

**IICA**



**Tecnica de Grupo Participativo -TGP-**

**APLICADA A LA PLANIFICACION Y MANEJO DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO Y RURAL**

CA  
-A3/  
-B7-  
D

**OFICINA EN COLOMBIA**

11CA  
PH-A3/30  
87-030

BU-002399

00001012

# **Tecnica de Grupo Participativo -TGP-**

**APLICADA A LA PLANIFICACION Y MANEJO DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO Y RURAL**

**ALFONSO BEJARANO A.**

**FRANCISCO BAREA S.**

© Bejarano A., Alfonso  
Barea S., Francisco  
© IICA, 1987

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-.

Diseño de cubierta: IICA  
Levantado de texto: Blanca Esther Aranguren G.

Impresión : Unidad de Publicaciones IICA  
Colombia.

IICA  
PM-CO-030

Bejarano A., Alfonso

Técnica de grupo participativo-TGP aplicada a la planificación y manejo de programas y proyectos de desarrollo agropecuario y rural. /Alfonso Bejarano A.; Francisco Barea S. —Bogotá, Colombia, IICA.

107 p. —(IICA: Publicación Miscelánea de Colombia N° 030).

ISSN-0534-5391

1. Proyectos de desarrollo. 2. Trabajo en grupos (educación). 3. Desarrollo rural. - Colombia. I. Título. II. Serie.

Serie Publicaciones Misceláneas A3/CO-87-030

---

Este libro fue publicado por la Unidad de Publicaciones del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Colombia -IICA-. La Serie de Publicaciones Misceláneas tiene como objetivo proporcionar información sobre temas no clasificables en otras series establecidas.

Bogotá, Colombia, 1987

# CONTENIDO

## Página

INTRODUCCION. . . . .	1
PROCEDIMIENTOS PARA CONDUCIR LA T.G.P. . . . .	3
A. Fases Preliminares . . . . .	3
1. Preparación y estructuración del evento . . . . .	3
a. Designación de un Coordinador General del evento. . . . .	5
b. Designación de los Orientadores de Grupo. . . . .	6
c. Designación de los Auxiliares o Facilitadores TGP.. . . .	7
d. Definición del sitio apropiado . . . . .	7
e. Capacitación previa de Orientadores y Facilitadores . . . . .	9
f. Provisión del material y facilidades requeridos . . . . .	10
2. Selección de los participantes. . . . .	11
B. Fases Propias del Proceso Grupal Participativo . . . . .	14
1. Plenaria de instalación . . . . .	14
2. Trabajo en grupos reducidos . . . . .	16
3. Fusionamiento de grupos reducidos . . . . .	31
4. Plenaria para Priorización. . . . .	32
5. Identificación de alternativas de solución. . . . .	48
6. Presentación de Resultados. . . . .	54
Bibliografía . . . . .	56

## ANEXOS



## **INTRODUCCION**

La Técnica de Grupo Participativo "TGP" es un proceso que permite el consenso de las opiniones y agrega los juicios con el fin de incrementar la racionalidad y la creatividad de enfoques diferentes y heterogéneos (comunidad, técnicos, líderes, autoridades civiles, iglesia, etc.), con relación a la situación que afecta su desarrollo socio-económico y las acciones requeridas para alcanzarlo en forma efectiva.

La TGP constituye una adaptación a la NGT 1/ y es producto de la experiencia y ajuste por aproximaciones sucesivas durante más de cinco años en el Sector Rural Colombiano y de países de América Latina y el Caribe, el Proyecto PROPLAN 2/, a la conducción de Programas y Proyectos de Desarrollo Agropecuario y Rural.

Concretamente en Colombia y en los países donde PROPLAN tiene acciones de cooperación técnica la TGP ha sido utilizada especialmente en acciones referidas a la conducción de Programas y Proyectos de Desarrollo Agropecuario y Rural y en forma específica en la identificación, priorización y selección de alternativas de solución a la problemática que afecta el desarrollo rural integrado a nivel regional y microrregional en aspectos tales

---

1/: NGT: "Nominal Group Technics.

2/: PROPLAN: Proyecto de Planificación y Administración para el Desarrollo Agropecuario y Rural.

como producción, comercialización de productos agropecuarios, organización de los productores, servicios sociales (salud, educación y nutrición) e infraestructura física (vías, electrificación, acueductos, etc.).

La TGP en Colombia fue aplicada para la formulación participativa de treinta y tres Planes Distritales de Desarrollo Rural con una participación en el uso de la técnica de alrededor de 1.200 líderes de la comunidad y 1.200 representantes de más de veinte (20) entidades públicas y privadas comprometidas en la ejecución de los diferentes subprogramas del Programa de Desarrollo Rural Integrado DRI-PAN. Experiencia que permitió ajustar y adecuar la técnica a las condiciones propias de países latinoamericanos.



# **I. PROCEDIMIENTO PARA CONDUCIR LA TGP**

Como ya se indicó la TGP corresponde a un proceso grupal estructurado altamente participativo, el cual contempla las siguientes fases: Preparación y estructuración del evento, Selección de los participantes, Plenaria inicial, Trabajo en grupos reducidos, Fusionamiento de los grupos reducidos, Priorización de la problemática, Identificación de alternativas de solución y Presentación de resultados. (Veáse Gráfico N° 1). El resultado final del uso de la TGP corresponde a lograr como productos del evento un listado de problemas relacionados con una área temática o conjunto de áreas en análisis, una Matriz de Prioridades por área temática y finalmente una Matriz de Alternativas de Solución por área temática.

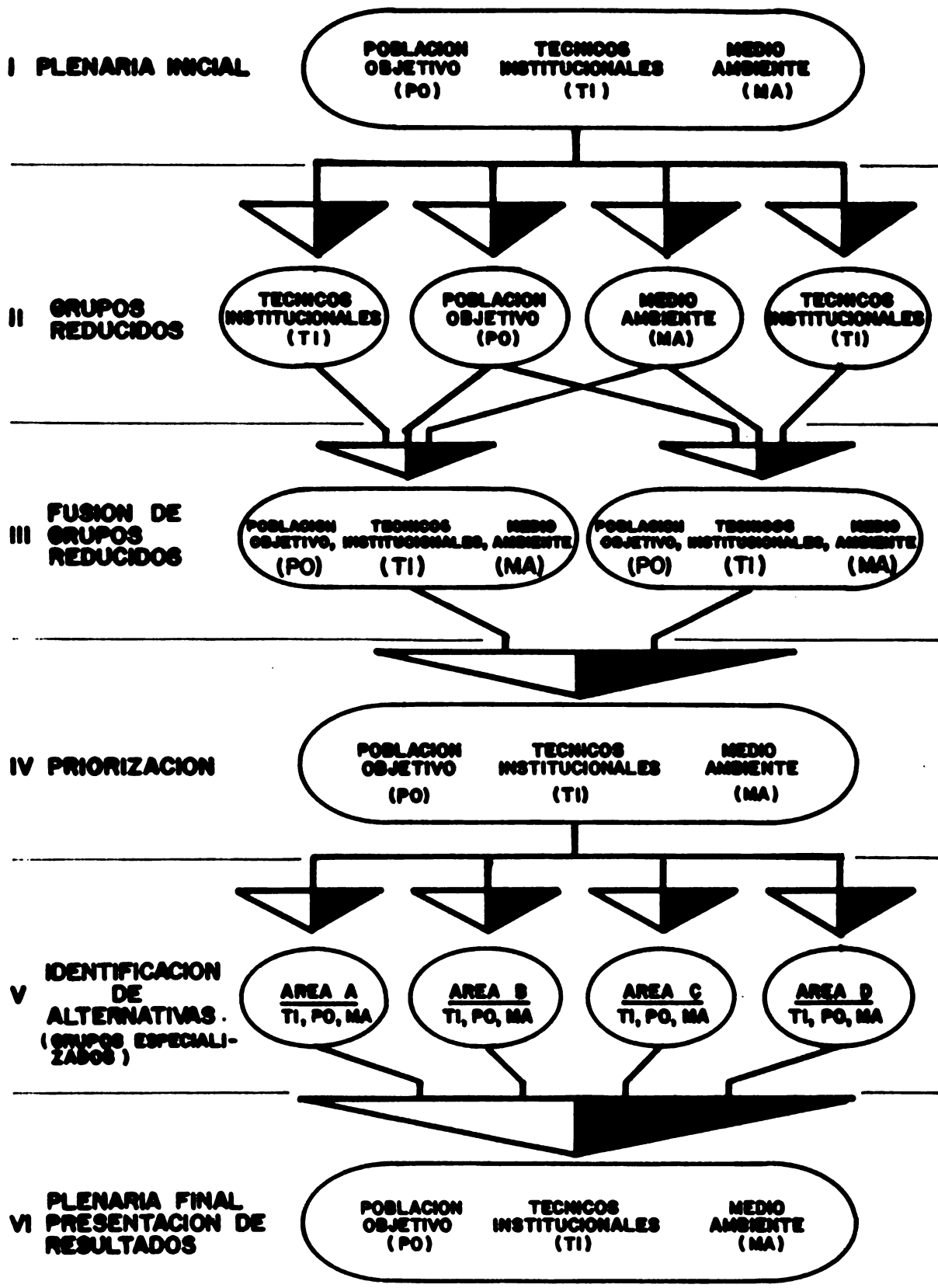
En este orden de ideas las fases a cumplir para la conducción de la TGP de acuerdo a lo establecido por el procedimiento serían:

## **A. Fases Preliminares**

### **1. Preparación y estructuración del evento**

El desarrollo de éste importante etapa o fase del proceso TGP hace necesario el desarrollo y cumplimiento de los siguientes pasos:

- a. Designación de un Coordinador General del evento.
- b. Designación de los Orientadores de Grupo.
- c. Designación de los Auxiliares o Facilitadores.
- d. Definición del Sitio Apropriado para el evento.
- e. Capacitación de los Orientadores y Auxiliares.
- f. Provisión del material requerido.
- g. Provisión de alojamiento y demás comodidades para los asistentes.



a. Designación de un Coordinador General del evento

Es el responsable de la preparación, conducción y logro de los resultados o productos de la TGP. Este Coordinador deberá ser una persona que reúna una serie de condiciones tales como liderazgo, facilidad de expresión, manejo de reuniones, dinámica de grupos, etc., condiciones que influirán en el éxito del evento. Adicionalmente el Coordinador General, deberá ser conocedor de los diferentes elementos de la técnica. Con base en lo anterior, serán funciones de este Coordinador las relacionadas con la preparación, estructuración y ejecución del evento en términos de su cumplimiento a cabalidad. La coordinación de la promoción, dirigir y orientar en forma apropiada las diferentes acciones de la TGP que permitan el logro propuesto de sus objetivos. Así mismo, será responsabilidad de este Coordinador la selección de los orientadores de grupo y facilitadores o auxiliares del evento y su correspondiente capacitación en la cual deben desarrollarse aspectos de teoría y práctica (simulación) sobre la técnica y sus productos esperados. Finalmente es responsabilidad del Coordinador del evento de la dirección y coordinación del uso eficiente de los recursos asignados para el evento (humanos, físicos y financieros).

El Coordinador General del Proceso TGP podrá ser una persona perteneciente a una de las instituciones comprometidas en el desarrollo de la región o una persona del medio ambiente que reúna las características que le permitan desempeñar la función en forma eficiente y efectiva. En algunas circunstancias la experiencia ha mostrado que este coordinador puede ser una persona sin ninguna relación con las instituciones o el medio ambiente de la región, pero sí que conozca la técnica y tenga las habilidades necesarias para desempeñarse como coordinador. Sin embargo los orientadores de grupo si deberán ser personas relacionadas con la población objetivo y/o el medio ambiente con el cual se va a aplicar el ejercicio, y con quienes en un futuro se desarrollaría el Programa o Proyecto el cual se espera concretar y formular como consecuencia de la TGP.

b. Designación de los Orientadores de Grupo

Deberían ser personas que aunque no conozcan la técnica como tal deben reunir ciertos requisitos y condiciones indispensables para la labor específica e importante que deben desarrollar durante el evento TGP. Con base en lo anterior, estos coordinadores serán los responsables de orientar los grupos en las diferentes acciones que dichos grupos tiene que llevar a cabo con el fin de lograr su interior los respectivos objetivos y productos encomendados dentro del proceso. Estos orientadores deben poseer capacidad y actitud para trabajar con grupos conformados por diferentes tipos de personas, inclusive con personas que no sepan leer y escribir, para lo cual dichos orientadores primeramente serán capacitados.

Los Orientadores deberán ser provistos en un número aproximado de dos (2) por cada uno de los grupos reducidos definidos dentro de la estructura del ejercicio, es decir que si se consideró que los participantes serían divididos en cuatro (4) grupos reducidos, teniendo en cuenta que asisten cuarenta (40), entonces el número de orientadores requeridos para dicho evento sería de ocho (8).

La función básica de estos orientadores de acuerdo a lo anterior, es la de estimular y orientar en forma permanente a su respectivo grupo e individuos que lo integran, para que estos como grupo y como integrantes del mismo cumplan con el logro de sus productos en el tiempo previsto.

Los Orientadores de Grupo deberán estar caracterizados de ciertas condiciones técnicas (didácticas y de manejo de grupos) y humanas tales como la habilidad y paciencia para conducir y orientar grupos conformados por personas de diferente nivel social, técnico y cultural, quienes al interior del TGP deben interactuar como individuos y como grupo, siendo necesario usarse técnicas de motivación para lograr que dichos individuos

sean eficientes dentro de su grupo. Así mismo, los orientadores son responsables de la obtención de la información generada por el grupo así como su respectiva clarificación de acuerdo a la metodología TGP. Los orientadores dependerán del Coordinador General del ejercicio, con quien deberán tener permanente relación que les permita tomar medidas correctivas y ajustes oportunos sobre la marcha del evento.

c. Designación de los Auxiliares o Facilitadores TGP

Como su nombre lo indica son los encargados dentro del TGP de facilitar todos los elementos y comodidades requeridas por los asistentes al TGP. Con base en lo anterior, el facilitador en forma oportuna deberá proveer y suministrar de acuerdo a cada fase del proceso los materiales y facilidades requeridos por los grupos y/o los participantes tales como: papelógrafo, papel, libretas de apuntes, cinta adhesiva, marcadores, cosedora, ganchos, regla calculadora, tarjetas de priorización, refrigerio, alojamiento, etc., etc..

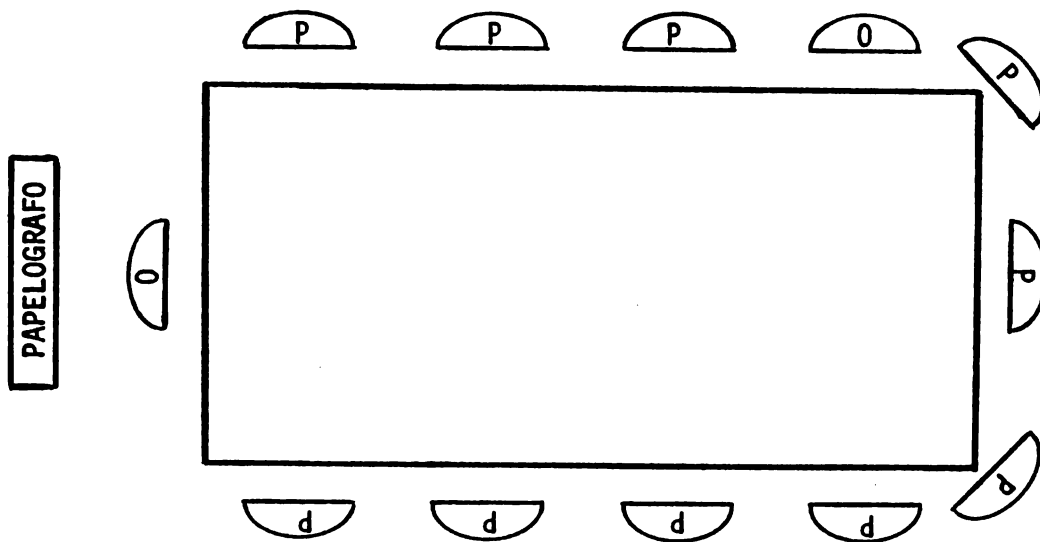
Así mismo, los facilitadores son responsables en el TGP por la sistematización de la información y los cálculos requeridos durante la consolidación de la información generada por los grupos, la priorización de la problemática, y los resultados de la identificación de alternativas.

d. Definición del sitio apropiado

Para el desarrollo del TGP se debe disponer de un sitio adecuado, el cual deberá contar con un salón para reunir al total de participantes en plenaria, sitios o salas adicionales en las cuales puedan llevarse a cabo las reuniones de los grupos reducidos (6-10 participantes). Dichos sitios una vez definidos deberán ser dotados de las diferentes comodidades y ambientación que demanda el proceso TGP y que permita el trabajo individual y grupal en forma funcional. Aunque se puede utilizar una serie

de distribuciones de los asientos, las reuniones TGP se centran en una lista de ideas colocadas en un papelógrafo y no en los participantes individuales, por lo tanto sería útil sentar a los participantes en una mesa rectangular adoptando la forma de U y con un papelógrafo en la parte libre de la mesa. (Gráfica N° 2)

GRAFICA N° 2: DISTRIBUCION DEL SITIO PARA REUNION TGP.



P : PARTICIPANTE  
O : ORIENTADOR

e. Capacitación previa de Orientadores y Facilitadores

La capacitación de los orientadores y facilitadores la cual debe ser previa a la reunión TGP, deberá abarcar básicamente la forma, estructura y conducción del evento, así como en las funciones y responsabilidades que deberán ser cumplidas en forma específica haciéndose énfasis en el manejo y estimulación de los participantes para su activo desempeño y fundamentalmente en cuanto a la orientación de las personas que tengan dificultad para leer y escribir de tal forma que las mismas participen activamente del proceso sin que dicha circunstancia sea una limitante para su activa y efectiva participación. Esta capacitación deberá ser proporcionada en forma previa al desarrollo de la reunión TGP, y será impartida por una persona que conozca del proceso TGP y su manejo; igualmente en esta capacitación en el supuesto caso que no sea impartida por el Coordinador General del evento, éste deberá recibirlo quien como ya se dijo es quien tendrá el control, la dirección y el hilo conductor del evento. Esta capacitación deberá comprender una simulación del ejercicio que permita la corrección y ajuste de las desviaciones que se puedan dar durante el evento.

f. Provisión del material y facilidades requeridos

Para el adecuado desarrollo del proceso TGP se hace necesario disponer en forma oportuna de los materiales facilidades y demás recursos requeridos. Dentro de los materiales más importantes demandados por el evento son:

- 1) Papelógrafos con papel suficiente para cada grupo reducido.
- 2) Tarjetas para priorización (1/4 tamaño carta).
- 3) Libretas de apuntes rayada (1/2 carta) una por cada asistente.
- 4) Lápices negros, uno por asistente.

- 5) Marcadores de diferente color (Negro, verde, azul, morado, café y rojo) dos (2) de cada uno por grupo reducido.
- 6) Cuadernillos de papel cuadrículado ( 3 juegos).
- 7) Una regla de 50 centímetros.
- 8) Dos cosedoras o grapadoras de papel.
- 9) Un sacaganchos.
- 10) Dos rollos grandes de cinta adhesiva.
- 11) Un tajalápiz.
- 12) Dos calculadoras.
- 13) Dos cajas de chinchas.
- 14) Una caja de clips.

Durante las reuniones TGP se deben suministrar los siguientes implementos para cada mesa:

- 1) Un papelógrafo con papel suficiente.
- 2) Un rollo de cinta adhesiva.
- 3) Un paquete de tarjetas 10 x 15 Cmts.
- 4) Marcadores 3 de diferentes colores (Negro, azul, rojo, verde, café, morado).
- 5) Lápiz y papel suficiente para cada participante.
- 6) Refrigerios.

El uso de los diferentes materiales se hará obviamente a medida que se proceda con el desarrollo de la reunión. En el momento sin embargo vale la pena hacer una aclaración acerca de los papelógrafos. Las reuniones de TGP, descansan en gran medida sobre el hecho de escribir ideas frente a cada grupo reducido; por lo tanto, es muy importante tener un papelógrafo o algún dispositivo semejante.

Algunas alternativas para este papelógrafo que a veces es difícil de conseguir, podrán ser las siguientes: hojas de papel tipo periódico con una tabla para su colocación con ganchos, un rollo de papel tipo periódico barato que se pueda cortar formando hojas o tableros grandes, ya



que todos los puntos deben mantenerse frente a cada grupo para su revisión y análisis; el tablero generalmente es poco aconsejable.

g. Provisión de alojamiento y comodidades

Además de lo anterior es necesario proveer los medios de suministrar los refrigerios y comodidades ambientales (luz, agua, recreación, etc.) requeridos para los 2.1/2 a 3 días que son necesarios para desarrollar el evento.

Un aspecto importante que influye en el evento es la disponibilidad del alojamiento y suministro de las comidas y refrigerios de los asistentes, los cuales deben ser provistos en las condiciones apropiadas de comodidad y cercanía al sitio donde se conducen las reuniones; lo ideal sería desarrollar el evento en un sitio que integre todas las comodidades en forma funcional y acogedora, que haga del TGP un evento verdaderamente integracional. La disponibilidad de lo anterior debe ser una permanente preocupación de los facilitadores del evento especialmente para los representantes de la población Objetivo (comunidad) y para los representantes del medio ambiente.

2. Selección de los participantes

Para lograr adecuados resultados del ejercicio, es necesario asegurar la participación de los individuos y/o grupos que están directamente involucrados en la definición y alcance de los objetivos del Programa o Proyecto; para el ejemplo serían las personas o grupos que en forma directa se relacionan con la situación socioeconómica de la producción de papa de la región. Su participación es básica a fin de obtener consistencia entre sus diferentes componentes como en la política nacional y que sea factible dentro del contexto socioeconómico en el cual dicho Programa o Proyecto se llevaría a cabo una vez definidas las alternativas específicas de acción. Para el caso que nos ocupa como ejemplo se hace necesario lograr la participación en el proceso TGP a tres conglomerados básicos: 5/, 6/.

- 1) El Institucional, es decir las entidades públicas y privadas involucradas en forma directa en la ejecución del Programa o Proyecto.
- 2) El de la población - Objetivo, es decir el conjunto de productores paperos cuyas necesidades una vez definidas las alternativas de acción se intentan solucionar a través de las acciones específicas definidas en el "Proyecto Producción de Papa".
- 3) El Medio Ambiente, en el cual se conjugan las diferentes fuerzas sociales y grupos de interés quienes en diferente forma tienen relación con la situación papera y podrían ser afectadas por las acciones del Programa o Proyecto de Producción de Papa, formulado como producto de la TGP. Con base en lo anterior, se recomienda que el número total de participantes no exceda de cuarenta (40) los cuales deben distribuirse en forma equitativa entre los representantes institucionales, la población-objetivo y el medio ambiente en proporciones del 50% para los representantes institucionales y el otro 50% para los representantes de la Población-Objetivo y el Medio Ambiente respectivamente. (Veáse Cuadro Nº 1). Es importante destacar que los representantes de la Población-Objetivo deben reunir las características de "reales productores paperos" y además de ser representativos del área productora de papa objeto de análisis, representatividad preferiblemente dada por designación de los mismos productores del área NO se hace necesario que estos representantes de los productores sepan leer y escribir, ya que la TGP contempla mecanismos que permiten la participación de personas analfabetas.

Con base en lo anterior los participantes para la reunión TGP sobre la Problemática papera serían:

**CUADRO N° 1:** Representantes de los Diferentes Conglomerados para la Realización de la Reunión TGP.

INSTITUCIONAL	POBLACION OBJETIVO	MEDIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crédito</li> <li>-Mercadeo</li> <li>-Asistencia Técnica</li> <li>-Investigación</li> <li>-Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productores Individuales</li> <li>-Asociación de Productores</li> <li>-Compradores y/o Consumidores</li> <li>-Cooperativas de Productores</li> <li>-Cooperativas de Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gobierno Regional</li> <li>-Gobierno Nacional</li> <li>-Asociación Profesional</li> <li>-Iglesia</li> <li>-Ligas de Consumidores</li> </ul>
<p style="text-align: center;">20 50%</p>		<p style="text-align: center;">20 50%</p>

Para una correcta selección de los participantes se hace necesario que el líder del Proceso TGP (individuo o entidad) tome las medidas necesarias de promoción y organización más adecuadas y en concordancia con la propia situación y medio ambiente.

## **B. Fases Propias del Proceso Grupal Participativo**

El Proceso Grupal Participativo propiamente dicho se lleva a cabo a partir del momento en el cual los participantes en representación de los diferentes conglomerados acuden al sitio definido para la conducción del evento en el cual se desarrollarán las siguientes fases:

### **1. Plenaria de instalación**

La plenaria de instalación del evento básicamente es una reunión de tipo informativo y de ambientación que permite y facilita que los participantes en el Proceso Grupal Participativo en primer lugar clarifiquen los objetivos para los cuales se ha definido llevar a cabo el evento. Así pues, deberán dichos participantes tener muy claros los productos esperados y su forma de alcanzarse, a través de los dos o tres días de duración del evento. En segundo lugar la reunión debe propiciar una ambientación psicológica de los participantes con el fin de lograr su amplia participación en el ejercicio. La plenaria deberá ser moderada y dirigida por el Coordinador General del Proceso TGP designado.

La plenaria deberá cubrir los siguientes temas:

- a) Instalación y bienvenida de los participantes.
- b) Explicación de los objetivos y productos esperados del evento.
- c) Ambientación e integración de los participantes.

- d. Explicación del ejercicio en cuanto a su desarrollo durante los dos o tres días del evento.
- e) Simulación del ejercicio con la participación de todos los asistentes a la plenaria.

- a. Instalación y bienvenida de los participantes

Quando los individuos se reúnen para empezar en grupo las percepciones de cada uno acerca del por qué se formó el grupo, afectarán el funcionamiento de éste. Por ejemplo, los miembros que perciban que su grupo se formó en base a congenialidad de los miembros, procederán a trabajar de manera muy amena pero menos efectiva en el campo de la solución de problemas, en comparación con miembros de un grupo que perciban que los reunieron debido a sus capacidades analíticas y a su habilidad para solucionar problemas. Por consiguiente, es importante que el Coordinador General del Evento aclare cuales son las funciones de los miembros y los objetivos del grupo para la reunión. La definición adecuada de las funciones ayudarán a reducir las barreras de condición que existan entre los miembros, alentarán a una comunicación más libre y así disminuirá la tendencia para que los individuos que tengan una condición superior, tomen la palabra por demasiado tiempo.

- b. Ambientación

Este es un ejercicio de dinámica de grupos para deshinibir y distencionar a los participantes, con miras a lograr su participación de una forma y ambiente abiertos, con miras a lograr su participación en una forma y ambiente abiertos. Para esta ambientación existen varios y apropiados ejercicios, algunos de los cuales se anexan a este documento (Anexo N° 1) 7/, 8/, 9/, 10/ y 11/.

### c. Explicación del ejercicio

Mediante gráficos figuras y ejemplos el Coordinador General explica el desarrollo del ejercicio con la TGP desde su inicio paso a paso hasta su culminación con la obtención de los productos esperados del evento. Es importante que durante la explicación o al final de ella, se de la oportunidad de aclarar las dudas que puedan tener los participantes.

### d. Ejercicio de Simulación

Finalmente la plenaria de acuerdo al paso anterior podría contemplar la simulación de alguno o algunos de los pasos o el ejercicio completo que permitan poner en práctica las explicaciones dadas, y así facilitar el desarrollo del ejercicio, para esta simulación se puede tomar como área de análisis el tema que esté de actualidad en ese momento.

Una vez finalizada la simulación y aclaradas las dudas que aún se pudiesen dar, se hará un receso y se empezará a cubrir las siguientes fases que contempla el evento propiamente dicho.

## 2. Trabajo en grupos reducidos

La TGP a través de su aplicación y con base en la experiencia, recomienda que el número de participantes por grupo reducido no debe exceder de diez (10) ni ser inferior a cinco (5). Lo anterior teniéndose en

cuenta que siendo la toma de decisiones la acción central del Proceso Grupal Participativo, se ha demostrado que cuando el grupo es inferior a cinco (5) miembros se presenta una falta de recursos en términos del número de juicios críticos disponibles para analizar el problema y llegar a una decisión, por otra parte cuando el grupo está constituido por más de 10 personas, la precisión en la decisión que pueda tomar el grupo se ve sustancialmente disminuida. Igualmente cuando los grupos los constituyen menos de cinco (5) personas, hay menos capacidad para orientar la discusión hacia una labor determinada, debido a que hay miembros individuales que se sienten muy desprotegidos y que tienen dificultades para librarse de posiciones comprometedoras; así mismo, se da una mayor personalización a la discusión, hay menos miembros disponibles para que desempeñen las funciones de mediador. De otro lado cuando hay más de diez (10) miembros en el grupo no se da el mismo grado de satisfacción debido a la falta de oportunidad para participar al número cada vez mayor de personas que se sienten inhibidas ante la presencia de mucha gente; igualmente la tendencia que tienen los miembros más agresivos o de mayor posición a dominar, y la tendencia que tiene el grupo a dividirse en sub-grupos o fracciones como un aumento del dominio del Orientador o como una mayor complejidad.

a. Instalación del Grupo reducido

Una vez instalado el grupo reducido en el sitio en el cual va a operar el orientador u orientadores del mismo deberán estar pendientes porque los diferentes participantes estén cómodos y a este momento estar ya identificadas las personas que tengan dificultad (total o parcial) para leer y escribir, las cuales han sido contactadas desde la plenario inicial y a quienes desde ese momento se les viene dando el apoyo y cooperación apropiadas para que puedan participar más activamente en el grupo.

Una vez alcanzados los anteriores propósitos de tipo logístico y de ambientación, el grupo reducido debe iniciar su trabajo específico, empezando por unas palabras de bienvenida e instalación del grupo por parte del orientador, quien deberá incluir en las mismas un caluroso y cordial saludo, dar el sentido de importancia de las labores que van a desarrollar como individuos y como grupo, recalcar la importancia de la contribución de cada miembro al grupo y al evento en su totalidad e indicar el uso futuro o propósito de los resultados generados del grupo y del proceso TGP elementos que para efectos del ejemplo que venimos usando sería "El poder generar una serie de actividades específicas para lograr el desarrollo del área papera en los diferentes campos tales como la producción, el mercadeo, la capacitación, la organización de los productores, etc., áreas temáticas que deberán ser analizadas por el grupo y por todo el ejercicio en el mismo orden, es decir que en primer lugar se analiza la problemática de la producción y dentro de esta los diferentes componentes tales como crédito, asistencia técnica, etc.; la segunda área para análisis sería la del mercadeo de la papa con todos sus elementos (precios, canales, mercados terminales, transporte, acopio, agentes, etc.), la tercera área en su orden sería la de la capacitación, la cuarta la de organización de los productores y así sucesivamente el grupo irá analizando las diferentes áreas programadas para ser estudiadas por el grupo. Es importante resaltar que este mismo ordenamiento de las áreas temáticas para su análisis debe ser seguido por todos los grupos reducidos definidos para el evento en forma simultánea. Estas áreas temáticas sobre las cuales trabajará cada grupo reducido deberán ser registradas en el mismo orden por el orientador de cada grupo en el papelógrafo, para que los participantes del grupo no pierdan de vista este ordenamiento y así puedan seguirlo en forma secuencial.

b. Generación individual de las ideas

Este segundo paso del grupo reducido consiste en la generación por escrito de las ideas claves en silencio e individualmente para cada una de las áreas temáticas en el orden definido es decir para nuestro ejemplo



deberá cada miembro del grupo generar los problemas o ideas claves relacionadas con la producción en primer lugar, el mercadeo en segundo, la capacitación en tercero y así sucesivamente hasta finalizar con la última área de análisis en su orden acordada, para lo anterior, el orientador del grupo dará elementos ilustrativos de lo que cubre cada área, en términos de su significado y componentes, lo anterior teniendo especial cuidado en no dar ningún concepto que pueda sesgar la opinión de los participantes.

Esta generación individual de problemas o ideas claves alrededor de cada una de las áreas temáticas en el orden establecido deberá hacerse como ya se dijo por escrito y en silencio por cada uno de los participantes del grupo, siendo acá, cuando el orientador específico, que viene apoyando y asistiendo a las personas con dificultades para leer y escribir desarrollará su máxima actividad e iniciativa para poder lograr apoyar en forma satisfactoria a los miembros del grupo con ésta limitación, para lo cual se permite al interior del grupo reducido conformar especie de subgrupos con estas personas sólo para el caso concreto de la generación individual de las ideas o problemas claves. Para lo anterior, el orientador y orientadores específicos asignados para estos casos deberán escribir por cada uno de los miembros del grupo con dicha limitación, y estimularlos en forma permanente y cuidadosa para que generen sus ideas, las cuales con cierta frecuencia se las va releendo y repitiendo según el ritmo de su generación para que les permita relacionarlas con otras nuevas que vaya identificando en su mente (relación causa-efecto de acuerdo a su propia experiencia). Lo anterior deberá hacerse sistemáticamente hasta que este miembro o miembros finalicen con la generación de sus ideas y problemas claves para todas y cada una de las áreas a analizar en el orden definido. Estas ideas o problemas claves como ya se mencionó se van registrando por escrito en las mismas y textuales palabras con las cuales el miembro limitado las identificó.

La generación de las ideas o problemas claves en forma individual y por escrito, ocasionan ventajas tales como el disponer de tiempo suficiente para pensar y reflexionar en forma individual alrededor del área objeto del análisis, se crea una tensión constructiva en cada participante

quien al observar que los demás miembros del grupo trabajan mucho; se evitan interrupciones; se evita el dedicar y concretar demasiado tiempo a discusiones interminables sobre una misma idea o problema o conjunto de estos, o en un tren de pensamientos en particular; se evita la competencia, las presiones y las diferentes condiciones de los miembros, existe el beneficio de permanecer centrados en el problema referido al área temática y finalmente evitar escoger ideas como prioritarias en forma prematura.

Durante el proceso de generación de ideas el Orientador del Grupo deberá estar pendiente para evitar las interrupciones de esta actividad, la cual debe ser en silencio e individualmente con excepción de los participantes con limitación en lectura y escritura, quienes en forma interactuante generan sus ideas con el orientador específico asignado para estos, acción que cumpliría en el mismo recinto del grupo pero en un lugar que no interrumpa al resto del grupo.

Así mismo el Orientador del Grupo deberá estar permanentemente pendiente de centrar al grupo alrededor del área en análisis, lo anterior mediante el uso de indicadores y elementos reflexivos que estimulen la generación de sus ideas sin desviaciones ni sesgos. También el Orientador del Grupo deberá llamar la atención en el momento en que alguno de los miembros interrumpa el trabajo que se viene haciendo en forma personal y concentrada por los diferentes participantes; se debe tener en cuenta que el Orientador del Grupo preferiblemente debe ser un miembro más del grupo y por lo tanto ocupar dentro del grupo la posición en representación del conglomerado que representa (población objetivo, medio ambiente o institucional) y como tal deberá dar ejemplo de el comportamiento en terminar su trabajo en forma individual y en silencio para generar las ideas o problemas claves alrededor del área de turno en análisis. Con cierta periodicidad el Orientador deberá recordar al grupo la necesidad de utilizar el tiempo con eficacia, para lo cual en forma permanente también recalcar sobre el área temática y su significado objeto del análisis por cada miembro del grupo, para nuestro ejemplo recalcar para producción de papa. "Cada uno de nosotros debemos escribir o decir los problemas que conocemos para producir la papa en la

zona, problemas de crédito, asistencia técnica, investigación, los costos, etc."; inclusive escribir esta frase en el papelógrafo y leerla solicitando a los participantes que la lean y centren su atención alrededor de ella.

Una vez el Orientador del Grupo observa que no hay ninguno de los participantes generando más ideas, pregunta si desean algún tiempo adicional y si no pasa a la siguiente área temática, utilizando todo el proceso hasta ahora descrito, hasta que se hayan agotado las áreas temáticas definidas, momento en el cual prosigue con el siguiente paso dentro del trabajo de grupo reducido no sin antes establecer que en cualquier momento ellos puedan complementar o adicionar nuevas ideas a cada uno de sus listados de las diferentes áreas temáticas por ellos elaboradas en forma individual.

c. Anotación de las ideas o problemas por turnos

Este paso consiste en anotar las ideas de los miembros del grupo en un papelógrafo visible para todo el grupo. La anotación por turnos significa dar vuelta a la mesa pidiéndole a cada miembro que exprese una idea o problema por vez. El Orientador escribe la idea de uno de los miembros en el papelógrafo y luego procede a preguntar o a pedirle una idea al siguiente miembro; el Cuadro N° 2 presenta una lista típica de las ideas generadas por un grupo, en relación a la problemática de producción de papa usada en nuestro ejemplo.

La anotación por turnos tiene como ventajas las siguientes: hay una participación equitativa en la presentación de ideas; se aumenta la preocupación por el problema; hay una despersonalización, la separación de ideas de las personalidades determinadas; hay un aumento en la capacidad para manejar un número más grande de ideas; hay tolerancia de ideas en conflicto.

Otras personas pueden recibir ideas de los demás, es decir cuando alguien habla de esta idea puede estimular a otro miembro a pensar en una idea que no habfa escrito anteriormente en su hoja de trabajo; en este caso tiene toda la libertad de agregar la nueva idea en su hoja de trabajo e informarla para que aparezca en el papelógrafo cuando llegue su turno y finalmente se obtiene un registro escrito y por consiguiente una guía.

Existe el consenso general entre los expertos que el compartir ideas y lo equitativo de la participación, aumenta la creatividad del grupo. La forma un tanto mecánica de ir por turnos y pidiendo ideas en esta forma establece un patrón de comportamiento importante <sup>1/</sup>. Cuando se llega a la segunda o tercera ronda de ideas cada miembro es ya un participante del grupo, se ha logrado un precedente de mayor participación sin que haya el elemento de competencia con miembros de más alta condición, con personalidades más agresivas o competencia con miembros más emotivos.

Una preocupación más importante dentro de las reuniones de grupos es el hecho de centrarse en los problemas. Es importante que el grupo identifique todos los elementos de un problema y evite definir el problema prematuramente. Al hacer una lista completa de ideas antes de la discusión y la votación, el grupo asegura que no quedarán olvidadas, ni por fuera algunas ideas significativas. Las listas también facilitan el estimular otras ideas entre los demás miembros y permiten considerar ideas conflictivas sin que hayan presiones.

El hecho de que la lista sea escrita es bastante importante, una idea escrita es más objetiva y menos personal que cualquier declaración oral; si la idea está por escrito los individuos pueden separarla mejor de la personalidad o de la posición del miembro individual que está contribuyendo con esa idea, también los grupos pueden manejar un grupo más grande de ideas por escrito.

**CUADRO N° 2:** Lista de Problemas Generados en un Grupo TGP sobre la Problemática de Producción de papa. 2/

CODIGO	P R O B L E M A
1.	Bajos ingresos de la población rural.
2.	Bajo nivel de salud.
3.	Areas con fuerte erosión hídrica.
4.	Bajo nivel de vida de la población.
5.	Uso inadecuado de tecnología.
6.	Baja producción.
7.	Baja organización campesina.
8.	Malas condiciones climáticas para cultivos intensivos.
9.	Inadecuado control de plagas.
10.	Bajo potencial de suelos para cultivos anuales.
11.	Baja cobertura de servicios de asistencia técnica y capacitación a beneficiarios.
12.	Falta de conocimiento del mercado.
13.	Insuficiencia de crédito.
14.	Los montos de financiamiento no cubren los costos de producción.
15.	Baja calidad de los productos.
16.	El sistema de comercialización que se utiliza no es el apropiado.
17.	Bajos precios que reciben los productores.
18.	Bajo nivel educacional.
19.	Mala organización de la actividad productiva en términos del uso de los recursos.
20.	Uso inadecuado de los recursos naturales.
21.	Uso de tecnología inadecuada.
22.	Baja productividad (producción por Unidad Superficie).
23.	Fluctuaciones muy fuertes en los precios que reciben los productores
24.	Alto costo del transporte de los productos.
25.	Insuficiencia de insumos.

Como una norma general, los individuos recuerdan el 40% de lo que pueden escuchar, pero el 70% de lo que pueden ver y oír. 12/

La lista por escrito también se convierte en la secretaria del grupo ya que suministra actas y un borrador de trabajo que se puede mejorar posteriormente.

El ir solicitando por turnos únicamente una idea a la vez también tiene sus ventajas. No es desusual que una tercera parte de las ideas que tenga un individuo con relación a un problema queden sin ser expresadas. La timidez, el conservatismo, el miedo a hablar abiertamente, etc., contribuyen mucho a lo que a menudo se denomina el "programa escondido".

Finalmente, la lista escrita es una recompensa para el grupo, los miembros se sienten impresionados por la gran cantidad de ideas que ha generado el grupo, la cantidad de ideas que se han duplicado y que suministran áreas de consenso, las diferentes contribuciones de los miembros individuales del grupo y la riqueza inmediata de recursos para un análisis posterior, al mismo tiempo el grupo queda protegido en contra de una concentración prematura en ideas seleccionadas o en una simplificación del problema.

Ya que la anotación de ideas por turnos es el núcleo del proceso de retroalimentación TGP hay que dar gran importancia a este paso, El Orientador del Grupo para este paso, deberá tener en cuenta las siguientes:

- Explicar claramente en que consiste este paso, para lo cual deberá hacer énfasis en cuanto a que el objetivo es lograr una visión agregada del pensamiento del grupo, las ideas se deben presentar en forma de frases cortas y con pocas palabras, se pueden omitir puntos que ya se hayan dicho y son deseables las variaciones sobre un mismo tema.

Para volver a nuestro ejemplo, el Orientador debe comenzar haciendo el siguiente enunciado: "Cada uno de nosotros ha estado utilizando su propia hoja de trabajo para hacer una lista de los problemas importantes relacionados con la producción de papa en la zona, nos toca ahora sacar una lista de grupo; este es un paso importante porque nuestra lista de ideas constituirá una gufa para discusión posterior, nos ayuda a comprender la riqueza de ideas que tenemos para poder trabajar y también estimula la producción de ideas adicionales".

"Con el fin de cumplir con el objetivo lo más pronto y efectivamente posible, voy a hacer una ronda e ir por turnos alrededor de la mesa, preguntándole a cada persona a la vez y solicitándole que me dé una de sus ideas que tenga escrita en la hoja de trabajo, resumida en una frase corta y en pocas palabras. Después de tener toda la lista en el tablero, tendremos la oportunidad de discutir, aclarar y cuestionar las ideas".

"Si alguna otra persona del grupo expresa una idea que ya estaba en su propia hoja de trabajo, no es necesario repetirla; sin embargo, si en su opinión la idea que está en su hoja de trabajo contiene un énfasis o variación diferente, nos complacería mucho escuchar su idea".

"Las variaciones acerca de un tema son importantes y nos ayudarán a ser creativos".

El Orientador entonces procede a hacer una lista de ideas en el papelógrafo numerando cada idea a medida que las escribe en el cuadro. Normalmente después de que se ha hecho la segunda ronda, uno de los miembros del grupo dirá "ya no tengo más ideas". Entonces, el Director responderá: "Muy bien, José. Puedes pasar; sin embargo, considérate libre para tomar otro turno si se te viene a la cabeza alguna otra idea". Así los individuos que pasen se sentirán libres de volver a entrar a dar una idea cuando venga su turno en otra ronda. El Orientador también debe tomar su propio turno escribiendo una idea propia que aparezca en su hoja de trabajo, tal como lo hacen los demás miembros.

Con el fin de poder llevar a cabo un adecuado registro de las ideas generadas por los participantes del grupo reducido, se hace necesario tener en cuenta lo siguiente: -Registrar las ideas tan rápidamente como sea posible, registrar las ideas en palabras que utilice el miembro del grupo, dar ayuda para abreviar solamente en situaciones especiales y hacer que toda la lista quede visible al grupo, sacando las hojas que ya estén llenas del papelógrafo y colocándolas en la pared.

La paciencia que pueda tener el grupo es muy poca durante esta ronda de expresión de las ideas. Es importante, por lo tanto, que el Orientador complete este paso tan rápido como sea posible. Uno de los objetivos que hay que lograr es escribir rápidamente esto no es fácil, especialmente si se desea que la letra quede legible.

También es importante colocar las ideas en el papelógrafo utilizando las mismas palabras que utilizó la persona que la expresó, por ejemplo: si la persona presentó una idea en esta forma: "Es atacada por diferentes bichos como la Chiza", estas son las palabras que deben aparecer en el cuadro, si se escribe "Ataque de Plagas" o alguna otra expresión que utilice el Orientador mismo, se estará violando la regla pero lo más importante es que va a disminuir la función de la persona y esto a su vez va a dar mayor preponderancia a la función del Orientador del Grupo.

Existen situaciones en las cuales los individuos parecen ser incapaces de presentar sus ideas en enunciados cortos. Una persona podría decir: "El ataque permanente y sistemático de plagas, enfermedades, verano, invierno, limita la efectividad de la producción de cebolla y en consecuencia disminuye la acción gubernamental del fomento adecuado".

Las personas que están anotando quizás acaben muy rápidamente con sus marcadores y con la paciencia si tratan de escribir este enunciado tan largo. Sería adecuado preguntarle a las personas: "Pueden pensar ustedes en una forma un poco más corta de cómo colocar la idea en el papelógrafo?". La carga de abreviar entonces se le puede dar nuevamente a la persona. Un participante terco que parezca determinado a hablar en forma de



sermón en lugar de utilizar frases puede ser disciplinado si se le dice: "Por favor, piense en esa idea durante unos minutos y nuevamente le daré el turno y le pediré pocas palabras y una frase corta que podamos colocar en el papelógrafo". Entonces el Orientador podrá continuar y volver nuevamente sobre este participante después de que dos o tres personas hayan dado sus ideas. En raras situaciones (normalmente situaciones de investigación con individuos de educación muy limitada) es apropiado que el relator ayude al participante a resumir o abreviar ideas. Esto sin embargo, se debe evitar hasta donde sea posible.

El uso textual de las palabras del participante trae como ventajas las siguientes: -Hay una mayor percepción de igualdad en la importancia de participación de cada uno de los miembros, hay una mayor identificación del ego con la labor, hay una falta del sentimiento de que el Director relator del grupo está manipulando.

Los miembros de los grupos TGP algunas veces llegarán a comportamientos de distracción durante esta fase de escuchar las ideas expresadas por turnos. Este tipo de comportamientos incluyen tratar de discutir las ideas en lugar de hacer una lista de ellas, argumentar con otras ideas a medida que se presenta, solicitarle al Orientador que por favor se limite a enumerar una idea una sola vez y también entablar conversaciones laterales.

Todos estos comportamientos se deben sancionar en el caso de que ocurra. Un miembro del grupo que diga: "No me siento muy seguro de esta idea, quizás debemos hablar de ella antes de ponerla en la lista", debe evitar hacerlo y se le debe alentar a que simplemente escriba la idea indicando que habrá un período para discutir todas las ideas.

La decisión de si un punto es igual o diferente de otro no se debe debatir, la responsabilidad se le debe dar al miembro del grupo diciéndole: "Si usted cree que su idea es un poco diferente, simplemente pongámosla en el listado".

El objetivo de éste paso, entonces, es lograr una lista rápida y precisa de ideas en cortas y pocas palabras registradas sobre un papelógrafo que esté colocado frente a todo el grupo. Esta lista se convierte en la gufa para una discusión posterior y en una visión despersonalizada de las ideas del grupo; lo anterior debe hacerse para cada una de las áreas temáticas en análisis en listados separados para cada área, las cuales una vez elaboradas son el insumo para el siguiente paso (d).

d. Discusión para aclaración

Una vez elaborados los listados (uno para cada área temática) con las ideas o problemas claves identificados por todos los miembros del grupo, se hace necesario llevar a cabo para cada listado en el orden acordado según el área temática, una discusión de cada una de las ideas contenidas en dicho listado en orden, idea por idea de acuerdo a su aparición en el papelógrafo.

Lo anterior, implica el análisis y discusión corta de cada una de las ideas o problemas listados para el área, discusión que debe centrarse exclusivamente en aclarar el significado de cada una de las ideas registradas, dándose un corto período de tiempo para esta discusión que permita verdaderamente aclarar todas las ideas; no se trata de ganar con argumentos, esta aclaración desde el punto de vista del trabajo grupal ayuda a que todos los miembros del grupo comprendan el significado de todas las ideas generadas por todos los miembros.

La discusión por turnos, significa que se toma por orden cada idea o problema que aparece en el papelógrafo y se da un corto período de tiempo para discutirla. El Orientador señala el punto número uno del listado, lo lee y le solicita al grupo si tienen preguntas u observaciones o aclaraciones que hacer, que las hagan expresando su acuerdo o desacuerdo con respecto a esa primera idea; el Orientador entonces permite que haya una discusión y luego hace que el grupo pase a considerar el punto dos, el punto tres y así sucesivamente, hasta finalizar el listado del área temática

en análisis y proceder en igual forma con todos los listados de las diferentes áreas hasta agotarlos.

La aclaración no se limita a comentarios referentes a lo que "significa o significan" las palabras que se utilizaron para expresar una idea. En discusión breve, los miembros del grupo pueden explicar cual es la lógica o el análisis que está detrás de la idea y la importancia relativa que le dan a esa determinada idea. Así mismo, los individuos pueden expresar su acuerdo o desacuerdo ya sea por la lógica expresada o con la importancia relativa que se le atribuye a la idea.

El propósito de la discusión en serie o por turnos es aumentar la aclaración pero minimizando la influencia basada en la preeminencia verbal o en la condición, con el fin de lograr estos dos objetivos; el Director debe "dar un ritmo" a la discusión, es decir, no debe permitir que la discusión se centre en una idea en particular, o que degenera en una argumentación agresiva. Por ejemplo, supongamos que el participante X, piensa que el punto número cinco es muy importante y el participante Y, piensa que este es engañoso; la función del Director es permitir aclarar los dos puntos de vista, pero luego hacer que el grupo pase a la discusión del punto número seis, ya que el propósito de la discusión en serie y por turnos es llegar a la reflexión y al análisis y no a solucionar diferencias de opinión; las diferencias de opinión se registrarán con exactitud durante el procedimiento de votación.

Así mismo, si el grupo gasta la mayor parte del tiempo discutiendo los primeros seis puntos y muy poco tiempo discutiendo los siguientes; estos últimos puntos podrán sufrir una falta de aclaración adecuada. El Director, por lo tanto, deberá tratar de equilibrar la discusión con referencia a todos los puntos asegurándose de que ningún punto quede sin aclaración suficiente, debido a limitaciones de tiempo.

El Orientador del grupo deberá estar pendiente durante la discusión por turnos de definir claramente lo que se persigue con esta discusión, es decir la aclaración de las ideas o problemas identificados

por el grupo. De otro lado el Orientador del grupo deberá darle una dinámica tal al grupo que evite argumentaciones inoportunas o descuidar algunas ideas por aclarar dándoles más tiempo a otras.

Generalmente los grupos gastarán cierto tiempo en cada punto sin que el Orientador tenga que intervenir demasiado, una vez que la discusión en serie haya progresado por algunos minutos. Será muy natural que el grupo se demore más y discuta más las primeras ideas que las últimas. Por ejemplo, si del grupo salen quince (15) ideas, las primeras cinco (5) o seis (6) serán discutidas por más tiempo que las últimas. Esto no afectará la priorización siempre y cuando se discutan las últimas ideas con tiempo para que haya suficiente claridad. También las personas se harán más conscientes a medida que la discusión progresa y tendrán una mayor disciplina y evitarán así una discusión prolongada y poco funcional.

En el caso de que haya argumentación, el Orientador puede intervenir diciendo: "Creo que entendemos los dos puntos de vista que se refieran a esta idea; sin embargo, quizás deberíamos seguir a la siguiente, en aras del tiempo".

Ya que la satisfacción personal está relacionada con la oportunidad para discutir ideas, el Orientador no debe llevar al grupo muy rápidamente a discutir todas las ideas en poco tiempo. En general, los grupos van a marcar su propio ritmo, si se les indica claramente cual es el tiempo disponible que tienen para este paso de la reunión.

#### e. Consenso del grupo

El consenso del grupo consiste en la internalización del significado de todos y cada uno de los problemas listados y aclarados en grupo para cada una de las áreas temáticas. Este paso lo que pretende es que todo el grupo conozca el significado de los problemas generados por los participantes del grupo y que para todos ellos el significado de cada idea o problema sea el mismo.

Para llevar a cabo éste proceso de consenso e internalización de las diferentes ideas o problemas generados por el grupo para cada área temática, el Orientador del grupo deberá una vez finalizada la discusión para aclaración arriba descrita, leer punto por punto (idea por idea) del respectivo listado, estimulando y verificando que para todos los participantes el significado de cada idea o problema es idéntico. Una vez concluido lo anterior, el Orientador solicitaría al grupo si aún existen dudas que sean necesarias de aclaración para lo cual se recomienda hacerlo en grupo con la participación de cualquiera de los participantes. Con base en lo anterior cualquiera de los miembros del grupo estaría en capacidad de aclarar y expresar el correcto significado de cualquiera de los problemas o ideas listados en cualquiera de las áreas temáticas analizadas, esto en el supuesto caso de que otro participante de los demás grupos TGP tenga inquietud o duda y demande aclaración y/o explicación de un problema o idea expresado y listado por el grupo.

Finalizada la lectura e internalización de las ideas o problemas de la última área temática analizada por el grupo reducido, se da por concluido el trabajo en grupo reducido dentro del proceso grupal participativo; a partir de este momento se dispone de listados de problemas para las áreas temáticas definidas para su análisis; esto implica que cada área temática a este momento cuenta con tantos listados como grupos reducidos definidos, siendo necesario la consolidación e integración de dichos listados por área temática para llegar a un listado único y oficial del proceso TGP el cual se constituye como la problemática de dicha área, problemática que más adelante será priorizada por todos los participantes del evento.

### 3. Fusionamiento de grupos reducidos

El fusionamiento de los grupos reducidos (Dos o más grupos) se lleva a cabo con el propósito de integrar y consolidar los listados generados por área temática por los grupos reducidos, esto como paso previo a la generación del listado único el cual sería elaborado con representantes de los grupos fusionados y en horas no hábiles dentro del proceso grupal participativo.

El fusionamiento de los grupos se hace teniendo en cuenta la incorporación de los representantes de la comunidad en forma proporcionada a los nuevos grupos formados, ya que dichos representantes del conglomerado de la población objetivo por razones procedimentales (ambientación y trabajo en grupo) trabajaron en los grupos reducidos en forma independiente es decir, grupos reducidos conformados solamente por éste tipo de participantes.

Al igual que los grupos reducidos los nuevos grupos conformados como producto del fusionamiento de los primeros dispondrán de un Orientador del grupo y los orientadores especiales (apoyo a los participantes con limitaciones en lectura y escritura). Estos grupos fusionados deberán llevar a cabo la integración de las listas de ideas o problemas por área temática y adicionar si es del caso nuevos problemas o ideas que resultasen nuevas.

Los pasos que se deben desarrollar con estos grupos fusionados son:

- a. Instalación del Grupo.
- b. Fijación de los listados en sitios visibles.
- c. Integración y complementación de los listados.
- d. Discusión para aclaraciones.
- e. Consenso del grupo.

#### 4. Plenaria para priorización

##### a. Pasos previos

- 1) Se debe disponer de una lista de problemas previamente identificados, analizados y clarificados por el grupo, mediante el procedimiento usual de TGP.
- 2) Se debe asegurar que el grupo de personas que va a priorizar, tenga igual número de representantes de los diferentes grupos de interés involucrados en el ejercicio.

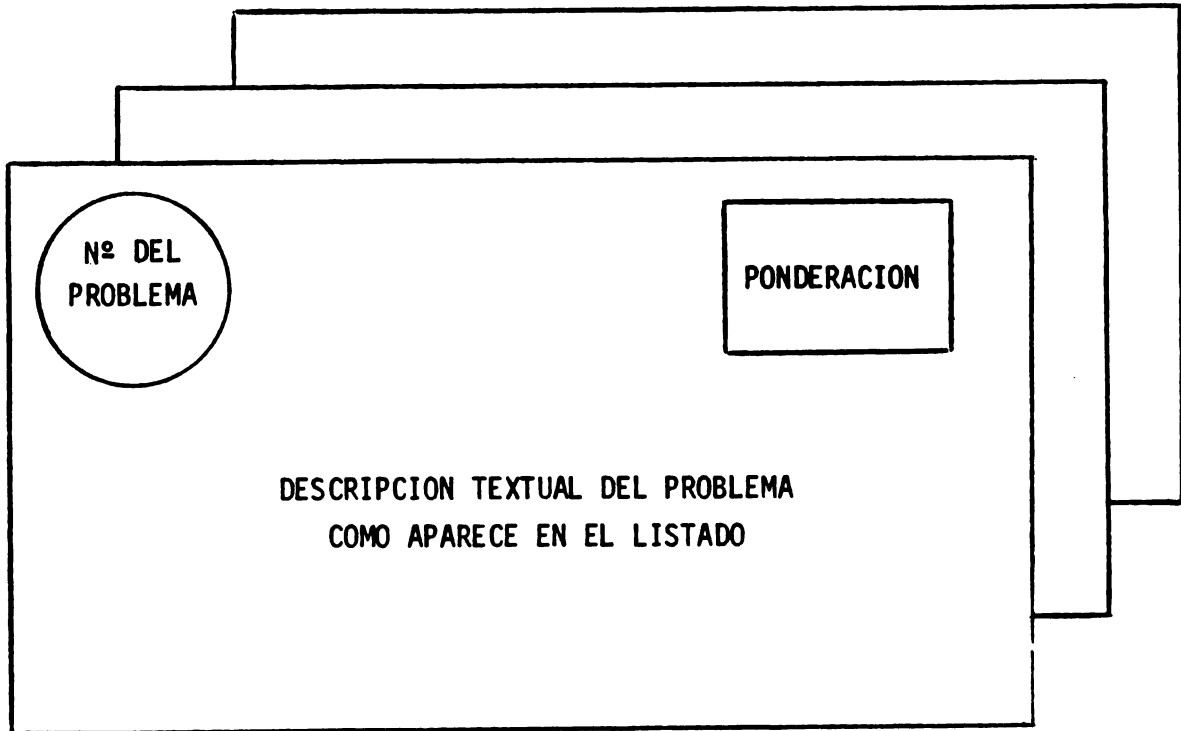
c. Priorización propiamente dicha

1. Cada participante debe seleccionar los problemas más importantes de la lista según su criterio. Estos deben variar entre 5 y 10, según el total incluido en la lista, pero antes de iniciar el ejercicio se les debe definir exactamente cuantos corresponden a su caso particular.

En términos generales se recomienda utilizar la siguiente relación:

<u>Nº Total de Problemas</u>	<u>Problema a seleccionar por participante</u>
13 ó menos	5
14 - 20	6
21 - 31	7
32 - 50	8
51 - 79	9
80 y más	10

- 2) Cada participante debe copiar los problemas que seleccionó en una tarjeta, incluyendo el número de identificación del problema al lado izquierdo de la tarjeta. (Veáse Gráfica N° 3).
- 3) Ordenar los problemas según la importancia relativa, utilizando las tarjetas mencionadas en el punto 4.
- 4) Asignar una ponderación que puede ser 1, 3 ó 5 a cada problema y anotarle en la tarjeta respectiva, en el margen derecho de la misma. (Veáse Figura N° 3). Varios problemas pueden recibir la misma ponderación, si el participante juzga que tienen igual importancia.

**GRAFICA N° 3: TARJETAS DE PRIORIZACION****d. Acciones del grupo de auxiliares (Computos)**

- 1) Calcular el puntaje total correspondiente a cada problema, mediante la suma de las diferentes ponderaciones que le fueron asignadas por cada participante.

La siguiente tabla (Tabla N° 1) se puede utilizar para este propósito.



**TABLA N° 1: Priorización de los Problemas**

PROBLEMA	PARTICIPANTES								PUNTAJE
	1	2	3	4		...	n		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
:									
n									

## 2) Clasificación en categorías de prioridad

i) Calcular  $P_e$

$$P_e = \frac{A}{N} \times M \times 3$$

A = N° de problemas a ser seleccionados por cada participante.

N = N° total de problemas.

M = N° de participantes.

3 = Puntaje promedio asignado (con base en 1, 3 y 5).

- ii) Excluir problemas con puntaje ( $P_i$ )  $\leq P_e$ , debido a que ese puntaje puede ser resultado de una selección al azar y dejar el resto para ser priorizados.
- iii) En la lista de problemas seleccionados para priorización, contar el número de puntajes que recibieron dichos problemas. (NP).
- iv) Calcular el número promedio de problemas que recibieron puntaje (v):

$$v = \frac{\text{N° total de puntajes para problemas seleccionados (NP)}}{\text{N° problemas seleccionados para priorización (NS)}}$$

v) Calcular los límites inferiores de las categorías de prioridad:

-Para prioridad I :  $P_1 = v \times 5$

-Para prioridad II:  $P_2 = v \times 3$

Se escogieron estos límites porque constituyen la esperanza matemática de la ponderación asignada, en la distribución del número de puntajes de la categoría. Es decir

que en cada categoría únicamente participan los problemas con una ponderación superior a la que daría el 50% de los posibles valores, de su respectiva distribución; de manera que se combina el número promedio de problemas que reciben puntaje (representado por  $v$ ), con el respectivo valor asignado a cada nivel de prioridad (3 para  $P_2$  y 5 para  $P_1$ ).

vi) Asignar prioridades

-Prioridad III:  $P_e < P_i < P_2$

-Prioridad II :  $P_2 \bar{< P_i < P_1$

-Prioridad I :  $P_i \bar{< P_1$

vii) Una alternativa para calcular los límites de las categorías de prioridad. Para definir los límites se podría usar una prueba estadística que usa la "Extreme Studentized Deviate from the Sample Mean" <sup>3/</sup>, la cual da resultados parecidos.

$$\underline{\text{Valor para } P_1} = \bar{X} + (S_{\bar{X}} \times 2.5)$$

$$\underline{\text{Valor para } P_2} = \bar{X} - (S_{\bar{X}} \times 2.5)$$

donde :  $\bar{X}$  = Media de los puntajes correspondientes a los seleccionados para priorizar.

$S_{\bar{X}}$  = Desviación estándar de la media.

2.5 = Valor crítico de la distribución para grados de libertad, 12 participantes (la tabla no tiene para más) y  $\alpha = 0.05$ ; de manera que esto puede ser confiable por lo menos  $\alpha = 0.1$  si el número de participantes se aumenta.

TABLA N° 2:

MATRIZ DE PRIORIDADES

AREA TEMATICA: \_\_\_\_\_

PRIORIDAD I	PRIORIDAD II	PRIORIDAD III

Los puntos  $P_1$  y  $P_2$  establecen puntos de referencia a partir de los cuales los valores mayores o menores (extremos pertenecen a otros grupos diferentes al de la media. De manera que las prioridades se asignarfa con base en los siguientes criterios:

$$\text{-Prioridad III : } P_e < P_f < P_2$$

$$\text{-Prioridad II : } P_2 \leq P_f \leq P_1$$

$$\text{-Prioridad I : } P_f > P_1$$

Una vez asignadas las prioridades a los diferentes problemas clasificados, se procede a elaborar la Matriz de Prioridades Tabla N° 2, en la cual se agrupan los diferentes problemas de acuerdo a la prioridad en la cual clasificó. Esta matriz será el insumo básico para el siguiente y último paso dentro del proceso que consiste en la Identificación de Alternativas de Solución a la problemática priorizada.

Para mayor claridad en relación a la priorización se presentan a continuación dos ejemplos de los cuales el uno utiliza microcomputador.

#### EJEMPLO N° 1: Priorización en forma manual

De acuerdo al listado de problemas relacionados con la producción de papa de una microrregión los cuales fueron identificados por el grupo TGP, (Veáse Cuadro N° 2) se pretende ahora priorizarlos y clasificarlos según su importancia en I, II y/o III prioridad con base en el procedimiento descrito.

Estos problemas fueron sometidos a la priorización por parte de un grupo TGP conformado por 19 participantes, quienes escogieron los siete (7) más relevantes. En el Cuadro N° 3 se presentan dichos problemas con su respectivo puntaje a nivel de participante y total, información que servirá para el respectivo cálculo de priorización.



En consecuencia el cálculo se desarrollaría así:

1) Calcular  $P_e$

$$A = 7 \quad N = 25 \quad M = 16$$

$$P_e = \frac{7}{25} \times 3 \times 16 = 13.44$$

2) Número total de Puntaje de los Problemas, en la lista de problemas seleccionados para priorización = 95 (NP) así:

<u>Nº Problema</u>	<u>(NP) Nº Puntajes</u>
17	11
7	11
24	10
23	8
16	8
12	8
13	8
14	6
6	6
9	5
1	4
5	4
2	3
11	3
<b>TOTAL</b>	<b>14 (NS) 95</b>

Nº problemas seleccionados para priorización = 14 (NS)  
(17, 7, 24, 23, 16, 12, 13, 14, 6, 9, 1, 5, 2, 11).

3) Número promedio de problemas que recibieron puntaje.

$$V = \frac{NP}{NS} = \frac{95}{14} = 6.78$$

## 4) Categorías de prioridad

$$P_1 = 6.78 \times 5 = 33.90$$

$$P_2 = 6.78 \times 3 = 20.34$$

5) Asignar prioridades y elaboración de la matriz respectiva.  
(Ver Cuadros N° s 4 y 5).6) Método alternativo para establecer  $P_2$  y  $P_3$ 

$$\bar{x} = 28.64 \quad \bar{s}^2 = 60.39 \quad \bar{s}_x = 2.07$$

$$P_2 = 28.64 + (2.07 \times 2.5) = 33.81$$

$$P_3 = 28.64 - (2.07 \times 2.5) = 23.46$$

$$\text{Primera prioridad : } P_i > 33.81$$

$$\text{Segunda prioridad : } 23.46 \leq P_i \leq 33.81$$

$$\text{Tercera prioridad : } P_i < 23.46$$

EJEMPLO N° 2: Priorización aplicando Microcomputador (IBM-PC).  
Super Calc.

## 1) Entrada de Datos

- a) Lista de problemas, numerados en orden ascendente a partir de 1.



**CUADRO N° 4: ORDENAMIENTO DE LOS PROBLEMAS SEGUN PUNTAJE (EJEMPLO)**

**ÁREA TEMÁTICA PRODUCCION PAPA**

N°	Descripción	Puntaje	Prioridad
17	Bajos precios que reciben los productores.	55	I
7	Baja organización campesina.	47	I
23	Fluctuaciones muy fuertes en los precios que reciben los productores.	38	I
24	Alto costo del transporte de los productos	36	I
16	El sistema de comercialización que se utiliza no es el apropiado.	36	I
12	Falta de conocimiento del mercado.	34	I $P_1 = 33.90$
13	Insuficiencia de crédito.	30	II
14	Los montos de financiamiento no cubren los costos de producción.	24	II $P_2 = 20.34$
6	Baja producción.	20	III
9	Inadecuado control de plagas.	19	III
1	Bajos ingresos de la población rural.	16	III
5	Uso inadecuado de tecnología.	16	III
2	Bajo nivel de salud.	15	III
11	Baja cobertura de servicios de asistencia técnica y capacitación a beneficiarios.	15	III $P_3 = 13.44$

CUADRO N° 5:

EJEMPLO DE MATRIZ DE PRIORIDADES

AREA TEMATICA: PRODUCCION DE PAPA

PRIORIDAD I	PRIORIDAD II	PRIORIDAD III
<p>17. Bajos precios que reciben los productores.</p> <p>7. Baja organización campesina.</p> <p>23. Fluctuaciones muy fuertes en los precios que reciben los productores.</p> <p>24. Alto costo del transporte de los productos.</p> <p>16. El sistema de comercialización que se utiliza no es el apropiado.</p> <p>12. Falta de conocimiento del mercado.</p>	<p>13. Insuficiencia de crédito.</p> <p>14. Los montos de financiamiento no cubren los costos de producción.</p>	<p>6. Baja producción.</p> <p>9. Inadecuado control de plagas.</p> <p>1. Bajos ingresos de la población rural.</p> <p>5. Uso inadecuado de tecnología.</p> <p>2. Bajo nivel de salud.</p> <p>11. Baja cobertura de servicios de asistencia técnica y capacitación a beneficiarios.</p>

b) Tarjetas de ponderación clasificadas por problema.

2) Cargar Super Calc e instalar diskette con hojas de cálculo en el drive B.

3) Cargar Hoja de Cálculo (PRIOCAL) mediante:

/L,b: priocal, A

4) Entrar datos problema por problema.

5) Grabar Hoja de Cálculo con datos, en archivo especial (Priodato), mediante:

/S,b: Priodato, P,A, A1: AT x ↵

(x: N° de fila ocupada por el último problema de la lista).

6) Cargar hoja de criterios de priorización (PRIOCRI), mediante:

/L,b: PRIOCRI, A

7) Entrar datos sobre criterios, para calcular Pe en la hoja de criterios (A,N,M).

8) Pedir el cálculo de puntajes y Pe mediante:

↑ 1

9) Ordenar columna de puntajes mediante:

a) Poner el cursor en dicha columna

b) /A, C, ",",9:x,D,N

- 10) Grabar las columnas que contienen los problemas, los puntajes y las prioridades en un archivo especial (PRIOSAL) mediante:

/s,b: Priosal, P,A, A1: E x ←┘

- 11) Con base en  $P_e$ , identificar el número de la fila ocupada por el problema con menor puntaje de todos los que no serán excluidos y el número de problemas no excluidos (NS).
- 12) Buscar el cuadro de criterios y entrar en AW123 el número de problemas no excluidos (o seleccionados para priorizar) y en AW124, el número de la fila mencionada en el punto anterior, sustituyendo el "108" de la fórmula que está en esa celda por dicho valor, mediante:

- a) /E, AW124 ←┘  
 b) Corregir: Form Sum (Arq: AR108)  
 c) ←┘

- 13) Pedir el cálculo de los criterios  $P_1$  y  $P_2$ .

- 14) Borrar la hoja de cálculo mediante:

/Z, C

- 15) Cargar el archivo PRIOSAL mediante:

/L, b: Priosal, A

- 16) Identificar en la columna "Prioridad", los respectivos grupos de prioridad, con base en  $P_1$ ,  $P_2$  y  $P_e$

- 17) Llenar la columna "Prioridad, asignando I, II, III y excluido, según el caso y repitiendo cada valor a todos los problemas de la misma categoría, mediante:

$$/R, E_a, E_{a+1} : E_b \leftarrow \downarrow$$

E = Columna "Prioridad"

a = Fila donde se ubica el primer problema de la categoría.

b = Fila donde se ubica el último problema de la categoría.

18) Borrar bordes, mediante:

$$/G, B.$$

19) Colocar el borde inferior del cuadro en la fila  $x + 1$ , mediante:

$$/R, B6: E6, B(x+1): E(x+1) \leftarrow \downarrow$$

20) Imprimir mediante:

$$/O, D, A1:ECxN, S, W145, A,D,P$$

O=Output; D=Display; A1:Cx=Rango de Impresión; S= Set Up; W145 = No. caracteres a imprimir; A= Alimentación automática de papel; D= Doble espacio; P= Print).

Opcionalmente se pueden imprimir en hoja aparte los problemas con prioridad I, II y III y los excluidos, haciendo dos impresiones y señalando el rango correspondiente en cada caso, a continuación de  $/O, D, \underline{\quad? \quad}, S, W145, A, D, P.$

## 5. Identificación de alternativas de solución

Identificar las posibles alternativas de solución a una problemática dada dentro del proceso TGP, es el paso más importante y básico requerido para llevar a cabo acciones orientadas a la solución de dichas limitantes que en consenso han sido definidas como prioritarias.

Para llevar a cabo la identificación de las alternativas de solución en forma grupal y participativa es necesario conformar previamente subgrupos especializados según las áreas temáticas objeto de análisis, lo anterior implica que dichos grupos estarían constituidas por representantes de los diferentes enfoques (técnicos, población objetivo y medio ambiente) quienes están en capacidad de aportar ideas y sugerencias que permitan enriquecer las alternativas identificadas. Se recomienda que estos grupos se constituyan por decisión voluntaria de los participantes en lo posible.

Con base en lo anterior el grupo constituido deberá para su área temática asignada establecer las alternativas de solución a los problemas que recibieron prioridad I, II y III, siendo en consecuencia el insumo para este análisis la Matriz de Prioridad del área temática generada en el paso N° 4, Priorización de la Problemática.

Para la identificación de alternativas de solución se hace necesario seguir los siguientes pasos:

- a. Designación del Orientador de cada grupo especializado por área temática definida para el análisis.
- b. Ubicación del grupo e instalación del mismo por el respectivo Orientador, quien explicaría los procedimientos a seguir.
- c. Clasificación de los problemas priorizados en controlables y parcialmente controlables según la disponibilidad de recursos, la acción institucional profesional, y el tiempo. 5/, 6/.

-La disponibilidad de recursos: No siempre es posible fijar acertadamente los recursos económicos y financieros con que se llevará a cabo la acción. Por lo menos debe desglosarse o estimarse la magnitud de recursos probablemente disponibles y los recursos adicionales potencialmente disponibles. Conviene estimar el monto total y lo previsto anualmente. Los recursos potenciales generalmente se refieren a la incorporación de nuevas fuentes de financiamiento que se encuentran en trámite.

-Tiempo disponible: Lo que se puede hacer con cierta cantidad de recursos económicos en un año usualmente es bastante diferente a lo que se puede hacer con los mismos recursos en tres años; además, implica otra organización y utilización de recursos. Por consiguiente, conviene especificar si la acción que se va a proponer se llevará a cabo en dos, tres, cuatro, cinco o más años.

-Acción institucional preferencial: No todas las acciones caen dentro del ámbito de prioridades nacionales o institucionales. Por ejemplo, en un proyecto posiblemente sea necesario una repartición de tierras. Sin embargo, la baja prioridad en la práctica que se le asigna a esta acción por parte de la institución correspondiente indica que más bien se debe llevar al máximo el uso de los recursos limitados en otras áreas. Conviene aclarar las prioridades reales de las instituciones para no iniciar acciones de poca prioridad y con poca probabilidad de éxito. Una vez explicados estos puntos, se examina cada uno de los problemas para determinar si están sujetos al control y al cambio (sea este control y cambio en mayor o menor grado) o si permanecen fuera de toda alteración.

Lo que quieren hacer las instituciones no es siempre lo que pueden hacer (por la disponibilidad de recursos financieros

y de tiempo). Esta limitación requiere a veces un cálculo de beneficio/costo (B/C) para determinar la prioridad de las acciones a llevar a cabo. No se argumentará aquí un estudio detallado B/C, pero sí una estimación del B/C para las diferentes alternativas viables.

- d. Análisis de los problemas definidos como controlables o parcialmente controlables y su respectiva relación en términos de su solución si se tiene en cuenta que para varios problemas se pueden dar idénticas alternativas de solución.
- e. Asignación de alternativas de solución las cuales deben ser clasificadas en 1a., 2a. y 3a., según la disponibilidad de recursos, la urgencia de solución y el plazo para lograr dicha solución (corto, mediano o largo).
- f. Discusión ordenada y participativa de las alternativas asignadas con el fin de llegar a un consenso grupal.
- g. Elaboración de la Matriz de Alternativas, con base en el modelo presentado en la Tabla N° 3, la cual deberá utilizarse conjuntamente con la Matriz de Prioridades para la Plenaria Final del evento donde se presentan los respectivos productos objeto de la TGP.

Como métodos alternativos en la identificación de alternativas de solución se recomiendan el Análisis Morfológico y la Construcción de Escenarios 4/ las cuales son útiles para cumplir los pasos d, e y f; su descripción y procedimientos para su aplicación, se encuentran en detalle en el Anexo N° 2.

Para una mejor apreciación de la identificación de alternativas de solución a la problemática priorizada, a continuación se presenta un ejemplo en el cual se utiliza el análisis morfológico. Para esto se emplea la problemática priorizada relacionada con nuestro ejemplo de producción de papa.



**TABLA N° 3:**

**MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

**AREA TEMATICA:** \_\_\_\_\_

<b>PROBLEMA</b>	<b>1a. ALTERNATIVA</b>	<b>2a. ALTERNATIVA</b>	<b>3a. ALTERNATIVA</b>

Procedimiento: 4/

- a. Identificar los elementos y sus atributos para cada uno de los elementos y sus atributos para cada uno de los problemas priorizados los cuales son controlables de acuerdo a los recursos disponibles, la disposición institucional y el tiempo.

Considerar el problema tal como fue planteada y generar tantos atributos como sean posibles.

- b. Desarrollar la tabla de atributos en forma material según se plantea en el Cuadro N° 6.
- c. Registrar en la matriz los respectivos elementos con sus correspondientes atributos en una fila.
- d. Sintetizar las respectivas alternativas mediante la selección del atributo de cada elemento, la combinación de dichos atributos para describir la alternativa particular.
- e. Descartar las combinaciones que no sean factibles a las ilógicas y verificar si las combinaciones restantes ofrecen soluciones factibles.
- f. Una vez definidas las combinaciones establecer para los diferentes problemas las correspondientes alternativas de solución las cuales se incorporan a la Matriz de Alternativas respectiva. (Tabla N° 3).

CUADRO N.º 6: EJEMPLO DE ANALISIS PARA LA PRODUCCION DE PAPA CON ASISTENCIA TECNICA

ELEMENTOS	A T R I B U T O S			
	1º	2º	3º	4º
I. Comercialización de la papa.	Se comercializa entre el 75 y el 85 de los excedentes comercializables por los productores organizados.	Se comercializa entre el 50 y el 75 de los excedentes comercializables por los productores organizados.	Se comercializa entre el 25 y el 50 de los excedentes comercializables por los productores organizados.	Se comercializa entre el 10 y el 25 de los excedentes comercializables por los productores organizados.
II. Costos en los servicios de asistencia técnica y capacitación de los campesinos.	Alta. Alcanza: Por una Escuela Agrícola de asistencia entre 30 y 50 campesinos.	Baja. Alcanza: Por una Escuela Agrícola de asistencia entre 60 y 120 campesinos.	Media. Por una Escuela Agrícola de asistencia entre 30 y 50 campesinos.	Baja. Por una Escuela Agrícola de asistencia entre 30 y 50 campesinos.
III. Nivel de vida de la población campesina.	Alto. Alcanza: Si los ingresos totales por el cultivo de papa superan los 100 y más de 100 (5) salarios mínimos legales para el sector rural.	Medio. Alcanza: Si los ingresos totales por el cultivo de papa superan los 75 y hasta 100 (3) salarios mínimos legales para el sector rural.	Baja. Alcanza: Si los ingresos totales por el cultivo de papa superan los 50 y hasta 75 (1) y 2 salarios mínimos legales para el sector rural.	Muy Baja. Si los ingresos totales por el cultivo de papa superan los 25 y hasta 50 (1) y 1 salario mínimo legal para el sector rural.
IV. Crédito para la producción de papa.	Financiamiento de más del 50% de los costos de producción.	Financiamiento de 25% a 50% de los costos de producción.	Financiamiento del 25% a 50% de los costos de producción.	Financiamiento menor al 25% de los costos de producción.
V. Producción recomendada de papa.	Los excedentes comercializables están entre el 75 y 85% de los excedentes de la recombinación.	Los excedentes comercializables están entre el 50 y 75% de los excedentes de la recombinación.	Los excedentes comercializables están entre el 25 y 50% de los excedentes de la recombinación.	No hay excedentes comercializables de los 25% más afectados de los excedentes de la recombinación.
VI. Organización Campesina.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.
VII. Uso de la tecnología transitoria.	Los productores de la recombinación usan el 75 - 85% de las tecnologías transitorias.	Los productores de la recombinación usan el 50 - 75% de las tecnologías transitorias.	Los productores de la recombinación usan el 25 - 50% de las tecnologías transitorias.	Los productores de la recombinación usan menos del 25% de las tecnologías transitorias.
VIII. Nivel educacional de los productores.	Alto. Con más del 50% de los productores con educación primaria.	Medio. Con más del 25% de los productores con educación primaria.	Baja. Con más del 10% de los productores con educación primaria.	Muy Baja. Con más del 5% de los productores con educación primaria.
IX. Organización de la actividad productiva.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.	Con Organización Campesina.
X. Productividad de la papa.	Alta. Rendimiento superior a 200 toneladas por hectárea.	Medio. Rendimiento superior a 150 toneladas por hectárea.	Baja. Rendimiento superior a 100 toneladas por hectárea.	Muy Baja. Rendimiento superior a 50 toneladas por hectárea.
XI. Ingresos de los productores de papa.	Alto. Rendimiento del cultivo superior a 200 toneladas.	Medio. Rendimiento del cultivo superior a 150 toneladas.	Baja. Rendimiento del cultivo superior a 100 toneladas.	Muy Baja. Rendimiento del cultivo superior a 50 toneladas.
XII. Funcionamiento de los precios de la papa.	Equilibrado en los precios internos y externos.	Equilibrado en los precios internos y externos.	Equilibrado en los precios internos y externos.	Equilibrado en los precios internos y externos.

\* Ejemplos sobre las cosas de poco costo, con más de la disponibilidad de recursos, dirección institucional, y tiempo.  
 ● Aspectos relacionados con el cultivo.

## 6. Presentación de Resultados

La presentación de los resultados derivados del ejercicio se lleva a cabo en una plenaria la cual es orientada por el Coordinador General del evento. En esta plenaria cada uno de los grupos especializados quienes hicieron el análisis de la problemática priorizada e identificaron las correspondientes alternativas de solución. Con base en lo anterior cada uno de los grupos designaría un relator quien a nombre del grupo presentará en la plenaria los resultados del trabajo grupal referidos a dicha área temática, es decir el listado único de los problemas, su priorización y las respectivas alternativas de solución, elementos que son los insumos básicos para la formulación de los Programas o Proyectos.

Una vez presentados los anteriores elementos a la plenaria (Priorización y Alternativas), los participantes de la misma los analizarán, pudiéndose hacer las complementaciones del caso especialmente para las alternativas.

Cumplido lo anterior el Coordinador General procede al cierre final del evento, para lo cual seguirá el programa especial de clausura reconociendo los aportes hechos por los participantes y especialmente los de la comunidad y la utilidad de los productos generados del ejercicio grupal.

## BIBLIOGRAFIA

1. DELBERG, ANDRE; VAN DE VEN, ANDREW; and GUSTAFSON, DAVID. Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi. Chicago: Scott Foresman, 1975.
2. BARAJAS, H. et. al. Distrito de Transferencia de Tecnología Pamplona; Resumen Operativo Gerencial y Programación. Publicación Miscelánea No. 254. Pamplona, Colombia IICA-ICA, 1980.
3. DUNCAN, ACHESON J. Quality Control and Industrial Statistics; Tercera Edición. Homeward Illinois, Richard D. Trewin, 1965.
4. DELP, PETER. et. al., Systems Tools for Project Planning. International Development Institute, Indiana University, Bloomington, Indiana, 1977.
5. BEJARANO, A. ALFONSO y BAREA, F. Resumen Operativo Gerencial ROG. Como Instrumentos para la Planificación y Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural. IICA, Publicación Miscelánea No. 499. Bogotá, Colombia, 1984.
6. ROBERTS, P. C. y VALLEJO, C. Resumen Operativo Gerencial ROG. San José, Costa Rica, IICA 1979.
7. CASTILLO, G. Beatriz. Técnicas de Trabajo con Grupos.
8. CIRIGLIANO, Gustavo; VILLAVERDE, Aníbal. Dinámica de Grupo y Educación. Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1966.
9. MARINS, José. Dinámica: Comunión y Liberación. Secretaría del Episcopado, Bogotá, D.E.
10. VELA, Jesús Andrés. Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. Instituto Pastoral Latinoamericano de Juventud, Bogotá, D.E.



## **II. ANEXOS**





**ANEXO N° 1**

**EJERCICIOS SOBRE INTEGRACION GRUPAL**



## TECNICAS DE INTEGRACION GRUPAL

Las técnicas de integración grupal son consideradas como medios, o instrumentos empleados por los educadores (orientadores) para lograr la verdadera finalidad grupal, o sea, el cumplimiento de los objetivos y el enriquecimiento, crecimiento o beneficio de los miembros que lo integran. 7/, 8/, 9/, 10/, 11/.

Estas técnicas motivan y estimulan tanto la dinámica interna como externa de los componentes del grupo de tal forma que las fuerzas grupales se integren y dirijan hacia las metas grupales. Por esta razón el orientador debe poseer o adquirir suficientes conocimientos sobre dinámica de grupo y sus técnicas, para estar en condiciones de seleccionar y aplicar las más adecuadas a las condiciones y características de los miembros del grupo.

Estas técnicas se utilizan de acuerdo a:

- 1) Las metas u objetivos inmediatos del grupo. Así por ejemplo: cuando una de las metas es el aprendizaje intelectual, se puede utilizar la entrevista colectiva; cuando es necesario promover el intercambio de ideas y opiniones, la discusión en pequeños grupos favorece dicho intercambio, el desempeño de papeles permite el aprendizaje vital, la comprensión vivencial de situaciones que se estén estudiando; para desarrollar la creatividad, la lluvia de ideas es adecuada, igual al estudio de casos para ampliar la capacidad analítica, el Phillips 66, para promover la intervención, para tomar decisiones, etc..

De acuerdo a los objetivos generales y específicos del grupo tanto en su desarrollo interno como en los contenidos educativos, el orientador selecciona y aplica las técnicas adecuadas a cada situación grupal.

- 2) La madurez y entrenamiento del grupo en trabajo colectivo. Por ejemplo: en los grupos constituidos por adultos que recién empiezan a participar en trabajos grupales, el orientador utilizará, al comienzo, técnicas que exijan poca intervención de los participantes, como la mesa redonda o el panel u otra conveniente. A medida que el grupo se integra y evoluciona se van introduciendo otras técnicas como la discusión en pequeños grupos, el Phillips 66, el trabajo en comisiones, etc., y así sucesivamente hasta que la gente se familiarice con las técnicas sencillas de participación, para entrar a aplicar, siempre y cuando el grupo esté preparado, técnicas que exigen mayor elaboración por parte de los participantes.
- 3) Al tamaño del grupo, porque los grupos grandes permiten una atención masificada en tanto que los grupos pequeños de 15 ó 22 personas permiten una atención más individualizada, facilita la interacción, propicia relaciones interpersonales positivas que favorecen la cohesión de grupo y un ambiente de seguridad y confianza, además ofrece mayores oportunidades para tomar parte activa en las acciones que estén realizando y permite llegar a tomar decisiones por consenso.

Los grupos numerosos se subdividen en grupos más pequeños precisamente por las ventajas anteriormente mencionadas.

Ventajas y manifestaciones que son el resultado de la aplicación de ciertas técnicas informales y persuasivas que facilitan la consecución de los objetivos grupales y el desarrollo personal.

- 4) Al ambiente físico, o sea que para aplicar una técnica se debe tomar en consideración, ventilación, distribución de asientos, los recursos audiovisuales o ayudas educativas, etc..

Además el orientador deberá cuidarse de respetar la duración de la sesión educativa acordada con los participantes, para no crear un ambiente de inconformidad e incomodidad.

- 5) Las características del medio externo al grupo son importantes detectarlas y analizarlas porque el clima psicológico del medio en donde se reúne el grupo, v.gr.: una institución, favorece u obstaculiza la actuación de los participantes en determinadas técnicas.

Por lo anterior, antes de iniciar un trabajo grupal con familias, es indispensable que todos los funcionarios que laboren en ese sitio, conozcan, los objetivos y el proceso de las acciones educativas y comprendan que el aprendizaje vital es aún más importante que el solo aprendizaje intelectual, porque permite a estos adultos el desarrollo de la creatividad, autonomía, independencia, toma de decisiones, seguridad, responsabilidad, entre otras, que lo sitúa en una posición de mayor dominio de su realidad.

- 6) Las características de los participantes, tales como edad, nivel de instrucción, intereses, expectativas, experiencias, etc., imprimen un sello particular a cada grupo. De aquí que las técnicas de dinámica de grupo se aplican teniendo en cuenta la idiosincrasia de cada uno de ellos. Por ejemplo: para adultos funciona la técnica del riesgo, para jóvenes el debate dirigido, para entusiastas e inteligentes la lluvia de ideas, el desempeño de papeles; para apáticos o indiferentes el cuchicheo, o la dinámica del rumor, o el Phillips 66, etc..
- 7) La experiencia y capacitación del orientador en la aplicación de ciertas técnicas, es otro factor que debe sopesarse antes de utilizarlas en el grupo.

El orientador que no tenga práctica debe comenzar aplicando técnicas sencillas como el Phillips 66, discusión dirigida, seminario y así progresivamente. También está en libertad de seleccionar aquellas técnicas más acordes a sus propias aptitudes, posibilidades y motivaciones para profundizar en este campo. Lo importante es que intercale aquellas técnicas que maneja con mucha

propiedad y aquellas nuevas que esté experimentando. Además, a medida que adquiere mayor práctica el orientador está en capacidad de utilizar técnicas combinadas, técnicas modificadas según las circunstancias y aún aportar nuevas técnicas o instrumentos de trabajo.

### Puntos de reflexión:

En este documento se presentan en forma resumida y aplicable algunas de las técnicas de dinámica de grupo que con mayor frecuencia se utilizan en el trabajo con grupos pequeños de adultos. Constituye una gama de alternativas para ser utilizadas en forma combinada con otras técnicas para lograr un alto grado de participación de los miembros del grupo.

En la preparación de cada una de las sesiones educativas cabría cuestionarnos:

- ¿En qué etapa del proceso de conformación está el grupo para aplicar la técnica "A", "B" o "C"?
- ¿Cómo evitar el acaparamiento de la palabra por la señora B y lograr la participación más efectiva de los señores?
- ¿Cómo lograr mayor dinamismo en el grupo y mayor interés por el tema "Y" que es tan árido?
- ¿Podría combinarse tal técnica con tal otra?. ¿Experimento la nueva forma de trabajo con grupos que elabore?
- ¿Cuáles son las técnicas más apropiadas para aplicar con este grupo que tiene tales características?. ¿Para despertar el interés por este tema?

- ¿Qué ayudas audiovisuales y educativas pueden servir?.
- ¿Qué actividades recreativas necesito aplicar en tal o cual momento de la sesión para lograr el objetivo de la sesión?.
- ¿Hay necesidad de ampliar los conocimientos que se tienen sobre trabajo con grupos?.
- ¿Cómo lograr que el grupo sea más productivo?, etc.. Lo importante es evaluar cada sesión educativa para mirar los logros y analizar las fallas e implementar formas de trabajo que favorezcan internamente al grupo.
- ¿Estamos en camino de encontrar soluciones al problema, situación o fenómenos que estamos analizando?.
- ¿Existen las condiciones para actuar de acuerdo a las decisiones que hemos tomado en el grupo?. ¿Cómo lograr estas condiciones?.

Estos y otros interrogantes deben estar siempre en el ambiente del trabajo con grupos, cuando el orientador es dinámico, interesado en las soluciones a las diferentes necesidades del grupo comunitario y consciente con su trabajo de Educador-Social.

A continuación se explican los pasos fundamentales de cada una de las técnicas de trabajo grupal que con mayor frecuencia se utilizan en los ciclos de acciones educativas con la comunidad.

#### 1. Técnicas de presentación:

Se utilizan en la primera sesión de grupo, luego de la introducción que haga el orientador.

**Objetivos:**

- Iniciar un proceso de acercamiento y conocimiento recíproco, entre los miembros del grupo.
- Romper el hielo, las barreras y formalismos que siempre existen en todo encuentro con gente nueva.

**Mecánica:****1.1 Presentación por parejas:**

Preparación (5 minutos). El orientador explica su objetivo. Cada persona busca como pareja a quien conozca menos. Se ubican las parejas donde quieran. Se escribe en el tablero los aspectos que se quieren conocer o se llevan escritas en papeletas que se les entrega a cada uno. Las preguntas de la entrevista pueden ser: nombre, ocupación, miembros que componen la familia, razón por la cual han venido al grupo, qué espera de estas reuniones, etc.. En lo posible plantear 2 ó 3 preguntas solamente.

Si se quiere profundizar sobre expectativas e intereses se puede utilizar esta misma técnica en el momento apropiado.

Presentación (5 ó 10 minutos). Recíprocamente las 2 personas de la pareja se entrevistan sobre los aspectos determinados.

Presentación general (20 minutos). Puede realizarse ésta así: cada persona presenta ante el grupo a su pareja.

Evaluación o reflexión (10 minutos). Podrá realizarse este feedback o retroalimentación al final de la sesión en pequeños grupos. Así no solamente expresan su opinión sobre cómo



se sintieron en las entrevistas y presentación sino también en el transcurso de la sesión educativa. Es aconsejable que el orientador ayude al grupo con 2 ó 3 preguntas que les sirvan de guía en la evaluación.

### 1.2 Presentación por cuaternas:

Se diferencia de la presentación por parejas en la agrupación, en cambio de reunirse de dos en dos, se reúnen en grupos de 4 y posteriormente en la presentación general cada uno presenta a una persona de su grupo.

### 1.3 Presentación partiendo de los nombres:

La variación en este modelo de presentación consiste en: a medida que van entrando las personas, el orientador, quien se supone conoce con anterioridad a cada uno de los miembros que van a conformar el grupo, entrega a cada persona dos tarjetas: una con su nombre (escarapela) bien legible y que debe colocarse en la solapa, y otra con el nombre del compañero a quien debe localizar para iniciar la presentación por parejas.

## 2. Phillips 66:

Esta técnica fue creada por Donald Phillips, se llama 66 porque es la discusión entre 6 personas durante 6 minutos.

### Objetivos:

Promover la participación de todos los miembros del grupo, producir ideas en 6 minutos o tomar decisiones rápidamente.

Esta técnica permite desarrollar además la capacidad de concentración y de síntesis, superar inhibiciones, estimular el sentido de responsabilidad, dinamizar y distribuir la actividad de grupos grandes.

#### **Mecánica:**

El orientador plantea con precisión el aspecto sobre el cual deben aportar, y da las instrucciones sobre la técnica.

Se subdividen en grupos de 6. Cada grupo nombra un coordinador quien controla el tiempo, o sea un minuto para cada persona, y un secretario quien registra las conclusiones, opiniones o decisiones.

El orientador da la orden de iniciar las discusiones y a los 6 minutos suspende la discusión (en algunas ocasiones hay que ser flexibles cuando el grupo pide 1 minuto más para terminar).

Vuelven a sus sitios y los secretarios expresan las conclusiones del grupo, los cuales anota el orientador en el papelógrafo o tablero para iniciar o continuar el análisis del tema partiendo de dichos aportes, si es el caso; o para llegar a conclusiones generales o decisiones finales.

El orientador utiliza esta técnica en cualquier momento de la sesión que crea conveniente, al comienzo, en la mitad o en la parte final, depende del objetivo que se busque su aplicación.

### **3. Cuchicheo o diálogo simultáneo:**

#### **Objetivo:**

Lograr la participación de todo el grupo sobre el tema o tomar decisiones en corto tiempo.

**Mecánica:**

- El orientador expone el tema o aspecto que se va a discutir, más las instrucciones respectivas a las técnicas.
- Se subdivide el grupo por parejas y simultáneamente cada pareja dialoga sobre el aspecto señalado durante 2 ó 3 minutos.
- Se hace la plenaria en donde se analizan los aportes de estos subgrupos; se llega a la conclusión general o se toman las decisiones del caso.

**4. Clínica del rumor:**

Su finalidad es demostrar vivencialmente cómo se distorsiona o modifica la realidad de un hecho a través del testimonio de las diferentes personas.

**Objetivos:**

Resaltar la importancia de la claridad y precisión en la comunicación y las diferencias en la percepción. Esta técnica sirve a la vez como recreación.

**Mecánica:**

Hay dos modalidades, utilizando un estímulo gráfico o bien, un estímulo verbal. La secuencia de la técnica es la siguiente:

- Seis o cinco voluntarios del grupo se retiran de la sala. Mientras tanto el orientador muestra una gráfica o cuadro para que los miembros del grupo lo observen detenidamente, en silencio y posteriormente lo describan lo más exactamente posible a la persona que entre a la sala.

Si el estímulo es verbal, el orientador relata una historia, que tenga unos 20 detalles significativos y memorizables.

-La lámina se coloca frente al grupo en tal forma que sea visible para todos ellos pero no para la persona que entra. Al entrar el voluntario N° 1, alguien del grupo le describe el gráfico lo más claro y detallado posible. Se llama al voluntario N° 2, se coloca al lado del N° 1, a quien le transmite la descripción captada del gráfico.

Luego entra el N° 3, se coloca junto al N° 2 y éste le describe los detalles de la gráfica que le transmitió el N° 1 y así sucesivamente.

-Con el estímulo verbal la mecánica es igual, sólo que al voluntario N° 1 se le lee el mensaje, éste se lo transmite en sus palabras al N° 2, y el n° 2 al N° 3, así sucesivamente.

-Luego de entrar el último voluntario, se compara el mensaje dado al voluntario N° 1, y el relato hecho por el último. Los participantes se dan cuenta, y es un punto de reflexión, cómo se ha distorsionado la versión original, y "Cuán eliminadora de detalles e imperfecta puede ser una percepción aún cuando sea descrita por un testigo que esté en ese momento observando directamente la escena".

-Al final el grupo analiza el experimento, saca las conclusiones y el orientador puede ampliar los conocimientos de los participantes sobre la comunicación y la importancia de practicar ejercicios que permitan mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales tanto en la familia como en el trabajo y demás actividades que realicen.

Como estímulo verbal o gráfico se puede tomar un tema sobre el cual se requiera enfatizar, un tema que sea familiar a los participantes y que sea acorde a la problemática o situación central que se esté tratando en el ciclo de sesiones educativas.

#### 5. Técnicas del riesgo:

Consiste en expresar libremente todos los riesgos que "X" situación implica. Analizar en grupo si son fundados o infundados esos temores, y si el riesgo efectivamente existe. Posteriormente, determinar las estrategias de acción.

##### Objetivo:

Reducir o eliminar riesgos, temores, dudas o ansiedades mediante la libre expresión de esas inquietudes. Esta verbalización y el aporte del grupo en el análisis permite que las personas se sientan seguros de dirigir una sesión.

##### El orientador:

- Ubica físicamente al grupo, tiene el papelógrafo o tablero dispuesto para anotar y hacer un listado de todos los riesgos que el grupo manifieste.
- Presenta al grupo la situación real o hipotética que se va a estudiar, les explica el objetivo del ejercicio y les estimula para que expresen los aspectos negativos, inhibitorios, desagradables, que ellos creen produce dicha situación. En nuestro ejemplo podría formularse así la situación: "...puesto que todos estamos en capacidad de dirigir una sesión y lo vamos a realizar próximamente, debemos analizar el porqué sentimos temor de enfrentarnos al grupo por primera vez, miedo de no desempeñarnos bien. . . etc., o así ubiquémos en nuestro papel. de orientador . . . Cada uno de nosotros tenemos la responsabilidad de dirigir esta sesión. . . Estamos frente al grupo. Imaginémos cómo

está el grupo: entusiasmado. . . poco colaborador. . . cómo me dirijo al grupo. . . demuestro miedo. . .? por qué, etc...

-Luego de reflexionar sobre esa situación se hace un listado de los riesgos expresados por cada miembro, las dificultades que implica el dirigir una sesión. El orientador las va anotando sin cuestionarlas, ni discutir las.

-A continuación se entra a analizar cada uno de estos riesgos. El orientador conduce el análisis pero son los participantes quienes argumentan sobre la veracidad o la irrealidad de cada riesgo, identifican las causas que motivan esas dificultades, proponen soluciones.

En síntesis, el orientador estimula esta situación de aprendizaje que permite a los participantes ser más objetivos, despojarse de temores infundados, prepararse para actuar ante el grupo, cambiar de actitudes como producto de esta reflexión.

#### 6. El Role Playing (desempeño de roles):

Esta técnica se utiliza con frecuencia porque motiva en alto grado, se visualiza y vivencia una situación real representada por los miembros del grupo y luego es analizada conjuntamente. Dicho análisis permite fijar metas de acción concretas.

Objetivos:

- Desarrollar la capacidad crítica de los participantes.
- Aprender a tomar decisiones y a establecer alternativas de acción.
- Desarrollar la capacidad creativa y organizativa.

**Mecánica:**

- El orientador explica la técnica y la "situación" que se representará. Puede, inclusive proporcionar una guía escrita con las características de los personajes.
- Los participantes definen quienes actúan y quienes observan.
- Se fija el tiempo límite de actuación.
- Mientras los actores se preparan, el orientador dialoga con los observadores para determinar los puntos claves de observación en la situación planteada.
- Se dispone el escenario que puede ser el centro de la sala y a su alrededor en círculo estarán los espectadores (observadores).
- Luego de la ambientación se inicia la representación libre de la realidad planteada (situación).
- Terminada la escenificación se inicia la discusión guiada sobre aspectos tales, como: sensaciones experimentadas en los papeles de actores y observadores, identificación del problema central, características de los personajes, análisis del comportamiento de cada personaje, opiniones sobre el manejo real de la problemática presentada, discusiones sobre las soluciones o acciones a seguir, formas de aplicación concreta en la vida familiar.
- Evaluación de la sesión, de la actuación, de la técnica aplicada, de la participación.

**7. Actividades recreativas:**

En los grupos debe el orientador poseer una gama de alternativas para aplicar en diferentes momentos del grupo. Hay recreación para ambientar el grupo, para distensionar, para descansar, para desarrollar la concentración,

la memoria, para fijar los conocimientos adquiridos, para evaluar etc., depende mucho de la iniciativa del orientador y del mismo grupo. Varios de los participantes están en condiciones de dirigir la parte recreativa.

Sobre la recreación, que es un tema vasto, sólo insistimos que debe constituirse en un ingrediente importante de toda sesión educativa, que puede insertarse en diferentes momentos de la reunión para lograr mayor grado de dinamismo, incentivación e interés por los contenidos de las acciones educativas.

#### 8. Imágenes generadoras:

Es una técnica que consiste en la presentación ante un grupo de una imagen (fotografía, diagrama o filmina) que tiene significado para ellos porque representa una situación extraída de su propia realidad y por lo tanto están en condiciones de observarla, describirla, analizarla y de contribuir con aportes concretos en la modificación de esa situación percibida.

##### Objetivos:

Incrementar en los participantes la capacidad de observación consciente y análisis objetivo de las actividades familiares y comunitarias diarias. Dichas actividades deben ser tomadas como situaciones de aprendizaje permanente que generen modificaciones positivas en el ambiente familiar y comunitario.

##### Mecánica:

-El orientador muestra una imagen que represente un hecho de la vida real de los participantes.

-El orientador lanza al grupo una serie de preguntas previamente preparadas y que contribuyen a la participación de todos los asistentes, en:



- La observación detallada del cuadro o imagen.
- La identificación de problemas, necesidades o intereses generados por la imagen.
- El análisis de cada uno de los aspectos identificados (este análisis puede generar todo un ciclo de acciones educativas o sólo una o varias sesiones).
- La búsqueda de soluciones o proposiciones concretas a cada uno de los aspectos generados por la imagen y analizados por el grupo.
- La aplicación de estas propuestas en la realidad familiar y comunitaria.
- Estas imágenes deben ser sobrias, que representen ideas enmarcadas en trazos sencillos, sin tantos detalles por que distraen el objetivo de la imagen que es la de generar ideas, es la de profundizar sobre el sentido y el mensaje que encierra dicha imagen más allá de las líneas externas.

#### Ejercicio:

Vamos a presentar, ahora, algunos de los juegos o actividades que se pueden relacionar con cada una de las etapas o pasos mencionados. Ellos representan una posibilidad o alternativa para el trabajo con un grupo, pero de ninguna manera se deben entender como únicos. Es bueno insistir entonces en que la naturaleza de cada comunidad permite adaptaciones y variaciones sobre los juegos que vamos a presentar y además posibilita, también, la introducción de iniciativas en este repertorio.

## 9. El barco:

### Objetivo:

Este jueguito es muy útil para el propósito de fomentar la integración y permitir la participación general de los miembros de un grupo.

### Tiene muchas ventajas:

- 1) Se adapta fácilmente a la naturaleza de distintos grupos, se puede realizar en casi cualquier parte -al campo abierto, en un recinto, habitación o aula, etc.
- 2) Es muy sencillo y fácil de entender.
- 3) Sirve como base para otras actividades que se pueden desarrollar a partir de él.

### Explicación:

El orientador procura explicar, en los términos que se acerquen más al lenguaje, y medio ambiente de la comunidad con la cual trabaja, la mecánica del juego. Esta consiste en hacer un círculo alrededor de quien vaya a desempeñar el rol de "capitán de barco", quien en primera instancia podría ser el orientador, y segundo, escuchar las órdenes del capitán que podrá expresarse en términos similares a éstos: "¡Vamos en el barco 'Ciudad de Buenaventura' estamos en la mitad de una travesía hacia (se da cualquier nombre de ciudad o país: Canadá, Chile, Lima, etc.), es un día cálido pero sobre la cubierta sopla brisa y es más fresco por eso todos los pasajeros se encuentran aquí caminando!" (Todos caminamos en el círculo, el capitán permanece en el centro, dando órdenes). De repente. . . el viento comienza a soplar con más fuerza, el cielo se oscurece, el barco se mueve de un lado a otro peligrosamente (quien desempeña la función de capitán imita el acontecimiento de una tormenta invitando al resto de participantes a que hagan lo mismo).

Cuando el capitán diga: "barco a pique, a los botes de a 5 (podrá ser cualquier número que se le ocurra al capitán, lo importante para quien desempeña este papel será establecer el número de participantes que queda en el barco cada vez: así podrá hacer más divertido el desarrollo del juego) todo el mundo deberá formar grupos correspondientes al número mencionado. Si conforman grupos mayores a lo acordado se ahogarán y menores, también se ahogarán.

El juego continuará hasta que quede el grupo mínimo de sobrevivientes. Una vez entendida la mecánica del juego se podrá cambiar el rol de capitán para que lo desempeñe alguien de la comunidad.

**Nota:**

Se podrá jugar cuando se considere oportuno el cambio de actividad. Es conveniente tener cuidado en el empleo de cualquier juego y en la intensidad del mismo para no cansar y aburrir a los participantes.

El juego del barco puede ser utilizado, también, como uno de los mecanismos para conformar pequeños subgrupos, de 5 a 6 personas, que faciliten la participación de todos los miembros del grupo en una actividad determinada. Cuando el orientador dé la voz de: "el barco se fue a pique", a los botes de a . . . (el número que más convenga), quedarán conformados los subgrupos. Una vez hecho esto se podrá establecer cuál será la naturaleza de la próxima acción a seguir, por ejemplo:

- 1) Graficación y descripción de los problemas más importantes de la comunidad.
- 2) Elaboración por parte de cada subgrupo de un Cuadro Escénico o Teatralización.

### 3) Otras actividades que proponga el grupo o el orientador.

#### Nota:

Es importante señalar cómo lo que aquí se está presentando constituye una serie de alternativas para ayudar al orientador en su trabajo comunitario. En ningún caso se trata de recetas o fórmulas absolutas. En el trabajo con las comunidades lo que más cuenta para el orientador es su propio sentido común y su capacidad para percibir y entender, lo más posible, la situación de una comunidad dada. Una determinada herramienta, un juego recreativo, una diapositiva, un carte, etc., serán útiles y se justificarán en la medida que el Orientador pueda proponerlos y utilizarlos en el momento adecuado. La herramienta en sí misma no representa una solución, todo depende de cómo y cuándo se emplee. Por esto, cuando llegue el momento de escoger tal o cual alternativa, tal o cual herramienta, en el trabajo con un grupo específico, cabrá preguntarse: ¿Ha tenido este grupo una experiencia previa en actividades como las que se le van a plantear? ¿Cuál es su nivel de escolaridad? ¿Qué proporción de adultos, hombres y mujeres participan? ¿Qué proporción de adolescentes? etc..

Hecha la aclaración anterior pasemos a explicar cómo podría ser la mecánica de la graficación y descripción de los problemas más importantes de un grupo comunitario.

#### 10. Graficación y descripción:

##### Posibles materiales:

- Hoja de tamaño oficio para cada miembro del grupo.
- Hojas de tamaño papelógrafo o cartulina para cada subgrupo.
- Un marcador por subgrupo (o lápices de colores - témperas, etc.).
- Cinta transparente.

El orientador aclarará a continuación, los procedimientos a seguir para realizar la actividad.

- Cada subgrupo nombrará un moderador o coordinador y un relator.
- Discutirán cuál es el problema fundamental que afecta a la comunidad.
- Una vez que cada subgrupo haya escogido un problema más o menos definido, cada miembro del mismo elaborará un dibujo que represente el problema como él lo ve.
- Cuando todos hayan finalizado su dibujo, el autor de cada uno se lo explicará al subgrupo, entonces se escogerá el que sea más representativo del pensamiento del subgrupo.
- Cada subgrupo representará el dibujo escogido en una hoja de papelógrafo o cartulina.
- El relator deberá explicar el dibujo de su subgrupo al grupo en general.
- Posteriormente el orientador tratará de establecer con el grupo una ordenación de los problemas expuestos y de fijar prioridades para la atención de los mismos.

(De acuerdo a la frecuencia y repetición de las situaciones que aparecen en los gráficos y de acuerdo a la posibilidad de atenderlas en base a la coordinación de los recursos institucionales y los comunitarios).

**Nota:**

El ejercicio anterior es muy útil como fundamento de un trabajo posterior con la comunidad en base a las expectativas de la misma. Permite variaciones, por ejemplo: entregar sólo una hoja grande papelógrafo o cartulina, para que todos los miembros de cada subgrupo elaboren conjuntamente el gráfico o dibujo, etc..

Es conveniente insistir en la necesidad de estar receptivo a la posibilidad de introducir cambios y adaptaciones en estas actividades, tomando en cuenta las sugerencias y observaciones del grupo.

#### 11. Teatralización de un problema:

Otra alternativa recreativa para ayudar a la dinamización de un determinado grupo puede ser la de la teatralización de un problema. Puede basarse en la elaboración gráfica mencionada en el ejercicio anterior, o simplemente en la caracterización directa del problema a través de la discusión. En cualquier caso, se trata de que cada subgrupo teatralice, utilizando la participación de todos sus miembros, el problema o problemas detectados. Una vez preparada la teatralización, cada subgrupo presentará al grupo general su interpretación. Cuando todos los grupos se hayan presentado, el orientador podrá elaborar, conjuntamente con los participantes las conclusiones.

Una variante de lo anterior sería escoger previamente algunos ritmos: por ejemplo, bambuco, pasodoble, merengue, cumbia, etc. y asignarlos posteriormente a cada subgrupo, para que sus miembros se coordinen y presenten al grupo una teatralización del ritmo que les correspondió.

#### 12. Técnicas de presentación:

El conocimiento de los individuos que conforman un grupo puede ser amenamente enriquecido a través de técnicas, como las mencionadas más adelante. Por medio de éstas, el grupo podrá tener una idea de los nombres, actividades y profesiones de sus integrantes. La naturaleza misma del grupo y sus circunstancias señalarán al orientador cuál podrá ser la técnica más adecuada. En todo caso, sería recomendable dejar de lado las presentaciones frías y cortantes, en las que las personas se sienten como recitando su cédula ante un grupo de otras personas extrañas.

Muy frecuentemente, se puede aprovechar un subgrupo ya conformado y que preferiblemente, haya trabajado en una teatralización o ejercicio similar. La idea será entonces, que el coordinador, nombrado por el subgrupo, averigüe los nombres de sus compañeros, sus actividades principales y respectivos sitios de proveniencia. A continuación, él se presentará y presentará a sus compañeros ante el grupo general. También es posible ensayar una teatralización resaltando los nombres de los participantes dentro de la actuación y procurando crear también situaciones divertidas acerca de las actividades o profesiones que cada uno desempeña en su vida cotidiana.

### 13. Juegos mímicos - Educa los sentidos

La mímica puede ser otro recurso ágil y entretenido para efectuar presentaciones. Es posible que cada subgrupo se subdivida por parejas con el propósito de que cada persona represente mímicamente las características personales y actividades de su compañero, por ejemplo: se imita la labor del carpintero, del chofer, del agricultor, etc.. Cuando alguien adivina cuál es la actividad representada, el que hizo la mímica dirá el nombre del compañero a quien representa añadiendo algunos detalles complementarios: número de hijos, origen, etc.. En enseguida, el compañero presentado hará la mímica correspondiente a la presentación de su compañero. Después se pasará a otra pareja y así sucesivamente hasta que todo el mundo se haya presentado. La espontaneidad, los comentarios chistosos y en general los aportes que hagan los participantes ayudarán a mantener un ambiente jovial, muy importante para el desarrollo del trabajo con el grupo.

#### 14. Técnicas que ayudan a fijar contenidos:

En la medida que el trabajo con un grupo avanza es importante reforzar la participación de sus miembros. Esto es posible a través de preguntas de control que inciten a la reflexión y se proyecten hacia acciones posteriores. Sin embargo, la forma de hacerlas es muy importante. Un grupo con nivel de escolaridad bajo, en el cual haya muchas personas tímidas debe tratarse con especial cuidado. Las preguntas pueden causar temor proyectando el efecto contrario que se persigue. Existen juegos como el TINGO - TANGO, que permiten las preguntas y las hacen divertidas. Se realiza como sigue:

##### Materiales:

Una caja o recipiente en donde puedan meter varias tiras de papel sobre las cuales el orientador formula preguntas acerca del trabajo o actividades que el grupo está desarrollando.

##### Objetivos:

Ayudar a fijar conocimientos de una forma amena, facilitar la participación de todas las personas dentro del grupo, y reflexionar y conceptualizar sobre las acciones desarrolladas.

##### Mecánica:

Los participantes forman un círculo, se pueden sentar en el suelo, en sillas, o simplemente permanecer de pie. El orientador forma parte del círculo. Cuando todo el mundo esté ubicado, el orientador hará rotar la caja en un sentido del círculo. En la medida en que la cajita es recibida el orientador irá diciendo: Tingo, Tingo, Tingo. . . súbitamente, cuando diga Tango, la caja se detendrá en las manos de la última persona que la haya cogido. Esta procederá a abrirla y sacará cualquier papeletica respondiendo la pregunta que le toque en suerte. En caso de que no



pueda responderla, cualquier otro miembro del grupo lo hará, también se podrá complementar o ampliar determinada respuesta. El juego proseguirá hasta cuando se agoten las papeletas.

Se ha mencionado algunas de las posibilidades de la recreación dirigida como herramienta de trabajo con la comunidad. A través de lo que se describió podemos ensayar algunas conclusiones:

- La Recreación Dirigida es una herramienta manejable por medio de una serie de técnicas: juegos, actividades, ejercicios, etc. Representa una ayuda importante en el trabajo con la comunidad.
- Es un medio para conseguir determinados propósitos. En ningún momento representa una solución acabada.
- Un aspecto determinante en el trabajo con la comunidad es la actitud del orientador. El buen empleo de su sentido común debe ayudarlo a establecer cuáles técnicas utilizar, cuándo y con quién. Esto le permitirá, asimismo, ser receptor de las inquietudes del grupo con el cual trabaja, y en esta medida variar, adaptar e incrementar, si es el caso, el tipo de técnicas que se adecúen más a una determinada circunstancia.
- La recreación no es "buena", ni "mala" en sí misma. Esto depende de su empleo.
- La única forma por medio de la cual se logra refinar y conocer realmente una determinada técnica, es a través de la experiencia. Por eso aquí se han sugerido alternativas de acción dentro de una serie de técnicas recreativas.
- Será misión de cada orientador ver en qué medida puede servirse de ellas, complementándolas, variándolas y adaptándolas a sus necesidades concretas.

Dentro del mismo espíritu que formulamos las anteriores conclusiones, también podemos hacer unas recomendaciones de tipo muy general que pueden ayudar a una mayor eficiencia en el empleo de técnicas como las mencionadas.

- 1) Antes de comenzar actividades de trabajo más formales con un grupo, es conveniente propiciar la integración del mismo a través de juegos o actividades que acerquen a la gente en un sentido físico. Esto facilitará un contacto intelectual posterior, indispensable para un trabajo sistemático.
- 2) Hecho ésto se puede buscar el medio de comprometer a la gente en trabajos más concretos que los ayuden a conocerse en actividades que impliquen un mayor reconocimiento a nivel intelectual: como conocimiento de las personas y de sus actividades, aplicación de los conocimientos individuales con los trabajos de grupo, discusiones, etc..
- 3) Es conveniente estar pendiente de introducir elementos y actividades recreativas que ayuden a la comunidad a despertar y mantener vivo el interés y la capacidad crítica acerca de su trabajo.

#### Algunos puntos de reflexión:

1. ¿Qué es Recreación Dirigida?
2. ¿Quién la utiliza?
3. ¿Con quién?
4. ¿Para qué?
5. ¿Cómo?

#### Anexo:

Los siguientes ejercicios complementan las actividades anteriormente planteadas.

Es importante señalar que éstos, como los otros juegos enunciados no son una receta, sino que constituyen alternativas de trabajo.

A veces es necesario mostrar a un grupo la importancia de saber observar. Esto se podrá lograr a través de juegos que así lo ejemplifiquen.

El orientador deberá utilizarlos de acuerdo a la naturaleza de cada grupo, teniendo en cuenta los que considere más oportunos.

¿Quién es el Director...?

Objetivo:

Resaltar y desarrollar las cualidades de observación.

Los participantes eligen entre ellos a una persona, llamémosla X, para que inicie la actividad, quien deberá salir del recinto en donde estén reunidos. Cuando X se haya salido, los otros jugadores escogerán entre ellos a uno en el recinto. El Director secreto tratará de dirigir a los presentes sin que los advierta X -guiñando el ojo, haciendo gestos o movimientos de brazos y piernas, etc.-. Todos deberán imitar al Director; en tretanto X, observándolos con detenimiento, intentará descubrir al iniciador del movimiento o Director Secreto. Si llega a ser descubierto, el Director pasará a desempeñar el papel de X. Se continuará hasta cumplir el objetivo del juego, teniendo mucho cuidado en no aburrir o cansar a los participantes.

Nota:

No es recomendable la ejecución de esta actividad con grupos demasiado numerosos. En caso de que el grupo exceda de 20 personas, será necesario dividirlo o subgruparlo. De esta manera cada subgrupo podrá realizar independientemente la misma actividad.

**El de las Tres Ciudades:****Objetivo:**

Permitir a los participantes familiarizarse unos con otros.

El orientador, llamémoslo X, iniciará el juego.

Los jugadores se sientan en rueda correspondiéndole a cada uno una silla, sin que sobren sillas. Cada jugador recibirá el nombre de una de las tres ciudades escogidas, por ejemplo, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena o cualesquiera otras tres. X, en este caso el Orientador, nombra una o más de las mencionadas ciudades. Los jugadores de las ciudades nombradas cambian de sitio entre sí. X, por su parte, tratará de coger el puesto de uno de ellos. El jugador que se quede sin puesto pasará a desempeñar el papel de X.

**Nota:**

Esta actividad es recomendable, también como distracción que sirve para distensionar los nervios y desentumecer músculos después de una jornada de trabajo intenso.

"Yo" "estoy" "sentado" "en" "el" "restaurante", "esperando a"...

**Objetivos:**

Similar al anterior. Ayuda a memorizar los nombres de los participantes.

Los jugadores se reúnen, formando un círculo; cada uno se sienta en una silla, dejando una desocupada. El jugador ubicado a la izquierda de la silla vacía comienza el juego moviéndose hacia esa silla y diciendo: "Yo". Quien estaba inmediatamente a su izquierda se mueve a la vez a la silla que acaba de ser desocu-

pada y dice "estoy"; los siguientes, moviéndose consecutivamente hacia la silla desocupada dirán de acuerdo al caso "sentado" "en" "el" "restaurante". Cuando le toque el turno a quien le corresponde "Esperando a"..., el jugador llamará a cualquiera de las personas participantes quien dejará su lugar y ocupará el lugar contiguo a quien lo ha llamado. El jugador ubicado a la izquierda de la silla recién desocupada inicia el juego nuevamente, utilizando las mismas palabras de antes "Yo", etc....



**ANEXON° 2**

**TECNICAS PARA IDENTIFICAR  
ALTERNATIVAS DE SOLUCION**





## **I. ANALISIS MORFOLOGICO 1/**

### **1. Propósito**

El análisis morfológico permite generar un gran número de combinaciones entre diferentes elementos, para ser utilizadas en un análisis posterior.

### **2. Usos**

Puede usarse para:

- a. Análisis de problemas en forma sistemática.
- b. Desarrollo de proyectos y programas alternativos.
- c. Identificar situaciones futuras alternativas, bajo las cuales podría enmarcarse un determinado problema.

### **3. Descripción**

La técnica es útil para descomponer o separar los elementos de un problema, identificar los atributos de cada elemento y sintetizar alternativas de solución, mediante la múltiple combinación de los atributos.

Un elemento es cada uno de los componentes o partes de un problema. Por ejemplo, la población, la tenencia de la tierra y el clima, pueden ser elementos de un programa de desarrollo rural.

Un atributo es un estado, condición o característica específica referida al elemento. Por ejemplo, la población afectada (elemento) por un determinado proyecto podría ser integrada por productores tecnificados o tradicionales.

---

**1/** (Adaptado de Delp, Peter. et. al., Systems Tools for Project Planning., International Development Institute, Indiana University.

Esta clasificación daría dos atributos de ese elemento.

#### **4. Ventajas**

- a. Permite generar un gran número de soluciones alternativas al problema planteado.
- b. La naturaleza exhaustiva del método reduce la probabilidad de pasar por alto algunas posibles soluciones.
- c. Debido a que el proceso de sintetizar soluciones alternativas es sistemático, la técnica evita los sesgos y prejuicios de las personas involucradas en su aplicación.

#### **5. Limitaciones**

- a. Un gran número de problemas conlleva un gran número de elementos y atributos, lo cual puede generar tal número de soluciones posibles que resulta difícil evaluarlas.
- b. Si algún elemento importante del problema es pasado por alto, el análisis realizado se verá afectado. La técnica no asegura que todos los elementos serán especificados, eso depende del analista. Sin embargo, otras técnicas como la "Red de Pertinencia" (Tree Diagram) o la "Matriz para descripción de Sistemas" (Systems Definition Matrix), pueden ser útiles para evitar que esto suceda.

#### **6. Supuestos importantes y recursos necesarios**

- a. En esta técnica se asume que un problema o tarea es divisible en elementos discretos, cada uno de los cuales puede tener uno o más atributos alternativos. El analista puede siempre definir el problema, de tal manera que dicha descomposición sea factible.

- b. El conocimiento relativo al área problema y la destreza para componer el problema en sus elementos, son esenciales para aplicar la técnica efectivamente. Se requiere su habilidad para reconocer combinaciones potencialmente novedosas.
- c. El tiempo necesario depende de la complejidad del problema y del número de elementos identificados. El tiempo requerido incrementa rápidamente en función del número de elementos identificados. Un problema simple puede necesitar menos de un día.

#### 7. Insumos requeridos

Se debe hacer un planteamiento claro y concreto del problema a ser analizado.

#### 8. Productos

Genera un número de soluciones alternativas al problema propuesto, sintetizadas a partir de las combinaciones de atributos correspondientes a los diferentes elementos identificados.

Debido a que el número de soluciones posibles resultantes puede ser muy grande (una tabla de 4 elementos y dos atributos para cada uno, puede generar 16 alternativas), es conveniente descartar aquellas combinaciones que sean física o teóricamente imposibles, o que no sea viable ponerlas en práctica.

#### 9. Procedimiento

##### a. Identificar los elementos y sus atributos

- i. Considerar el problema tal como está planteado y pensar sobre los elementos o componentes que integran la situación problemática.

- ii. Generar tantos atributos como sea posible. A menudo algunos atributos se piensan primero que el elemento, lo cual ayuda a definir a éste y luego agregarle otros atributos.

b. Desarrollar la tabla de atributos

- i. Organizar los elementos y atributos en forma matricial (ver Figura N° 1).
- ii. Registrar cada elemento con sus atributos en una misma fila.

c. Sintetizar alternativas

- i. Seleccionar un atributo de cada elemento.
- ii. Combinar los atributos seleccionados para describir una alternativa particular.
- iii. Descartar las combinaciones que no son factibles o las que son ilógicas.
- iv. Verificar si las combinaciones restantes ofrecen soluciones factibles al problema.

FIGURA N° 1  
"ANALISIS PARA UNA POLITICA ENERGETICA"

ELEMENTOS	ATRIBUTOS				
	1	2	3	4	5
a. Demanda de energía	Baja Demanda	Alta Demanda ●			
b. Ritmo de crecimiento de la economía.	Cero Crecim.	Poco Crecim.	Rápido Crecim. ●		
c. Fuentes primarias de energía	Petróleo ●	Gas	Solar	Nuclear	Batería
d. Uso primario de energía	Industrial	Doméstico	Transportes ●		

## II. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS 1/

### 1. UTILIZACION

#### a) Propósito

Un escenario proyecta el estado futuro de un sistema basado en supuestos con respecto a interacciones y condiciones externas.

### UTILIZACION

El escenario puede ser empleado para:

- 1) Identificar y clarificar principales temas para el debate entre un grupo de formuladores de política y grupos de interés.
- 2) Para formular una narración del comportamiento dinámico de un sistema social, por ejemplo, para interpretar los resultados de un diagrama obal.
- 3) Proveer de insumos a otras técnicas tales como la de juegos.
- 4) Proveer un marco para proyecciones normativas en relación a condiciones futuras deseadas.

### 2. DEFINICIONES CLAVES

- 1) Un "sistema" es una colección de componentes, los cuales interactúan para lograr una función común.

---

1/ : (Adaptado de Delp, Peter. et. al., Systems Tools for Project Planning., International Development Institute, Indiana University.

- 2) Un "escenario-estado" describe condiciones y eventos (el estado del sistema y el contexto externo) en un punto único del tiempo.
- 3) Un "escenario transitorio" proyecta los cambios y las acciones alternativas sobre un sistema en varias etapas de evolución del mismo.

### DESCRIPCION BREVE

Un escenario es una proyección narrativa de los estados futuros de un sistema. Se desarrolla a partir de una descripción de las condiciones presentes y la proyección extrapolada de las condiciones futuras. La proyección se basa en cambios esperados en las restricciones externas, y las posibles interacciones entre las variables del sistema en su progresión, de las condiciones actuales hacia un determinado estado futuro.

Un escenario podrá ser, o un "escenario transitorio" que traza la evolución del sistema en un período de tiempo determinado, o también puede ser un "escenario-estado" para un punto único en el futuro.

### VENTAJAS

- 1) Los escenarios ayudan a iluminar acerca de las interacciones en las dimensiones psicológicas, sociales, económicas, culturales y políticas, de un sistema en una forma que permite el entendimiento de un sinnúmero de interacciones al mismo tiempo. Son especialmente útiles para decisiones de política.
- 2) Generalmente se argumenta que los escenarios llaman la atención hacia un rango mayor de posibilidades que deben ser consideradas en el análisis del futuro.
- 3) Los escenarios son una ayuda para estimular y disciplinar la imaginación.

- 4) Los escenarios generalmente poseen un valor ilustrativo y pedagógico para el decisor.

#### LIMITACIONES

- 1) Es una tarea formidable el tomar en cuenta y predecir al mismo tiempo con éxito el inter-juego de varias dimensiones, por ejemplo: sociales y políticas.
- 2) Los escenarios sufren de exclusividad. Generalmente representan solamente el punto de vista de aquellos expertos que los han construido, y no existe ninguna garantía de que el futuro ha sido predecido en forma precisa.

#### RECURSOS REQUERIDOS

##### Nivel de esfuerzo

El decisor y el analista colabora en definir el tema del escenario. El analista identifica y organiza, e interactúa con un grupo de expertos para comprender el sistema presente y construir los escenarios deseados.

##### Nivel de habilidades

El analista y los expertos deben de identificar las dimensiones principales, así como los atributos del sistema presente a fin de poder identificar nuevos desarrollos y comprender su carácter y significancia.

##### Tiempo requerido

El tiempo requerido depende de la complejidad del sistema bajo estudio y el período de tiempo del escenario.

El analista y los expertos podrán utilizar varios días construyendo de tres a cinco escenarios diferentes que describan una misma situación general.



## DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA

### Definiciones suplementarias

- 1) Las "dimensiones" de un sistema son colecciones de sus atributos, en donde, cada colección representa un aspecto principal del sistema, por ejemplo, político, económico, social, psicológico.
- 2) Los "atributos" de un sistema incluye los elementos o componentes del sistema y las interrelaciones entre ellos.
- 3) Un "objetivo" consiste de un juicio de valores que satisface una o más necesidades humanas, por ejemplo: "promover la equidad en el sistema escolar".
- 4) La "fuerza motriz" constituye un atributo del sistema del cual causará cambios en el estado del sistema dentro de un período de tiempo determinado.
- 5) El "estado del sistema base" consiste del conjunto de condiciones actuales que describen las características esenciales del escenario. Generalmente se denota con una  $S(t)$ , en donde la "t" representa el tiempo presente.
- 6) Una "imagen intermedia",  $S(t+n)$ , describe el estado del sistema después de un intervalo de tiempo "n".
- 7) El "contexto externo" representa las restricciones en el sistema base.

### INSUMOS REQUERIDOS

La construcción de un escenario requiere un acuerdo previo sobre la clase de escenario (ya sea de tendencias o de estado), el tema del escenario, y el período de tiempo que se abarcará.

El tema del escenario es generalmente un sistema o sector de un país o una región, por ejemplo, la industria turística o la situación energética

para el país de Napolandia o la estructura social de la población de una cuenca geográfica. El período de tiempo varía de acuerdo a la importancia del sistema bajo consideración. El período de tiempo para un escenario, para la mayoría de las situaciones, deberá cubrir por lo menos 15 años a fin de proyectarse más allá de las características de la situación presente. Imágenes futuras se vuelven incrementalmente borrosas a medida que el período de tiempo se extiende, limitando un escenario a un máximo efectivo de 30 años.

El analista deseará o podrá tener en cuenta la necesidad de juntar a un grupo de expertos, cada uno familiarizado con una dimensión principal del sistema, sin embargo el escenario asimismo podrá ser desarrollado utilizando la técnica Delphi.

#### EL PRODUCTO DE LA HERRAMIENTA

La técnica del escenario genera una descripción narrativa del estado futuro del sistema. El formato consiste en una descripción del estado base del sistema y una o más imágenes intermedias, junto con una descripción de contexto externo y las fuerzas motrices detrás de los cambios proyectados (veáse la figura 1).

Uno o más escenarios podrán ser construidos:

- 1) Diferentes escenarios de estado alternativo para un solo punto en el tiempo.
- 2) Uno (posiblemente dos) escenarios transitorios que proyectarían los efectos de diferentes políticas sobre la evolución de las condiciones del sistema.

Estos escenarios pueden ser comparados y contrastados para revisión por parte del formulador de decisiones y otros grupos interesados.

## SUPUESTOS IMPORTANTES

Un escenario es construido a través de una extrapolación de condiciones futuras, a partir de condiciones presentes y fuerzas motrices predecibles de cambio. Consecuentemente, el supuesto fundamental en relación al comportamiento dinámico del sistema va implícito: un sistema exhibe condiciones actuales, las cuales son el resultado de todas las fuerzas presentes y anteriores que han actuado sobre el sistema. Sin embargo, los sistemas sociales son auto-organizables y auto-regulables, y el sistema actual podrá ser influenciado a través de la anticipación de condiciones futuras. El poder dar cuenta de estos factores en la construcción de un escenario, requiere que el analista esté al tanto de los efectos posibles de acciones anticipadas sobre el estado futuro del sistema.

## METODOS DE USO

### Procedimiento general

Los siguientes pasos describen el desarrollo de un escenario transitorio y se basan en el trabajo de Durand (1982) y Gerandin (1973):

#### 1) Construya el sistema-base del sistema

- 1.1 Identifique los subgrupos principales del sistema base.
- 1.2 Identifique los atributos de los subgrupos.
- 1.3 Seleccione uno de los atributos como la fuerza motriz de cambio en el sistema.

#### 2) Identifique el contexto externo

- 2.1 Formule hipótesis en relación a las restricciones sobre el cambio o que afectarán el estado base del sistema.
- 2.2 Considere restricciones que podrán cambiar durante el período de tiempo considerado para el escenario.

3) Desarrolle la progresión hasta la primera imagen intermedia.

3.1 Identifique cualquier tendencia en las interacciones entre atributos del sistema base para el intervalo de tiempo "n", en donde "n" es precisamente de cinco a diez años.

3.2 Identifique cualquier cambio en las restricciones externas para el intervalo de tiempo n.

3.3 Si existe o se identifican tendencias alternativas o tendencias competitivas, entonces construya una imagen intermedia en el período de tiempo (t+n), para cada una de las tendencias principales.

4) Construya la imagen intermedia

4.1 Utilizando las dimensiones y los atributos identificados en el paso 1, describa el posible estado del sistema o condiciones que se espera reinarán en el tiempo (t+n).

4.2 Tome en consideración las fuerzas para el cambio, las restricciones externas, y las tendencias internas del sistema.

5) Repita los pasos 3 y 4 hasta que el período de tiempo deseado ha sido cubierto

5.1 La última imagen intermedia se convierte en el nuevo estado base del sistema.

5.2 Para progresar hacia imágenes intermedias y siguientes, considere los cambios a ocurrir durante el intervalo de tiempo, (t+n) a(t+2n), etc.

### 5.3 Termine el escenario con la última imagen intermedia.

Si se desea construir un escenario normativo, el procedimiento en el paso 3 se invierte. En lugar de predecir la imagen intermedia, el analista tratará de identificar las acciones alternativas o políticas que son necesarias para lograr un estado deseable del sistema. Esto constituye típicamente, un proceso iterativo, en donde primero un conjunto de políticas, más las tendencias internas del sistema, más las condiciones externas, son utilizadas para proyectar una situación posible. La discrepancia con el estado normativo es utilizada, entonces para indicar políticas alternativas hasta que emerge la imagen intermedia proyectada con la imagen deseable.

#### Ejemplo:

Un escenario fue desarrollado para la industria ganadera en el país de Napolandia. El objetivo consistía en "mejorar la calidad de vida de todos los Napos". Los criterios que estaban supuestos a indicar el logro de este objetivo: una reducción de las deficiencias nutricionales de la población, y un incremento en la captación de divisas extranjeras.

El estado base del sistema se describió de la siguiente manera: "Cuatro subgrupos han sido identificados: los ganaderos, los intermediarios, la industria empacadora de carne y los consumidores de carne. Los ganaderos generalmente son nómadas y poseen el 90% del hato ganadero en Napolandia. El mejoramiento genético del ganado y las prácticas de alimentación son ineficientes. Los nómadas poseen lazos emocionales muy fuertes hacia el gando bovino y los ganaderos continúan vendiendo su ganado a los intermediarios. El ganado llega a los consumidores a través de varios niveles de intermediarios, inflando por consiguiente los precios de la carne.

La industria empacadora de carne es relativamente pequeña al presente, sin embargo está en manos de una compañía multinacional de gran envergadura.

La carne es empacada principalmente para exportación..."

Los atributos de los subgrupos considerados fueron el sistema de valores de cada subgrupo, las relaciones económicas entre los diferentes subgrupos y las instituciones principales. La industria empacadora de carne es seleccionada como la fuerza motriz para el escenario, debido a que tenía deseos de incrementar su tasa de crecimiento.

El contexto externo puede ser descrito de la siguiente manera:

Se mantendrán favorables las condiciones de comercio con los países desarrollados. No se prevén condiciones climatológicas adversas a ocurrir durante el período...

Comenzando con el estado base y el contexto externo, la progresión de escenario fue formulada para arrojar el siguiente argumento o escenario:

"Es el año de 1987. La demanda de carne en los países desarrollados se nota que incrementará tremendamente en los próximos siete años. Para poder satisfacer esta demanda, una compañía multinacional invierte 20 millones de dólares en una planta empacadora de carne orientada tanto hacia el mercado interno como para el mercado de exportación.

Esfuerzos educativos se llevan a cabo con el fin de lograr que los ganaderos se asienten y aprendan mejores prácticas de mejoramiento ganadero y de nutrición. Esto asegurará una oferta regular de carne para la empacadora. Existe

considerable resentimiento por parte de los ganaderos. Dado que solo algunos ganaderos han reaccionado positivamente a los esfuerzos, a estos no se les permite pastorear la tierra en cualquier momento o en cualquier parte que ellos deseen, forzándolos por consiguiente a establecerse en un solo lugar.

Ya en 1982, la planta empacadora de carne estará establecida; la mayor parte de los ganaderos se han asentado aún a regañadientes. La compañía multinacional paga altos precios por el ganado a los ganaderos. Los intermediarios se ven forzados fuera de sus vínculos tradicionales de oferta. Los intermediarios, quienes manejan muchos otros productos alimenticios, aparte de la carne, se organizan en una unidad cohesiva y ya en 1985 se desarrolla una huelga por parte de ellos. Se da entonces un acaparamiento masivo de alimentos por parte de las amas de casa, y los precios suben en forma increíble. Se le pide al ejército que provea camiones para el transporte de alimentos esenciales..."

Varios escenarios de esta naturaleza fueron formulados para revisión y evaluación por parte del decisor.

### Teoría

Los escenarios son contruidos basados en una filosofía de planificación que podría denominarse "futuro creativo". Los escenarios son ayudas efectivas para la toma de decisiones, siempre y cuando el centro decisor acepta una filosofía de planificación de esta naturaleza. El futuro se deberá diseñar en línea con los objetivos estipulados. Un futuro no será aceptado si simplemente consiste en una extrapolación o extensión de eventos pasados.

Los escenarios han sido utilizados ampliamente y son muy útiles en la formulación de políticas. Se reportan en la literatura la construcción de escenarios para sistemas políticos internacionales, asimismo, se reportan

varias aplicaciones hechas en Francia, incluyendo planificación regional de desarrollo. Varios autores citan su aplicación en la planificación urbana. Asimismo, se reporta su utilización por parte del Departamento de Defensa, el cual utiliza la argumentación de escenarios políticos.

Traducción realizada para fines de capacitación del libro "Systems Tools for Project Planning. Delp. P. Thesen, A., Motiwalla, J. y Seshadri, N. Indiana University. Bloomington. 1977.

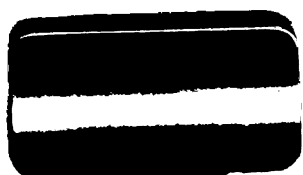


ISSN-0534-5391

**Alfonso Bejarano A. (Colombia) Médico Veterinario Zootecnista M.S.,  
Especialista en manejo de Proyectos de Desarrollo Rural. IICA, Oficina  
en Colombia.**

**Francisco Barea S. (Nicaragua) Especialista en Administración de Pro-  
yectos. IICA, Oficina en República Dominicana.**





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
APDO. 14592 BOGOTA, COLOMBIA. TEL ; 2697100 CABLE IICA – BOG.