos hasta cierto punto. No proclame una revolución innecesaria, pero señale que los cambios parciales son indispensables.

Apelación al Temor o Factor de Amenaza

Se aplica lo mismo para el grado al cual su mensaje despierta preocupación. Parece importante que surja conciencia sobre los peligros de los procedimientos existentes y que la necesidad de cambio sea vista directamente relevante para los intereses personales. Al mismo tiempo tratar esos peligros debería estar dentro del control del grupo meta/blanco/ objetivo y debería ser alcanzable a través de la implementación de los planes propuestos. Si las tecnologías nuevas son muy difíciles de implementar o no tratarán efectivamente con el factor amenaza, es posible que el grupo meta/blanco se retracte y rechace el riesgo.

Ejemplo: Desafortunadamente necesito llamar su atención sobre lo que paso hace siete años en la región norte cuando la lluvia excesiva arruinó la cosecha. Hubo víctimas por el agotamiento de las reservas de comida. Esta cepa propuesta es mucho menos posible que se pudra bajo circunstancias de humedad. Se salvarán vidas y se puede evitar la ansiedad.

Emociones Positivas

La investigación también ha demostrado que las propuestas son más aceptadas cuando los receptores están relajados y cómodos. El escenario en el cual usted quiere promover un cambio es tan importante como el mensaje.

Ruta Central y Periférica de Persuasión.

Ligado con lo anterior esta el punto al cual su audiencia puede ser influenciada por los tan llamados factores periféricos. Un blanco puede preferir enfocarse en aspectos de contexto tales como la sofisticación de las ayudas audiovisuales, el estilo y lugar de la entrega, la competencia lingüística de la fuente (vocabulario científico), grado aparente de importancia de la reunión dado el número y calidad de personas presentes etc – en lugar del contenido del mensaje dado. Puede ser necesario prestar atención a esos factores periféricos del mensaje, aunque sus propias competencias y creencias sobre la importancia del contenido relucirán naturalmente.

Ejercicio A.3: Auto-Evaluación - El Mensaje

Responda las siguientes preguntas, individualmente o discutiéndolas en grupos pequeños

Pregunta	Explicar por qué
1) Un mensaje de una cara: a) toma partido con la audiencia b) presenta ventajas únicamente c) las dos anteriores	
2) Un mensaje de dos caras: a) es más objetivo b) es neutral a su propuesta c) es ambiguo	
3) Es mejor presentar los argumentos en contra de su propuesta: a) al inicio b) en la mitad c) al final	
4) Un argumento sobresaliente: a) aparece relativamente vivido e importante b) es elaborado y repetido c) se recuerda mejor d) todas las anteriores	
5) La discrepancia de un mensaje: a) se refiere al punto al cual la propuesta involucra cambio en los escenarios existentes b) No debería referirse ni muy poco ni demasiado al fracaso de practicar los que usted predica c) a) y b) son correctas	
6) El temor puede ayudar a motivar una audiencia (parte interesada): a) si ésta piensa que existe una solución b) si ésta se siente fuera de control c) las dos anteriores	
7) Paradójicamente también se deberían fomentar los sentimientos simpáticos/placenteros: a) en asociación con la solución propuesta a través de factores que hacen sentir bien (chistes, pasabocas, bebidas...) b) para neutralizar los riesgos establecidos c) a) y b) son correctas	
8) La "ruta periférica" a la persuasión: a) involucra todos los factores de influencia además del contenido de su mensaje b) No descarta la apariencia, reputación, fluidez verbal, etc. del orador (=usted) c) Significa que usted no menciona su verdadera intención	

La Fuente

Esta sección explora la fuente de su mensaje bajo los siguientes encabezados:

- interés propio
- credibilidad
- probabilidad
- similitud
- fundamento

La fuente inmediata de su mensaje es usted, pero usted puede querer referirse a una fuente más distante tal como su donante, la comunidad científica, el equipo de investigadores, etc. Todo el tiempo, la credibilidad personal así como la audiencia de interés propio son de suma importancia.

Credibilidad

Su credibilidad se beneficiará de presentar sus credenciales (Yo soy el Doctor Freeman, he hecho investigación en este campo por muchos años en diferentes países, etc) y su presentación como no-política. Será difícilmente una sorpresa que la investigación haya demostrado que los profesores de colegios y los médicos son percibidos como más confiables y convincentes que los publicistas y los vendedores de carros. También se ha encontrado que una fuente bien hablada, inteligente y con conocimiento se percibe como más confiable. Sin embargo, estos factores son difíciles de introducir si no están presentes naturalmente. Al contrario, el auto-monitoreo en exceso puede comprometer la credibilidad. La mejor aproximación es concentrarse en la calidad racional de sus argumentos y creer en lo que usted está diciendo.

No interés propio

La investigación ha demostrado como un discurso político acusando a una corporación grande de contaminar ríos, se percibe como menos sincero si un candidato pro medio ambiente se dirige a un grupo ambientalista, que si un candidato pro negocios se dirige a quienes apoyan a la compañía. Por tanto, además de no obtener beneficio material de las soluciones propuestas, la fuente no debería tener un interés político o profesional aparente en el proceso de persuasión.

Su trabajo es decirle a la audiencia tan claramente como sea posible lo que usted encontró y hasta cierto punto es cuestión de ellos lo que ellos hagan con eso. Si la audiencia lo percibe muy persistente, puede ser inferido que usted está ganando estatus convenciéndolos a ellos. Examine sus motivos e intente olvidar su carrera, a sus empleadores, su siguiente tarea, etc. Considere su mensaje como un producto lógico, su entrega un proceso racional y enfóquese en los intereses personales de su audiencia únicamente. Su mensaje es científico y humanitario.

Claro que existe una diferencia entre interés propio y entusiasmo – Greenpeace por ejemplo tiene una inmensa influencia precisamente porque son entusiastas y ansiosos y han demostrado tener conocimiento científico también.

Simpatía y Afición

Una fuente simpática es más efectiva en el proceso de persuasión. Su reunión con un grupo de partes interesadas es una ocasión social. Intente disfrutarla. Salude a su audiencia y pégúnteles sobre su bienestar. Evite ser engreído, agresivo, o miserable, o

transformar los sentimientos de frustración que usted tenga en un firme ataque a las variables que usted quiere cambiar. La afición suele ser recíproca, así que trate de apreciar a su audiencia. Vea la belleza humana en la gente a que se está dirigiendo y exprese respeto. *Su conocimiento sobre el tema que esta discutiendo es superior al de ellos. En otros dominios de la vida ellos podrían ser sus profesores.*

Similitud

Puede ayudar el acentuar las similitudes o los factores de vínculo entre usted y su audiencia. Usted también podría usar a un representante de su audiencia para entregar parte de su mensaje. Las similitudes fuente-receptor aumentan la afición y benefician la persuasión. Familiarícese con los aspectos de las costumbres locales e integre un saludo, un gesto o una historia en su entrega.

Mantenerse en tierra

Intentos de controlar los factores relacionados con usted podrían ser una espada de doble filo. Ya se ha mencionado que la auto-conciencia debería ser evitada. Vístase para la ocasión pero evite sentirse incómodo. Intente mantenerse en tierra y utilice cualquier estrategia que use en otros caminos de la vida para sentirse bien, siempre alerta pero relativamente relajado. De antemano haga ejercicio, tómese una ducha, coma, un ejercicio de respiración. Intente centrarse en el mensaje y la audiencia en lugar de en usted mismo.

Recuerde:

Lo que usted diga es más importante que lo que usted es, o, en otras palabras, usted es lo que dice. Existe evidencia de un “efecto somnoliento” relacionado con el impacto retardado de un mensaje fuerte entregado por un comunicador de baja credibilidad. Inicialmente este último no parecía muy exitoso pero después de un tiempo el mensaje llegó el hogar.

 Ejercicio A.4: Auto chequeo - La Fuente Responda las siguientes preguntas, individualmente o discutiéndolas en grupos pequeños:	
Pregunta	Explique porque
1) <i>Usted no debería tener interés propio aparente en las propuestas que se van a adoptar porque:</i> a) <i>su interés primario es el progreso de la ciencia</i> b) <i>su interés primario es el bienestar de los objetivos</i> c) <i>su objetividad percibida podría estar comprometida</i> d) <i>ambas b) y c) aplican</i>	
2) <i>Su credibilidad podría ser:</i> a) <i>Impulsada por el uso competente de terminología experta, evidencia presentada con medios audiovisuales, record</i>	

<i>profesional, etc.</i> <i>b) Aumentada por auto-monitoreo intenso (auto-conciencia).</i> <i>c) ambas a) y b) aplican</i>	
<i>3) Simpatía:</i> <i>a) se promueve ligando su audiencia con su trabajo.</i> <i>b) Podría beneficiarse con algunos chistes en lugar de muchos o ninguno.</i> <i>c) ambas a) y b) aplican</i>	
<i>4) Aumentar su efectividad:</i> <i>a) usted debería mantenerse ajeno a la comunidad que ve como objetivo</i> <i>b) podría enfocar la conciencia de los grupos meta en las similitudes con usted</i> <i>c) usted debe aprender sobre la cultura local y las costumbres locales</i>	
<i>5) Estar en tierra se refiere a:</i> <i>a) aterrizar su proyecto</i> <i>b) dejar a tu grupo meta ninguna impresión sobre cualquier riesgo</i> <i>c) mantener ambos pies sobre la tierra y estar en calma</i>	

 **Ejercicio A.5:**

Liste los factores concernientes a usted mismo que considere que podrían mejorar el convencimiento de su audiencia. Note cuándo cree usted que estos factores lo podrían llevar a un auto-monitoreo excesivo. Trabaje en aquellos que tienen más relevancia, tales como los factores que lo hacen sentir bien si estos pudiesen mejorar su satisfacción (laboral) en general.

La Audiencia

Esta sección considera a la audiencia según los siguientes encabezados:

- importancia del mensaje, i.e. el mensaje tiene impacto directo en los intereses de la audiencia

- diferencia entre la necesidad de cognición y auto-monitoreo
- diferencias culturales (individuales –colectivas)
- notificación
- ansiedad y autoestima

Importancia del Mensaje a la Audiencia

Si un mensaje es directamente relevante a una audiencia, ésta seguirá la ruta central, i.e. examinará los argumentos cuidadosamente. Si no, los aspectos periféricos del proceso de comunicación serán más importantes. Un grupo de granjeros puede examinar los cambios propuestos muy cuidadosamente antes de comprometerse a un procedimiento agrícola nuevo. Si la siguiente cosecha resulta mala ellos estarán afectados directamente. El representante de un gobierno lejano puede estar más impresionado por sus credenciales y su apoyo financiero. Ella/ él puede estar feliz de intentar un experimento atractivo que si sale mal no le hará daño a él/ ella y puede procesar su mensaje de forma diferente.

Diferencias Individuales en la Necesidad de Cognición y Auto-Monitoreo

Algunas personas están muy necesitadas de cognición o entendimiento; ellos son pensadores críticos y solucionadores de problemas. Otros se enfocan más en los aspectos sociales de un procedimiento y piensan sobre con quién lo van a hacer, en lugar de cómo lo van a hacer. El arquitecto de un camino debe ser aproximado de forma diferente que un capataz cuya responsabilidad es contratar. Un grupo de granjeros puede responder diferente que un grupo de mujeres locales, cuyo interés puede estar tanto en la distribución de la cosecha como en la producción.

Igualmente, las diferencias en el auto-monitoreo distinguen entre los objetivos imagen-orientados e información-orientados. La primera categoría posiblemente incluirá roles políticos y puede ser más afectada por un mensaje que prometa una imagen propia deseable: usted será visto como el innovador. La segunda es mejor aplicada en términos de efectividad de procedimiento y podría incluir granjeros, obreros etc.

Diferencias Culturales.

Las culturas individualistas promueven el logro y la superación personal. Las culturas colectivistas valoran la integridad social, la unión y el bienestar grupal sobre el éxito individual. Es más probable que usted opere en un escenario cultural colectivista, pero debe recordarse que aquellos con poderes ejecutivos han tomado decisiones de carrera, indicativo de necesidad individual.

Notificación

Una audiencia que es notificada de los intentos de persuasión puede ser más difícil de convencer porque tiene tiempo para formular contra-argumentos y estar al tanto de las intenciones de la fuente de cambiar actitudes. En algunos casos puede ser efectivo retener algunos de sus argumentos para golpear a su audiencia inocente, especialmente si los motivos políticos juegan un papel. Esto podría aplicarse si se espera que los miembros de su audiencia se opongan públicamente a su caso porque tengan un interés en el status quo (el negocio de la familia sería perjudicado por el cambio). Hemos discutido ya el asunto relacionado con las partes interesadas negativos anteriormente en el manual. Sin embargo, si su audiencia esta directamente

preocupada y afectada por el mensaje y sus argumentos son fuertes, notificar a través de palabra etc. podría tener efectos reforzadores.

Ansiedad y Autoestima

Es más probable que una audiencia ansiosa ceda a la presión y sea convencida, pero es menos probable que entienda el mensaje. Antes que los procedimientos sean implementados podría ser necesario explicaciones adicionales.

Las personas bajo diversas presiones o con diferentes niveles de autoestima y confianza en si mismos pueden comprender los mensajes de formas diferentes. Algunos se pueden resistir por razones de ansiedad en su estima. Intente presentar el mensaje de forma tal que si es aceptado aumente la autoestima.

 Ejercicio A.6: Auto evaluación – La Audiencia	
Responda las siguientes preguntas, individualmente o discutiéndolas en pequeños grupos:	
Pregunta	Explique porque
1) <i>Un mensaje que es de importancia directa para el objetivo (parte interesada/ audiencia):</i> a) <i>se le entrega directamente</i> b) <i>será distorsionado emocionalmente y procesado inadecuadamente</i> c) <i>tiene un impacto directo en el bienestar del objetivo</i>	
2) <i>Un objetivo con gran necesidad de cognición:</i> a) <i>busca elevar su autoestima</i> b) <i>perseguirá sus propios intereses</i> c) <i>intentará entender completamente</i>	
3) <i>Un objetivo muy consciente de la imagen:</i> a) <i>intentará visualizar el proyecto</i> b) <i>está al tanto específicamente de la apariencia física</i> c) <i>se le debería dar crédito por innovar</i>	
4) <i>La notificación podría des-ventajarle:</i> a) <i>si su audiencia es conservadora</i> b) <i>si su audiencia es progresista</i> c) <i>ambos a) y b)</i>	
5) <i>Una audiencia ansiosa:</i> a) <i>entenderá mejor el mensaje</i> b) <i>tendrá más voluntad de cambio</i> c) <i>estará ansiosa de abandonar las tradiciones</i>	
6) <i>Una audiencia con alta autoestima y confianza en sí misma:</i> a) <i>podría favorecer el procesamiento del mensaje con más calma</i> b) <i>debería ser mantenida derivando estima desde el plan</i> c) <i>ambos a) y b) aplican</i>	

 **Ejercicio A.7:**

Reflexione sobre las características de la audiencia señaladas arriba. ¿Cuáles de ellas aplican a su caso? ¿En cuáles de ellas fracasó de incluir en casos particulares en el pasado? ¿Cómo pudo haberlo hecho mejor?

El Contexto

Esta sección examina el contexto en el cual su mensaje es entregado, específicamente con relación a:

Credibilidad

Los factores-contexto relacionados con la ubicación pueden aumentar la credibilidad del mensaje. Una reunión con los representantes regionales puede ser mantenida en un salón de clase de una Universidad.

Relevancia

La relevancia del contexto local podría facilitar la entrega del mensaje. Una reunión puede ser mantenida en el bosque o el área agrícola de preocupación. Esto suministraría ejemplos concretos para apoyar el mensaje.

Tiempo

Piense acerca del marco temporal de su mensaje, en términos de ritmos diarios y estacionales. El mensaje podría ser más efectivo si se entrega antes o después de un día de trabajo o antes o después de una temporada de cosecha.

Agradabilidad

Como se argumentó anteriormente, el contexto espacial y temporal deberían ser los adecuados para ayudar en el proceso de persuasión. Una reunión al sereno de la tarde podría ser preferible que una reunión al calor del medio día, etc.

 **Ejercicio A.8**

Discuta cuál de los factores anteriores podría ser relevante para su proyecto.

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Los mensajes de dos caras pueden ser más efectivos que los argumentos de una cara.
2. Otros factores conectados con las ejecuciones incluyen la relevancia de los argumentos, la discrepancia del mensaje y el temor.
3. La falta aparente de interés propio puede ayudar a su causa
4. La importancia de su mensaje para su audiencia se relacionará tanto con los individuos como con las diferencias culturales

Sesión A.2

Actitudes

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Analizar la función de la actitud en la comunicación
2. Identificar estrategias de cambio de actitud

Introducción

En esta sección examinaremos el concepto de actitudes para observar más de cerca el origen y función de las actitudes y el lazo entre actitudes y comportamientos puesto que estas son blanco de su mensaje.

Definición

Las actitudes son creencias que las personas tienen sobre “los objetos” personales en sus vidas, tales como asuntos religiosos o políticos, la sexualidad, la salud, la comida y bebida el ambiente en el cual viven, los cultivos que cosechan, etc.

Función de la actitud

a) Las actitudes pueden tener una función de **expresión de valor** y ayudar al titular a expresar la identidad deseada. Como tal, son componentes del concepto en sí y ayudan a proyectar una imagen propia. Si una persona considera que su tarea en la vida representa los valores del pasado y preservar la forma de vida, su respuesta a los cambios propuestos podría ser diferente a los de una persona valorando más el bienestar actual y la adaptación que el tradicionalismo.

Relacionado con lo anterior está la función **auto-afirmativa** de las actitudes. La definición de la relación entre la fuente y el blanco del mensaje, entre el experto y la parte interesada requiere de consideración. ¿Trabaja el investigador para, trabajar con o para dar órdenes a la parte interesada? Claramente una aproximación autoritaria debería ser evitada. Al blanco del proceso de persuasión debería permitírsele darse crédito a sí mismo por autorizar la innovación después de un examen crítico de la evidencia.

b) Las actitudes pueden ser **ego-defensivas** para autoprotegerse de enfrentar verdades desagradables sobre sí mismos. Un granjero oponiéndose a un proyecto que involucra a las mujeres locales puede tener prejuicios de género porque él necesita estimular su baja autoestima degradando a otros o porque él tiene problemas viviendo en intimidad genuina y equitativa.

c) Las actitudes también pueden ser el resultado de las condiciones, i.e. existe una recompensa por hacer o ver las cosas de una forma particular. Esta **función instrumental** de las actitudes podría llevar a las personas a sostenerse haciendo las cosas de cierta forma porque creen que es lo mejor para ellos. Esto puede impedirles descubrir una solución más efectiva.

d) Las actitudes son parte de un sistema de creencias que estructura al mundo. Tienen una **función de conocimiento**, suministrando un marco de referencia en un

mundo caótico. Por ejemplo, las personas pueden desarrollar creencias para ponerle sentido a las muertes indiscriminadas del virus VIH. Considere hasta que punto las creencias que usted está intentando cambiar están conectadas con las creencias importantes de otro. Formule sus propuestas con los términos apropiados.

Estrategias de Cambio de Actitud

El cambio de actitudes resistentes puede requerir de las siguientes consideraciones/tácticas:

a) Una parte interesada puede oponerse a la implementación de metodologías nuevas por las razones relacionadas con el **auto-concepto**. Puedo hacer las cosas yo sólo / Las enseñanzas de mis padres no deben ser invalidadas / No quiero ser ordenado por extraños/ etc.

Encuentre formas de demostrar que la flexibilidad, la adaptabilidad y la objetividad podrían elevar el auto-concepto y que el concepto con el cual las partes interesadas se juzgan (estándares internos paternalizados) debe ser reformulado / trascendido. Las instrucciones parentales específicas son reformuladas dando el valor sobreviviente expresado (inherente) en las nuevas metodologías)

b) Una parte interesada puede oponerse por razones **ego-defensivas**. A la cabeza de una aldea puede dársele crédito por proponer activamente cambios en la comunidad en lugar de pasar de largo pasivamente; a un aldeano puede ayudársele a redirigir los motivos negativos; si él tiene voluntad de trabajar con aquellos a quienes prefiere descalificar para proteger sus sentimientos de superioridad. A él podría dársele un papel auto-percibido de líder en un ejercicio colectivo obteniendo mejores resultados que la aldea siguiente. Los individuos competitivos pueden trabajar bien juntos si están tratando “de ganarle al otro equipo” en lugar de mutuamente.

c) Una parte interesada puede oponerse a propuestas si mantiene malas interpretaciones relacionadas con los beneficios versus los costos de la nueva metodología. Aquí usted puede necesitar repetir argumentos y datos científicos y proponer una prueba experimental de bajo riesgo para incrementar la credibilidad de la propuesta. Los cambios propuestos deben ser vistos como **instrumentales** para el interés personal.

d) Una parte interesada cuya oposición esté embebida principalmente en una red de percepciones estructuradas mundialmente podría, una vez más, ser aproximado con argumentos científicos formulados sutilmente representando el **conocimiento nuevo**. Por ejemplo:

'Usted apunta correctamente que los árboles son para la construcción y para quemar. Sin embargo, usted observó los derrumbes señalando erosión en las áreas deforestadas. ¿Cuál es su inferencia? Su conclusión es adecuada y al punto. Como usted argumenta, los árboles también retienen el suelo y sus otras funciones puede que tengan que ser puestas en espera/sostenido'

 Ejercicio A.9: Auto chequeo – Actitudes Responda las siguientes preguntas. Clarifique su respuesta.	
1) Una actitud valor-expresiva: a) No esta conectada con la religión b) Involucra un material de recompensa c) podría expresar un aspecto del concepto que el objetivo tiene de si mismo	
2) Las propuestas que parecen ir en contra de un sistema de creencias o de los valores tradicionales: a) Pueden ser reformuladas como una aplicación nueva de valores antiguos/ b) puede resultar menos contradictoria si las directivas antiguas son re-fraseadas c) Son mejor presentadas con confianza científica pero con modestia filosófica d) Todas las anteriores	
3) Una actitud que afirma la identidad del objetivo, e.g. "Yo quiero cortar árboles porque soy leñador" se cambia mejor: a) en un contexto en el cual usted es subordinado del objetivo b) con la creación de un Nuevo papel de estatus igual o superior: "te necesitamos como supervisor del proyecto / como nuestro consultor técnico local" c) impulsando argumentos de auto-descubrimiento para el cambio en lugar de imponerlos externamente. d) todas las anteriores	
4) La función instrumental de una actitud o una rutina favorita podría explicar por qué un objetivo puede aferrarse a ella: a) hasta ahora ha dado recompensa b) los instrumentos y herramientas necesarios están disponibles c) otros procedimientos se probaron y se encontraron inferiores	
5) Una actitud es ego-defensiva cuando: a) se defiende en contra de la crítica b) una persona distorsiona los hechos (porque...) c) el interés propio/ la autoestima están amenazados d) ambos b) y c) aplican	
6) Si el objetivo se resiste al cambio por el concepto en si mismo, esto podría sobrepasarse a través de:	

<ul style="list-style-type: none"> a) <i>dándole al objetivo la propiedad intelectual del plan nuevo</i> b) <i>demonstrando que el proyecto contradice los escenarios tradicionales</i> c) <i>apuntando que los valores fundamentales necesitan innovación</i> 	
<p>7) <i>Individuos con necesidades de superioridad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>necesitan dárseles poder de decisión</i> b) <i>es mejor que sean excluidos de las conferencias</i> c) <i>puede gustarles pertenecer al grupo interno compitiendo con otros grupos</i> 	
<p>8) <i>Las percepciones estructuradas mundialmente pueden acomodar una nueva perspectiva más fácil si:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>el objetivo es guiado suavemente hacia esa perspectiva</i> b) <i>la fuente es experta pero no autoritaria</i> c) <i>el objetivo está involucrado activamente en el análisis de los datos y proponiendo inferencias</i> d) <i>todas las anteriores.</i> 	

 **Ejercicio A.10: Liste ejemplos extraídos de la experiencia profesional sobre cómo las funciones de actitudes diferentes pueden inspirar resistencia a nuevas metodologías. Formular ideas sobre como éstas pueden ser superadas.**

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Una actitud es una creencia mantenida sobre un aspecto importante de la vida.
2. Las actitudes pueden englobar un número de funciones – pueden ser valor-expresivas, auto afirmativas, instrumentales, ego-defensivas o ejecutan una función de conocimiento.
3. Cambiar las actitudes involucrará considerar cada una de las posibilidades anteriores.

Sesión A.3

Disonancia Cognitiva

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Reconocer la importancia de la percepción propia al cambiar la actitud y el comportamiento
2. Aplicar estrategias cognitivas y de comportamiento para su experiencia de trabajo

Auto Percepción

Las personas son motivadas por un deseo de consistencia, un estado de mente en el cual las creencias, actitudes y comportamientos de uno son compatibles con cada uno. Si la actitud (Yo creo que fumar es malo para mi) y el comportamiento (yo fumo) se contradicen surge un estado de tensión que se denomina ***disonancia cognitiva***. El conflicto puede ser resuelto cambiando la actitud (fumar no es tan malo como dicen y me ayuda a relajarme) o el comportamiento (Yo dejo de fumar). Posiblemente hacemos las cosas de forma particular porque creemos que esto es lo correcto. Pero puede que la acción preceda a la creencia; nos encontramos haciendo cosas que infieren en nuestras creencias a partir de nuestros comportamientos.

La teoría de la ***auto percepción*** argumenta que las personas no siempre tienen conocimiento de primera mano sobre sus actitudes. Acostumbrarse a hacer estas cosas de forma particular conlleva a la creencia que eso debe de ser correcto.

El mensaje que usted entrega puede llamar la atención de defectos en prácticas actuales y por tanto descalificar actitudes subyacentes. La defensa más inmediata en contra de experimentar tales disonancias es rechazar el mensaje, e.g. derogando la fuente de la evidencia.

Aunque muchos de los factores discutidos anteriormente operasen activamente y se rindiesen, el mensaje vigoroso podría ser impráctico. Podría ser que ya existe algún tipo de conciencia y que un cierto grado de disonancia latente ya existiera. Los individuos divididos entre si o una audiencia dividida puede ser más fácil de convencer.

Podría ser también que las prácticas actuales no están basadas en creencias con fundamentos fuertes. Un esquema de comportamiento fomentando a las partes interesadas a tomar parte en un proyecto que proclama un nuevo enfoque podría entonces ser más fácil de implementar y podría inducir furtivamente actitudes diferentes (“A mi como que me gusta hacer las cosas de la forma nueva; pensándolo bien, probablemente sea la mejor de todas las formas, de lo contrario ¿por qué lo estaría haciendo?”). En otros casos, pueden existir creencias más fuertes y poderosas.

Estrategias Cognitivas y de Comportamiento

Existen dos rutas para producir cambio. La ***estrategia cognitiva*** estaría dirigida a las actitudes, la ***estrategia de comportamiento*** apuntaría a los comportamientos. Si el mensaje “quemar los árboles es malo” llega a casa es posible que el comportamiento destructivo cese para remover la ***disonancia cognitiva***. Por otro lado, si a la parte interesada pudiese convencerse de detener la quema de árboles por otros medios, el cambio en la actitud podría suceder automáticamente. Si hay mejores alternativas de

combustible o se hacen disponibles áreas alternativas para el cultivo, las partes interesadas pueden decidir que en realidad prefieren ver los árboles crecer y los bosques florecer. La creencia “*quemar los árboles es malo*” sembraría raíz fácilmente ya que el comportamiento que le da expresión ya está siendo adoptado.

La aproximación de comportamiento para implementar nuevas metodologías podría consistir en invitar a las personas a formar parte de un experimento. Subsecuentemente, es posible que adapten sus perspectivas. Cuanto más cooperen activamente, más sentirán la propiedad intelectual sobre las ideas descubiertas por la inferencia.

Sorprendentemente, las recompensas externas son útiles únicamente cuando se aplican con moderación. Un incentivo pequeño podría ayudar a empezar las cosas, pero una gran recompensa (¡qué no puede ser sostenida!) podría llevar a la gente a atribuirse el esfuerzo de factores externos: “Planté los árboles porque me pagaron veinte dólares” versus “Planté los árboles y (por tanto) creo que era necesario plantarlos”

Además de proporcionar que las metodologías son efectivas, ello contribuye a la autoestima de los participantes si ellos mismos se persuaden. Ellos justifican su propio esfuerzo decidiendo que la nueva aproximación a que han sido invitados a adoptar, debe ser atractiva y efectiva.

 **Ejercicio A.11:** Discutir y comparar:

- 1) Yo lo invito a usted a hacer algo y una vez inmiscuido en la acción a usted le gusta (justificación de esfuerzo/ motivación intrínseca).
- 2) Yo le pago por hacer algo: y usted puede atribuir su cooperación a factores externos (motivación extrínseca)
- 3) Yo argumento que usted debería hacer algo y usted puede concordar pero en privado rechazar los argumentos.
- 4) Le recomiendo que usted haga algo y usted puede aceptar la evidencia y cumplir tanto en público como en privado

En la práctica una combinación de enfoques (de comportamiento) (1 y 2 arriba) y enfoques (cognitivos) (3 y 4 arriba) pueden ser muy efectivos. Idealmente la inclusión espontánea es preferible pero pueden ser necesarios incentivos adicionales (premios). Las razones auto-descubiertas para adoptar un nuevo enfoque pueden necesitar apoyo de argumentos planteados por adelantado con la autoridad científica.

Note que es importante aun cuando esté en el rol de experto suministrando conocimiento científico que usted considere los factores de autoestima. Esto podría denominarse el enfoque de **lo mejor de los dos Mundos**. Mientras sea firme sobre su experiencia en un dominio específico, usted demuestra apreciación por la cultura, la gente, el clima, el paisaje, etc. del país local. Su entrenamiento le ha dado habilidades para resolver problemas materiales; su deseo de trabajar y de estar en el “Sur” refleja cuanto valora la equidad, la aminoración de la pobreza, factores de estilo de vida particulares, valores espirituales y otras variables contextuales del país en cuestión.

Esto podría servir al doble propósito de permitirle al objetivo conservar su autoestima y creer que usted no está dominado por el mero interés material personal.

Lo anterior aplica si usted es un extranjero; si no lo es, puede beneficiarse todavía de enfatizar que aunque valorando la experiencia importada, usted mantiene los valores culturales y espirituales en alta estima. A usted no “le han lavado el cerebro”.

 **Ejercicio A.12:** Piense en ejemplos de su experiencia personal cuando desarrolle una actitud después de engancharse mas o menos accidentalmente con una actividad particular.

Piense en ejemplos de su experiencia profesional de cuando usted indujo o pudo haber inducido a las personas a tomar parte en esquemas o actividades novedosas. ¿Podría usted determinar si sus actitudes cambiaron o no cambiaron como resultado de haber actuado como lo hicieron ellos?

 **EJERCICIO A.13:** Piense en cómo un proyecto particular puede ser adoptado induciendo un comportamiento en lugar de plantar una idea. Enfóquese en el COMO, en lugar del PORQUE: Asumiendo que vamos a hacer esto, ¿cómo vamos a hacer la tarea? Discuta roles, tareas, escala de tiempo, recursos, herramientas, etc. Visualizar los pasos es como representar el proceso mentalmente. Esta aproximación podría preparar al objetivo para la absorción de la idea que necesita ser hecha; hasta cierto punto el/ ella ya lo ha hecho.

 Ejercicio A.14: Auto evaluación – Disonancia Cognitiva Responda lo siguiente y explique	
1) Disonancia cognitiva a) se refiere a un conflicto entre lo que usted cree y lo que usted hace b) no puede ser resuelto por el cambio de comportamiento c) siempre conlleva a un cambio de actitud	
2) La disonancia cognitiva producida por su mensaje podría conllevar a: a) la cuestionabilidad de su credibilidad / experiencia. b) al rechazo de su mensaje. c) los cambios que usted está proclamando. d) todas las anteriores.	
3) Un plan nuevo que promociona más efectivamente los intereses de la comunidad, podría solucionar la disonancia: a) si es adoptado b) si es rechazado c) si es reformulado	
4) La estrategia cognitiva para cambiar significa que el objetivo empezará a: a) ver las cosas de forma diferente. b) hacer las cosas de forma diferente. c) ambos.	

Resumen de los Puntos Aprendidos:
1. La disonancia cognitiva se refiere al estado de tensión cuando hay discrepancia entre actitud y comportamiento. 2. La teoría de auto-percepción argumenta que las personas no siempre tienen conocimiento de primera mano sobre sus actitudes. 3. Las estrategias cognitivas apuntan al cambio adicional, las estrategias de comportamiento apuntan al comportamiento.

Sesión A.4

Tácticas de Cumplimiento

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Identificar una selección de tácticas de cumplimiento.
2. Aplicar diferentes tácticas de cumplimiento a su trabajo.

Resumen de las Tácticas de Cumplimiento

La investigación psicológica social ha estudiado las siguientes técnicas de cumplimiento que involucran una estrategia de secuencias requerida. Acá las resumimos brevemente para que usted pueda reflexionar más en cómo se puede implementar mejor una estrategia de cambio de comportamiento asociada con su investigación.

Las estrategias consisten en un proceso de dos pasos que involucran el cambio de una proposición a otra de tamaño diferente. Podrían parecer simples técnicas de vendedor; de hecho la imagen que la persona objetivo tiene de sí misma, su compromiso a un producto (idea / acción) y /o la obligación hacia el “vendedor” (fuente del mensaje = usted) son manipuladas respectivamente.

El Pie en la Puerta. Usted empieza con pequeñas peticiones que pueden ser difícilmente rechazadas. Una vez que el acuerdo está asegurado usted prosigue con una petición mayor.

- Ejemplo: “*Por qué no plantamos algunos pocos de estos especímenes que traje conmigo; solo tomará un poco de tiempo*”

Una vez se haya hecho señale lo excelente que sería completar todo el terreno.

Low Balling. Usted asegura un acuerdo con peticiones relativamente pequeñas y revela progresivamente los costos ocultos. Una vez comprometido con una línea de acción que fue presentada con prejuicios favorables, las personas se enfocan incrementalmente en los aspectos positivos y tienen la voluntad de aceptar extras adicionales.

- Ejemplo: Se organiza un experimento agrícola de pequeña escala que requiere poco esfuerzo. Usted sigue “*Fantástico. Ciertamente, el proyecto esta mejor en sus manos. Ustedes tienen la competencia para monitorear el proyecto, cuidarlo, irrigarlo y fertilizarlo, tomar muestras etc.*”

Concesiones Aparentes. Empiece con una petición grande y continúe con una petición pequeña, que es la que posiblemente sea exitosa por: *el contraste perceptual o las concesiones recíprocas aparentes.*

- Ejemplo: “*Se me ha dicho que le pida a usted que adopte esta nueva metodología en todas sus prácticas de cultivo para que los fondos sean otorgados. Sin embargo, es posible que logre obtener algunos fondos si aplicamos el método nuevo en por lo menos la mitad del área en cuestión.*”

Eso no es todo amigos. Se formula una proposición. Antes de que se anuncie su rechazo se revelan bonos adicionales.

- Ejemplo: Usted hace un requerimiento con el que usted piensa que esta a punto de fracasar. Tiene pocas cartas en su manga y puede producir argumentos extra a medida que las objeciones de su audiencia son reveladas, y/o puede ofrecer incentivos adicionales: *“Ciertamente, el proyecto requeriría mucho esfuerzo, pero mi organización ofrece fondos/ materiales/ herramientas etc. suplementarias”*

Las técnicas señaladas arriba deben ser sutiles y deben provenir de una fuente motivada genuinamente a trabajar por los intereses del grupo objetivo. Como simples tácticas de venta serían un tiro por la culata. Hasta cierto punto las estrategias se contradicen entre sí: ¿es más fácil hacer que la comunidad siembre 100 árboles preguntándoles primero que siempre 20 o 500? La experiencia y la intuición pueden ayudarle a decidir.

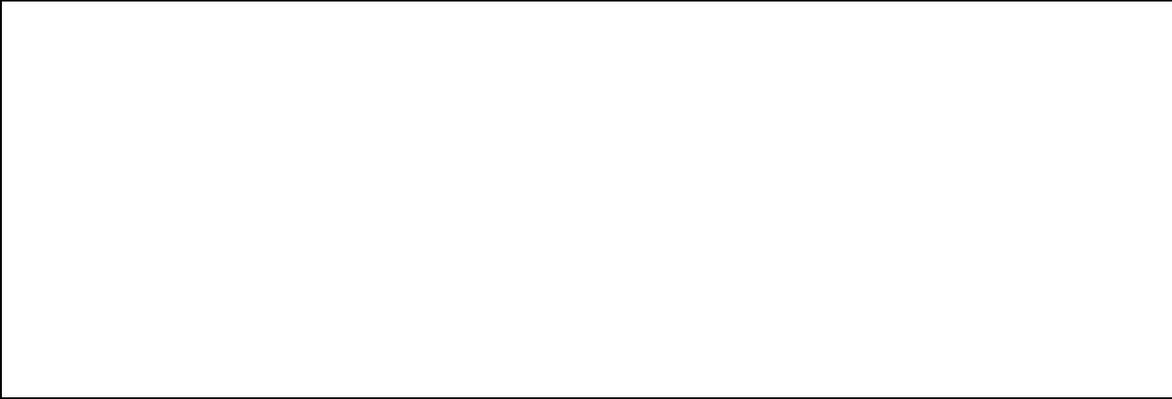
Ejercicio A.15:

Recuerde un ejemplo sobre la forma en que usted intentó convencer a partes interesadas a formar parte de la implementación de una metodología nueva a forma de prueba en la adopción de una nueva idea de política. ¿Qué tan exitoso fue? ¿Cómo podría ser más exitoso en el futuro? ¿Cuál de las estrategias de cumplimiento parece más útil?

Ejercicio 16:

Usted les está explicando a los aldeanos como la construcción de un rompevientos a partir de una hilera de árboles reduciría la erosión eólica de sus campos. Un “borde” más separado ampliamente sería semipermeable y evitaría una caída abrupta de la corriente de aire después de la barrera. La producción del cultivo se beneficiaría si hubiese menos disturbios del viento. Los beneficios adicionales serán la disponibilidad de madera para fuego, madera para la construcción etc. Los costos adicionales serán que además de sembrar los árboles del borde, éste puede requerir de irrigación y limpieza, etc.

1. ¿Cómo metería usted su pie en la puerta con su plan?
2. ¿Cómo revelaría estratégicamente ese esfuerzo extra que puede ser necesario?
3. ¿Cuál sería la alternativa para disminuir la escala de una propuesta sobreestimada?
4. ¿Cómo le agregaría beneficios extra a un proyecto que cuelga del equilibrio?
5. Escriba sus respuestas abajo:



Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. Se pueden emplear varias tácticas para impulsar el cumplimiento de su propuesta.
2. Ellas sólo funcionarán si vienen de una fuente que esté genuinamente motivada a trabajar por el interés del grupo objetivo.

Sesión A.5

Dinámicas de Grupo

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Analizar los niveles diferentes de esfuerzo colectivo
2. Reconocer los procesos de decisión según ocurren en su trabajo
3. Desarrollar estrategias para tratar con una variedad de procesos de decisión.

Introducción

Cuando se comunica y trabaja con grupos en lugar de individuos podría ayudarle ser consciente de lo siguiente. La presencia de otros tiende a producir estimulación adicional (aprensión evaluativa) *facilitando* la ejecución en tareas fáciles pero *inhibiendo* la ejecución de habilidades dificultosas. Los participantes trabajan mejor en las tareas que ellos manejan fácilmente; cuando se aprenden nuevas habilidades los miembros de los grupos pueden practicar mejor individualmente/ en privado. *¿Este resultado aplicaría al contexto de promover nuevas metodologías? Mas aún, considere que puede haber más presión para conformarse con los métodos viejos en el contexto del grupo así como aumentada la auto-conciencia y el miedo al fracaso. ¿Sería sensato hablar a los granjeros individualmente y hacerlos ensayar una nueva habilidad o un método a ellos solos?*

Esfuerzo Colectivo

Los individuos se esfuerzan más en una tarea colectiva cuando piensan que sus esfuerzos los ayudarán a lograr resultados que ellos valoran personalmente. Ellos también trabajarán más duro cuando pueden sentir que su ejecución individual puede ser identificada, proveyendo su nivel de competencia excluye la *inhibición social*.

En una acción colectiva de mayor esfuerzo es más efectivo si únicamente los resultados juntos son evaluados. Las nuevas metodologías implementadas por partes interesadas altamente motivadas pueden beneficiarse de *cobertura de grupo*. Todos los miembros serían absorbidos por sus tareas y tendrían poco tiempo para el monitoreo mutuo (reduciendo al aprensión de la evaluación). Por otro lado, importa evitar el fenómeno denominado perezosismo? (loafing jeans being lazy here) social, cuando los miembros del grupo se emperezan porque piensan que otros harán sus trabajos. Aquellos que son los últimos voluntarios son los más probables de ser de este grupo; usted puede instruirles trabajar en grupos pequeños, haciendo las contribuciones de los individuos más identificables. También intente asegurar que el proyecto sea visto como significativo para el interés personal y general y haga énfasis en que las contribuciones son esenciales para el resultado general.

Ejercicio A.17:

Piense en situaciones pasadas cuando usted estaba involucrado/a en tratar de hacer que las partes interesadas trabajasen en grupos. ¿Fue posible evaluar los niveles de motivación individual así como la ansiedad o la pereza? ¿Podrían los grupos armarse de forma tal que maximizasen el producto? Si es difícil encontrar ejemplos en el pasado trate anticipar situaciones que usted pudiera encontrar en el futuro.

Proceso de Decisión

Cuando se comunique con un grupo y mientras trate que lograr un acuerdo sobre una decisión, es importante estar al tanto de lo siguiente. Puede haber *polarización de grupo* hacia los extremos de riesgo o cautela. La discusión en grupo puede incrementar las tendencias individuales de los miembros. Esto puede ser debido al efecto de los *argumentos persuasivos* dado el volumen de puntos que surgen con respecto a una opción. Podría deberse a la *comparación social* y la conformidad, i.e. hacer lo que otros hacen. Podría deberse a razones de *identidad social*, puesto que al tomar una posición fuerte común en contraste con una fuera del grupo, posiblemente, el grupo se identifica así mismo.

- Estos efectos podrían trabajar en su contra, dependiendo de si las tendencias individuales están predominantemente a favor o en contra de sus propuestas. Si el grupo se inclina hacia el cumplimiento de sus ideas, los efectos anteriores podrían producir un momento positivo en el que usted puede capitalizar.
- Si los efectos trabajasen en contra de la adopción de sus propuestas usted podría ayudar a reducir las presiones conformistas y discutir el proyecto en *grupos pequeños*. Usted podría referirse al contexto de un grupo más grande y señalar que en otras aldeas las propuestas fueron aceptadas y que las nuevas metodologías ciertamente podrían ser aceptadas en un área amplia. Esto podría ser reforzado trayendo a representantes de esos grupos para demostrar e ilustrar su caso.
- Usted puede traer su propia *experiencia técnica*: “Está fuera de dudas que esta nueva sepa de matoke es más resistente,” así como su *experiencia psicológica*: “Debemos evitar los efectos de *pensamiento grupal* donde la presión hacia la uniformidad y el acoso colectivo nos prevendrían de examinar los aspectos adecuadamente. La urgencia no debería comprometer la precisión. Asegurémonos de estudiar las alternativas y los argumentos y evitar los riesgos de decisiones prematuras y de un solo lado en una atmósfera de falsa seguridad grupal”.

 **Ejercicio A.18:**

Usted cree que el uso de alimentos cosechados silvestremente es una buena forma de tratar de mantener la selva. Una encuesta demuestra que el punto de vista de la gente local varía de la siguiente forma: 15% están completamente de acuerdo, 30 % están de acuerdo; 20% son neutrales; 15% están en desacuerdo; 15% están completamente en desacuerdo. ¿Cómo dividiría usted a la comunidad local, en dos o en grupos más pequeños y capitalizaría en la polarización del grupo facilitando la aceptación de su plan?

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. El comportamiento individual es afectado cuando parte de un grupo tiene polarizados sus puntos de vista.
2. Los individuos se esfuerzan más en un grupo por productos que ellos valoran personalmente
3. Usted debería organizar los grupos diferentemente dependiendo si ellos están predominantemente a favor o en contra de su propuesta.

Sesión A.6

Conflictos de Grupo y Cooperación

OBJETIVOS DE LA SESIÓN: *Al finalizar esta sesión usted podrá:*

1. Identificar ejemplos de dilemas sociales
2. Reconocer aproximaciones para solucionar dilemas sociales
3. Aplicar abordajes psicológicos y estructurales para solucionar dilemas sociales en el contexto de su trabajo

Dilemas Sociales

La búsqueda del interés propio inmediato puede dañar fácilmente el interés colectivo y en últimas resultará en pérdidas individuales para todos.

- *Ejemplo:* La forma más rápida de eliminar la basura personal puede ser arrojarla en cualquier parte, pero es claro la consecuente contaminación dañará a la comunidad y será auto-destructiva a largo plazo.

En situaciones de **dilema social** la opción que aparentemente recompensa más individualmente conlleva a la pérdida común.

Otra categoría de dilemas que incluyen conflictos de motivos – el ***Dilema Recurso*** – concierne cómo dos o más personas comparten recursos limitados. Estos son de dos tipos básicos: ***Dilemas comunes*** y ***Dilemas de bienes públicos***.

Si las personas extraen de un recurso limitado que no se reaprovisiona así mismo, tanto como ellos quieran, no quedará nada para nadie. La tragedia de los comunes surgiría originalmente si la gente dejara que sus animales pastasen indiscriminadamente en los prados comunes de la ciudad, que terminarían desnudos, amenazando la oferta de alimento tanto de los animales como de sus dueños. En un contexto más moderno y a escala más global, fenómenos tal como la deforestación, la contaminación del aire, los desechos en los océanos, la sobre pesca y la expansión demográfica son el resultado de dilemas de recursos no solucionados.

En un ***dilema de bienes públicos***, se supone que los individuos contribuyen con bienes a un bien común, tales como un banco de sangre, una biblioteca, preservación de las vías, etc. Si muy pocos dan, el servicio no puede continuar. Una vez más, la ganancia privada entra en conflicto con el bien común.

En un ejemplo experimental Kaori Sato⁴⁶ demostró las dinámicas de grupo en un proyecto de manejo de árboles. Si todos los miembros del grupo esperasen a cosechar los árboles hasta que hubiesen alcanzado una altura máxima, todos recibirían más dinero. Sin embargo, los sujetos tendieron a tomar de su recurso compartido muy temprano, asustados de perder su parte del beneficio. Esto demostró una falta de confianza y comunicación así como una falla en la autoridad controladora.

⁴⁶ 'Distribución de los costos de mantener los recursos comunes' en: *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, p.19-31, 1987)

Ejercicio A.19:

¿Hasta que punto ha encontrado usted dilemas sociales y de recurso al interactuar con los partes interesadas en asuntos de comunidad? ¿Sería útil discutir en términos teóricos como arriba para producir conciencia de las dificultades?

Resolviendo Dilemas Sociales y de Recursos

Los siguientes factores deben considerarse en el proceso de intentar solucionar situaciones de dilema.

Factores Psicológicos

1) Diferencias individuales/ culturales

- a) Tener una orientación personal cooperativa
- b) Tener una orientación colectivista cultural
- c) Confiar en otros

Estos factores no pueden ser manipulados fácilmente puesto que se refieren características teóricamente estables. Sin embargo, puede ser posible seleccionar voluntarios relativamente cooperativos y confiados para formar parte de un estudio piloto o prueba del proyecto y por tanto crear un contexto de facilitación para que otros sean incluidos en una etapa siguiente.

2) Factores de Situación

- a) Estar de buen humor.
- b) Haber tenido experiencia exitosa en el manejo de recursos y trabajar cooperativamente.
- c) Ver modelos no egoístas
- d) Tener razón para esperar que otros cooperen.

Una prueba exitosa o el impulso de sentimientos de solidaridad en una reunión de la aldea podría establecer 2c) y 2d). Una vez el proyecto haya empezado o los cambios hayan sido implementados, 2b) aplicará.

3) Dinámica de grupos

- a) Actuar como un individuo en lugar de como un grupo.
- b) Ser un grupo pequeño.
- c) Compartir una identidad social o metas súper-ordinarias.

Dar tareas específicas a los individuos o grupos pequeños podría asegurar 3a) y 3b). Al mismo tiempo debería haber una recompensa colectiva y un sentimiento de identidad común puede resultar del ser e.g. “la aldea ejemplo” o “los miembros del Proyecto Pionero”.

4) Arreglos estructurales

- a) Creando una estructura de recompensa que premie el comportamiento cooperativo y/o castigue el comportamiento egoísta.
- b) Remover los recursos del dominio público y entregarlos a la propiedad privada.
- c) Establecer una autoridad que controle los recursos.

Una vez la conformidad presione a favor del nuevo proyecto la sanción por desviación será la pérdida del estatus, la afición y la pertenencia del grupo. Esto puede reforzarse instando “servicios de vigilancia de vecinos”, chequeando que los árboles plantados o los cultivos no sean estropeados o robados. Esto, por supuesto puede ser imposible en algunas culturas donde “vigilar” está asociado con mal augurio. Las sanciones pueden ser introducidas. Las unidades pequeñas retroalimentan sus resultados en las reuniones globales permitiendo que el grupo mayor ejerza influencia sobre los esfuerzos en ese nivel. El punto 4b) se refiere a ejemplos occidentales tales como el manejo de ferrocarriles, pero podría ser aplicado a escenarios de desarrollo dando a las comunidades pequeñas responsabilidad y propiedad absolutas de – por ejemplo – un terreno nuevo sembrado de selva. Esto también puede ser difícil si se requieren cambios en la ley.

Ejercicio A.20:

Estudie los factores enlistados con cuidado. ¿Cuál podría ser útil en un contexto práctico de desarrollo? Discuta si los arreglos estructurales pueden ser operativizados realmente.

Ejercicio 21:

Un proyecto de siembra de árboles se acepta por un voto mayoritario. Cientos de árboles serán sembrados para material de combustible, forraje y construcción. Los árboles necesitarán cuidadoso monitoreo. Pueden requerir riego, deshierba, protección de ser comidas por los animales etc... Una vez más maduros, los árboles plantados pueden ser cosechados de una forma sostenible.

Se espera que los aldeanos cooperen con el proyecto y contribuyan con su parte en la producción de plántulas, las siembren, monitoreen y las protejan, evitando la tala prematura del bosque, evitando usar más madera de la que les ha sido adjudicada, etc. El plan funcionará bien si hay confianza mutua. Pero es posible hacer trampa. Algunos pueden fracasar en contribuir (completamente), otros pueden tomar más madera que la que les corresponde, o ambos.

Si los individuos escogen la trampa, podrían obtener gran beneficio con poco esfuerzo (la recompensa equivalente a 25 puntos). Los individuos cooperadores trabajarían duro y recibirían poco (recompensa equivalente a 25 puntos). Si todos cooperases, no habría ganancia rápida y fácil, pero habría una oferta de madera sostenible, por la que todos habrían trabajado (recompensa equivalente a 10 puntos). Si todos hacen trampa y no hacen nada, no habría esfuerzo desperdiciado, pero tampoco oferta de madera (-10 puntos).

En la siguiente matriz las recompensas se presentan en función de las opciones individuales de confiar o hacer trampa.

		Persona A	
		CONFIANZA	TRAMPA
Persona B	CONFIANZA	A recibe + 10 B recibe + 10	A recibe 25 B recibe - 25
	TRAMPA	A recibe - 25 B recibe + 25	A recibe - 10 B recibe - 10

TAREA

Forme parejas y haga un número de pruebas. Cada prueba consiste en tomar una decisión una vez revisando la decisión de su compañero, y calculando las recompensas respectivas. Después de 10 pruebas usted calcula el resultado final.

Usted después hace una segunda versión del “juego” y permite la discusión y negociación entre pruebas. O en lugar de escribir las decisiones, los jugadores toman turnos para anunciarse abiertamente primero.

Discuta los resultados. ¿Bajo qué condiciones hay más posibilidad que usted confíe?

Resumen de los Puntos Aprendidos:

1. En las situaciones de dilema social y de recursos, la opción que aparentemente recompensa más al individuo conlleva a la pérdida común.
2. Los factores psicológicos deben ser considerados para solucionar los dilemas sociales y de recursos.

