



ESCALA

Acción Sistémica y
basada en la
Colaboración para
Mejorar los Medios de
Vida y el Ambiente

Publicado en 2005 por la Academy for Educational Development (AED). Este documento esta impreso con tinta soya en papel reciclado constituido de 10% de desechos post-consumidores.

La Academy for Educational Development es una organización independiente sin fines de lucro, fundada en 1961, dedicada a resolver problemas sociales críticos en los Estados Unidos y en el resto del mundo. Entre sus principales áreas de atención están la salud, educación, juventud y desarrollo de liderazgos y el medio ambiente.

Academy for Educational Development
1825 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009-5721 EEUU
E-mail: greencom@aed.org
Web: <http://www.aed.org> y <http://www.greencom.org>

Esta publicación fue preparada para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por GreenCOM, el proyecto de comunicación ambiental de la USAID. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que aparecen en este documento no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID.

GreenCOM es financiado y administrado por la Oficina de Gestión de Recursos Naturales del Departamento de Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio de USAID. AED, en asociación con Chemonics International, proporciona los servicios técnicos para GreenCOM (Contrato no. LAG-I-00-01-00005-00).

El Centro de Estrategias Ambientales de AED desea agradecer a USAID por crear esta visión y por sus 11 años de apoyo a GreenCOM. Expresa también su gratitud a todas aquellas personas que en diversas partes del mundo* contribuyeron al desarrollo de este enfoque de vanguardia, encaminado a crear un futuro sostenible.

* Bolivia, Cisjordania, Ecuador, Egipto, El Salvador, Estados Unidos, Filipinas, Gambia, Guatemala, Guinea, Haití, India, Indonesia, Israel, Jordania, Líbano, Madagascar, Malawi, Malí, Marruecos, México, Namibia, Nepal, Nicaragua, Níger, Omán, Panamá, Perú, Rusia, Sudáfrica, Tanzania, Túnez, Uganda y Zambia

Contenido

ESCALA	1
¿Qué es ESCALA?	2
ESCALA en acción	3
El marco de ESCALA	4
El proceso de ESCALA: Un enfoque sistémico de la sostenibilidad	5
Para una implementación exitosa de ESCALA	7
Mapear el contexto	8
Catalizar coaliciones y alianzas	10
Crear soluciones sostenibles basadas en la colaboración	11
Actuar	12
Valorar: Monitoreo y evaluación	13
Herramientas y técnicas de ESCALA: Metodologías de cambio social	15
ESCALA: Lecciones Aprendidas	25
Resultados de ESCALA	26
Notas	29



ESCALA

Los problemas que ilustran lo interdependientes e interconectados que son en el mundo los recursos naturales, los gobiernos, las economías y las personas, subrayan la necesidad de contar con un enfoque integrado para el desarrollo internacional. Pandemias como el SIDA, los desastres sociales y económicos causados por una gestión deficiente de los recursos naturales, las guerras en torno a la propiedad de los recursos naturales y la disminución de la producción agrícola, son apenas algunos ejemplos. El reto consiste en mejorar la gobernabilidad y fortalecer a la sociedad civil para usar los recursos y las tecnologías disponibles de manera creativa y responsable, haciendo que los países puedan satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas propias.

El cambio duradero depende de una masa crítica de personas—individuos, familias, grupos, comunidades e instituciones—que voluntariamente emprenda acciones para aplicar soluciones sostenibles. Independientemente de que el cambio a producirse sea en una cuenca, en un litoral, en una zona de amortiguamiento de un área protegida o en todo un país, el marco llamado ESCALA* puede ayudar a hacer realidad transformaciones duraderas y de largo alcance.

ESCALA—Acción Sistémica y basada en la Colaboración para Mejorar los Medios de Vida y el Ambiente—es un enfoque que busca ampliar el impacto de los programas de desarrollo. Al proporcionar un marco que permita lograr un cambio ampliamente extendido, ESCALA puede ayudar a mejorar los medios de vida y la calidad de vida de la gente, orientándola hacia una gestión sostenible de sus recursos naturales. ESCALA ha evolucionado en base a más de una década de trabajo por parte de GreenCOM, un programa global de USAID de comunicación ambiental. GreenCOM ha tenido la inigualable oportunidad de trabajar en más de 30 países en todo el mundo, para abordar un amplio conjunto de temas entre los cuales figuran:

- Gestión de recursos naturales (costeros, forestales, de cuencas)
- Conservación de la biodiversidad
- Ecoturismo
- Agricultura sostenible
- Uso eficiente del agua y la energía
- Producción limpia
- Manejo de desechos sólidos



Para identificar las lecciones aprendidas y mejores prácticas derivadas de esta experiencia, el equipo de GreenCOM condujo una evaluación de su cartera de proyectos pasados y presentes. Posteriormente, integró el pensamiento más avanzado de expertos en cambio social y proyectos de todo el mundo. Esta síntesis condujo al desarrollo de ESCALA.

Este folleto presenta una visión general del enfoque de ESCALA dirigida a aquellas personas interesadas en encontrar soluciones sostenibles para enfrentar los retos de la gestión agrícola y los recursos naturales. Ofrece también una serie de recursos y fuentes donde se puede obtener información adicional, incluyendo oportunidades de capacitación en ESCALA.



*ESCALA corresponde a la sigla en inglés SCALE, que significa System-wide Collaborative Action for Livelihoods and the Environment (Acción Sistémica y basada en la Colaboración para Mejorar los Medios de Vida y el Ambiente). Si bien ESCALA no representa las iniciales de aquellas palabras que traducen la sigla del inglés, hemos adoptado el concepto porque su significado en español también representa lo que se quiere alcanzar con este tipo de acciones: trabajar a escala.

¿Qué es ESCALA?

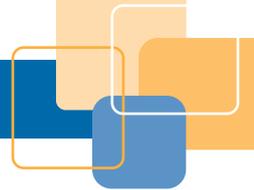
ESCALA es un marco, un proceso y un conjunto de herramientas y técnicas prácticas que catalizan cambios sistémicos y llevan a obtener mejores medios de vida, mejor gobernabilidad y mayor participación de la sociedad civil, así como a adoptar mejores prácticas. ESCALA lleva a cabo cambios sociales generalizados, principalmente de tres formas:

- **ESCALA comienza en grande, vinculando segmentos significativos de la población de un país o región, y sigue expandiéndose mediante la generación de acciones y cambios simultáneos—de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y transversales—en muchos ámbitos y sectores de la sociedad.** Para lograr un nivel de impacto que genere un cambio real, positivo y duradero, se requieren soluciones cuyo efecto vaya más allá de unas pocas comunidades o pueblos. ESCALA ofrece una forma de permear todos los niveles de una sociedad, para modificar ampliamente actitudes y acciones que conduzcan a prácticas mejoradas.
- **ESCALA permite una comprensión del contexto amplio que rodea un tema específico de recursos naturales.** A menudo se trata de temas bastante complejos. Al utilizar un enfoque sistémico, ESCALA traza un mapa del contexto ampliado e identifica los puntos de apalancamiento¹ más sólidos para lograr un cambio positivo.
- **ESCALA ayuda a los actores involucrados a combinar varias metodologías de cambio social—participación y movilización de la sociedad civil, abogacía*, mercadeo social, desarrollo organizacional, comunicación masiva, educación y resolución de conflictos—para lograr un cambio duradero y a amplia escala.** No suele haber una sola respuesta para un problema complejo. ESCALA posibilita la implementación simultánea de diversas metodologías para lograr cambios utilizando los medios más efectivos, según sea el problema en cuestión y su contexto social, económico, gubernamental y ambiental particular. Este compromiso simultáneo de varios segmentos de la sociedad se expande a partir de sí mismo y permite un cambio más rápido y a una escala más amplia.

ESCALA es una combinación de las mejores prácticas provenientes de varias disciplinas. En ese sentido, muchos de sus componentes no serán nuevos para los practicantes de la comunicación y el desarrollo. Lo que imprime a ESCALA un carácter innovador es la manera en que combina estas mejores prácticas dentro de un marco y un proceso que crea y sostiene cambios en todo el sistema relacionado a un tema.



*Abogacía en este documento se refiere a la incidencia o promoción y defensa de causas de interés social (es una traducción del término “advocacy” en inglés).



ESCALA en acción

La aplicación de ESCALA puede beneficiar a los programas de las siguientes formas:

- Facilitando el desarrollo de coaliciones y alianzas innovadoras entre varios sectores, disciplinas, instituciones y grupos.
- Acelerando la adaptación de nuevas tecnologías.
- Estimulando la adopción de nuevas tecnologías, actividades alternativas para generar ingresos y mejores prácticas.
- Fortaleciendo a grupos ciudadanos para que tomen decisiones y actúen de manera efectiva.
- Aumentando la participación del sector privado.
- Generando demanda de nuevas políticas, tecnologías y servicios, sentido de propiedad sobre los mismos, y cumplimiento.
- Impulsando la participación de la sociedad civil en la formulación de nuevas políticas.
- Fomentando la descentralización del gobierno y fortaleciendo las capacidades de las administraciones locales.
- Acelerando y mejorando el flujo de información entre los diversos actores involucrados.
- Fortaleciendo la capacidad de todos los sectores para aplicar una amplia variedad de metodologías de cambio social.
- Apoyando la adopción de comportamientos favorables al medio ambiente que ayuden a resolver el problema.
- Promoviendo procesos que catalicen el cambio a una escala suficientemente amplia como para producir un impacto real y duradero.

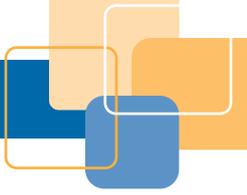
El marco de ESCALA

El marco de ESCALA genera cambios en todo el sistema en la medida en que cataliza y apoya una acción de colaboración simultánea y sostenible hacia una meta común, y por parte de tantos actores involucrados como sea posible. Por actores se entienden individuos, grupos, organizaciones, comunidades, empresas, instituciones, alianzas y coaliciones. ESCALA también fortalece la comunicación y las relaciones de trabajo entre estos actores involucrados para crear una red de intereses y acciones interconectados.

El siguiente gráfico ilustra el marco de ESCALA:



*Responsabilidad en este documento se refiere a la idea de rendición de cuentas y transparencia que debe permear los procesos en los gobiernos democráticos (es una traducción del término “accountability” en inglés).



El proceso de ESCALA:

Un enfoque sistémico de la sostenibilidad

ESCALA adopta un enfoque sistémico del desarrollo para generar una perspectiva amplia de un problema o tema. Esto requiere tomar distancia de las rutinas, sucesos y problemas diarios para distinguir el “bosque de relaciones”² de los “árboles” y para entender las influencias—sociales, económicas, ambientales y de gobernabilidad—que existen dentro y entre los diversos aspectos del sistema en el que funciona un determinado programa de desarrollo.

Este enfoque sistémico ayuda a identificar aquellos puntos de apalancamiento donde los esfuerzos focalizados tendrán el mayor impacto sobre las muchas conexiones que existen dentro de un sistema. ESCALA es particularmente útil para enfrentar las dificultades que a menudo se presentan en los programas de gestión agrícola y de recursos naturales, a saber:

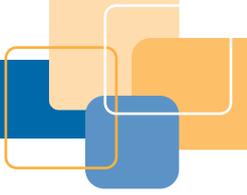
- Problemas complejos que requieren que múltiples actores involucrados comprendan todo un rango de perspectivas (y no solamente la de cada cual) para desarrollar soluciones sostenibles basadas en la colaboración;
- problemas recurrentes o que hayan empeorado como resultado de intentos previos de solución; y
- problemas que no tienen una salida única y evidente, sino que requieren una reflexión multidisciplinaria e innovadora.

El proceso ESCALA ofrece un mapa de ruta para iniciar, implementar y evaluar este cambio sistémico. Entre los componentes del proceso, ilustrados y descritos en mayor detalle en las siguientes páginas, figuran los siguientes:

- Mapear el contexto
- Catalizar coaliciones y alianzas
- Crear soluciones sostenibles basadas en la colaboración
- Actuar
- Valorar

El proceso de ESCALA





Para una implementación exitosa de ESCALA

Las siguientes recomendaciones maximizan la efectividad del proceso ESCALA:

- **Recordar que el cambio se produce paso a paso.** Evaluar en qué etapa está la gente (grupos, comunidades, individuos) en términos de sus conocimientos y su disposición a actuar (o a no actuar) proporciona información útil para determinar cuáles serían los primeros pasos razonables para encaminarla por la ruta hacia el cambio.
- **Avanzar a partir de lo que ya funciona (incluyendo el conocimiento tradicional) y desechar lo que no funciona.** Se deben involucrar a individuos y grupos clave mediante el reconocimiento e incorporación de sus éxitos.
- **Usar todas las oportunidades disponibles para mejorar la capacidad de la gente de tomar decisiones informadas.** Esto incluye utilizar la mejor información científica disponible; realizar investigación primaria para enmarcar un determinado problema dentro de su contexto social, gubernamental, ambiental y económico particular; vincular a técnicos expertos; e identificar las mejores prácticas y negociar aquellos comportamientos que sean factibles de adoptar por parte de los actores involucrados.
- **Ser flexibles.** Todo sistema cambia y evoluciona, y para que un programa tenga éxito debe responder proactivamente a las modificaciones significativas que se presenten en el contexto del problema que se está tratando. Por ejemplo, a medida que van entrando nuevos participantes al proceso (y otros lo abandonan una vez se cumplen o cambian sus objetivos), es conveniente mapear nuevamente el contexto y dar cuenta de las nuevas conexiones—y oportunidades—que resulten, pues eso permitirá que el programa se adapte y avance.

Mapear el contexto

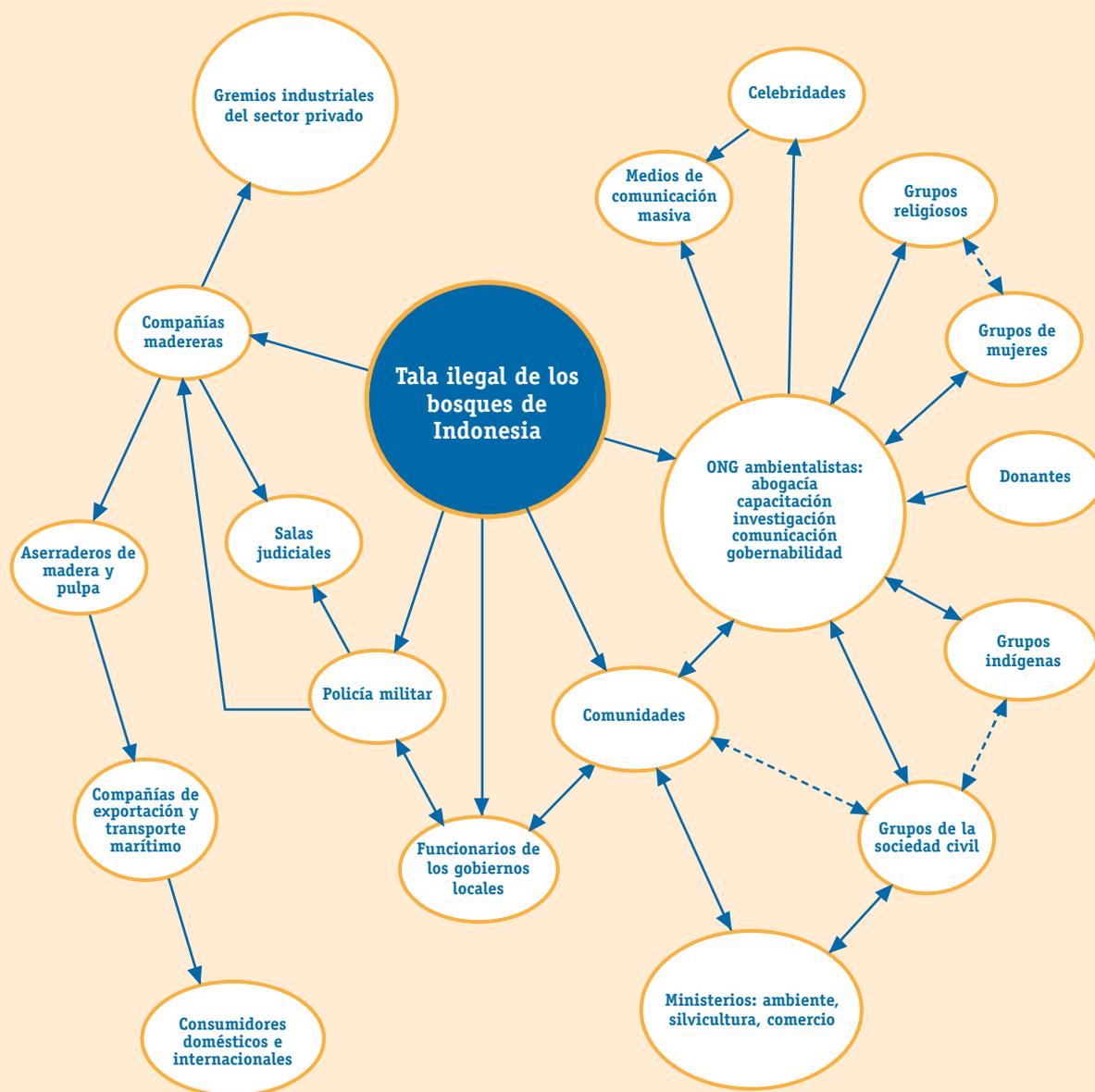
Un tema o problema siempre se enmarca dentro de un contexto particular y por eso es esencial aprender todo lo posible sobre ese contexto. Para ESCALA, mapear el contexto significa:

- definir y comprender el tema;
- mapear el sistema para ayudar a analizar el contexto: los aspectos sociales, económicos, gubernamentales y ambientales alrededor del tema;
- visualizar las metas potenciales y los resultados deseados;
- identificar los actores vinculados al tema y analizar sus posiciones, creencias, valores y prácticas;
- identificar aquellos puntos de apalancamiento donde pequeñas intervenciones puedan impulsar un cambio sostenible a gran escala;
- identificar vacíos de conocimiento y remediarlos a través de la investigación primaria; por ejemplo, investigar cuáles son las barreras y los beneficios que la gente percibe para actuar.

Preguntas claves para investigar el contexto

- ¿Cuáles son las mejores prácticas y tecnologías ambientales o agrícolas que pueden contribuir a la meta?
- ¿Cómo se pueden mejorar los medios de vida en relación con esta meta?
 - ◆ ¿Qué impacto podrían tener estas prácticas en los medios de vida actuales de la gente?
 - ◆ ¿Cómo se pueden aumentar los impactos positivos (por ejemplo, cambios en las políticas y fortalecimiento del mercadeo)?
 - ◆ ¿Cómo se puede reducir el impacto negativo (por ejemplo, adopción de tecnologías y servicios más sostenibles)?
- ¿Cómo se pueden aumentar la participación de la sociedad civil, la equidad y la responsabilidad, en relación con la meta?
- ¿Qué se podría hacer para fortalecer a los gobiernos locales, regionales y nacionales para que logren la meta?

Mapeo de la tala ilegal en Indonesia



En Indonesia, GreenCOM creó un mapa de los actores involucrados para determinar las influencias clave y las posibles conexiones que inciden sobre el problema de la tala ilegal. El mapa, desarrollado conjuntamente con socios del gobierno y de las ONG, reveló que el rango de actores involucrados abarcaba desde ministerios gubernamentales, grupos comunitarios y organizaciones que luchaban por los derechos de los indígenas, hasta compañías madereras privadas y medios de comunicación masiva. A través de este análisis se identificó el mensaje que resonaba más

fuerte en las audiencias meta: la cantidad de dinero que se estaba perdiendo con la tala ilegal y que podría ser utilizado para mejorar servicios sociales como la salud y la educación. Esto condujo a una estrategia en dos niveles: una campaña para llevar el problema de la tala ilegal a la primera plana del discurso público durante un año de elecciones, y el reforzamiento de las capacidades de las organizaciones locales para combatir la tala ilegal.

Todo el sistema en el salón

En Jordania, una reunión de planificación “todo el sistema en el salón” con los actores involucrados ayudó a lanzar un proyecto de USAID, diseñado para incrementar la eficiencia del riego—en la agricultura. Sesenta participantes—en representación del sector público, agricultores, dueños de tierras, universidades, medios de comunicación y el sector privado—participaron en un taller de dos días. El mapeo del contexto y la discusión de historias personales, locales e internacionales sirvieron para ilustrar el hecho de que sucesos aparentemente distantes y sin relación alguna están a menudo interconectados. Como resultado, los participantes aprendieron a reconocer no sólo la manera en que ciertos sucesos afectan los recursos hídricos, sino también la forma en que diferentes actores se afectan unos a otros.

Se discutieron igualmente los problemas y retos que actualmente existen en materia de recursos hídricos, junto con formas de definir su óptima utilización. Las ideas surgidas de pequeños grupos de trabajo fueron presentadas en la sesión plenaria y ajustadas para reflejar los puntos en común, a fin de formular un plan que fuera satisfactorio para todos. El resultado: una estrategia general para mejorar la eficiencia del riego, así como planes de implementación de corto plazo (tres meses) y de largo plazo (tres años) para cada grupo de actores involucrados.



Catalizar coaliciones y alianzas

ESCALA cataliza nuevas coaliciones y alianzas, incluso entre asociados poco probables.

La colaboración se inicia desde el comienzo cuando se pone “todo el sistema en el salón,” mediante la participación de todos los actores involucrados en el tema, representando un amplio rango de intereses³. Con una participación que oscila entre 50 y 1,500 asistentes en representación de todos los sectores y perspectivas posibles, estas sesiones buscan encontrar un terreno común y desarrollar una visión o meta compartida. Esto último permite que los participantes hagan una mejor inversión en acciones efectivas que complementen las acciones de otros actores involucrados. Esto les permite comprometerse, con la garantía de que sus oportunidades de éxito se van a incrementar en la medida en que otros actores también se están comprometiendo de manera responsable. El resultado: alianzas y coaliciones innovadoras que reúnen a personas de múltiples sectores y muy variadas perspectivas con el objetivo de buscar soluciones comunes.

Forjar nuevas alianzas y fortalecer y expandir las redes existentes son pasos cruciales para crear un cambio en todo el sistema, en la medida en que éstas:

- Aceleran el proceso de ir a escala mediante la ampliación de la base de gente que está generando soluciones para ese problema.
- Ayudan a tomar en cuenta los diferentes intereses sociales, económicos, gubernamentales y ambientales que tienen incidencia sobre el problema o están afectados por él.
- Aumentan las posibilidades de que el éxito sea sostenible, a través de la generación de valor para todos los actores involucrados.

La planificación basada en “todo el sistema en el salón” puede ayudar a abordar un problema primero “pellizcando al sistema”. Esto quiere decir que si hay en un salón 30 organizaciones y grupos involucrados, y 20 de ellos pueden hacer un ajuste al problema mediante pequeñas modificaciones o adiciones a sus programas, los recursos existentes se pueden entonces dedicar solamente a los 10 grupos restantes: un enfoque mucho más costo-efectivo.

Crear soluciones sostenibles basadas en la colaboración

ESCALA ayuda a socios y coaliciones a utilizar la información reunida y analizada en *Mapear el contexto* y *Catalizar coaliciones y alianzas* para:

- Generar opciones que aborden los aspectos de política, estructurales, tecnológicos, económicos, sociales y ambientales de un determinado problema.
- Negociar y priorizar soluciones mediante la identificación de oportunidades específicas para trabajar conjuntamente como socios.
- Definir los objetivos e indicadores de éxito de la coalición o alianza ¿Qué desea lograr este grupo y cómo sabrán sus miembros que lo han logrado? ¿De qué modo contribuirá a la meta general?
- Definir aquellas acciones de los grupos involucrados que ayudarán a resolver el problema.
- Elegir una mezcla de metodologías y herramientas de cambio social que les ayuden a alcanzar sus objetivos y a medir su éxito en el camino.

Ecuador: Negociar soluciones para usar la tierra en forma sostenible

En Ecuador se solicitó a GreenCOM que apoyara un proyecto de uso sostenible de la tierra financiado por USAID, que trabajaba con los residentes del área de amortiguamiento de la reserva ecológica Cotacachi-Cayapas. Por medio de una serie de talleres y reuniones, los principales actores involucrados—técnicos expertos, personal del proyecto, extensionistas, representantes de grupos comunitarios, funcionarios del gobierno municipal y agricultores—desarrollaron una lista de 27 comportamientos ideales que los agricultores deberían adoptar para usar sus tierras en forma sostenible. Entre ellos figuraban, por ejemplo, sembrar los cultivos en curvas de nivel, conservar (no cortar) árboles en 10 metros a lo largo de las riberas de ríos y arroyos, y sembrar tres cultivos ecológicamente compatibles.

Los extensionistas y residentes condujeron posteriormente observaciones estructuradas y entrevistas en profundidad para recolectar información entre los miembros de la comunidad, tanto hombres como mujeres, sobre la viabilidad de adoptar esos comportamientos. Los resultados fueron expresados en forma gráfica y analizados por el equipo multidisciplinario, y se realizaron talleres con los agricultores de la localidad para compartir los hallazgos. Los

dos grupos aplicaron una herramienta que se conoce como “Escala de Análisis de Comportamiento”, que ayuda a los grupos a seleccionar y negociar soluciones sostenibles. A medida que se discutía y negociaba cada acción, se iba afinando para lograr que funcionara en las condiciones locales. Los agricultores sugirieron tres acciones adicionales a realizar en el momento de hacer quemadas controladas, de modo que terminaron con 30 comportamientos específicos. Los participantes coincidieron en que estos comportamientos deberían constituir el enfoque del uso sostenible de la tierra en el área de amortiguamiento, y se convirtieron así en los objetivos del programa.



Actuar

Para hacer realidad las soluciones, la gente debe pasar a la acción. ESCALA proporciona este llamado a la acción, y a la vez involucra a los actores para emprender conjuntamente las siguientes actividades:

- Desarrollar en colaboración un plan estratégico que aborde la manera en que el grupo va a lograr sus objetivos. Esto incluye simultáneamente aplicar las metodologías de cambio social más apropiadas y efectivas para lograr tales objetivos, y pre-ensayar las tecnologías, mensajes y materiales.
- Crear nuevas sinergias y fortalecer las relaciones entre los socios, con el fin de expandir su alcance y apalancar su influencia.
- Reevaluar en qué lugar se encuentran los individuos, grupos y organizaciones en el proceso—dado que las actividades generan cambios—y apoyarlos para que den un paso más hacia el cumplimiento de sus objetivos.
- Mantener un equilibrio entre la “tarea”—lograr los objetivos—y el “proceso”, esto es, fortalecer la capacidad de los actores involucrados para tomar decisiones informadas y llevar a cabo acciones sostenibles y basadas en la colaboración.
- Superar las barreras que obstaculizan la acción y ofrecer incentivos para el cambio.

Apalancar alianzas para la conservación del Mar Rojo

Con el fin de preservar los recursos naturales del Mar Rojo y promover el turismo sostenible, GreenCOM y sus socios egipcios identificaron, a través de un sistema de mapeo, a los guardaparques del Mar Rojo como uno de los puntos de apalancamiento clave en ese sistema ecológico, económico y social. Los guardaparques, empleados de la Agencia Egipcia de Asuntos Ambientales, están encargados de verificar que se apliquen mejores prácticas de gestión de los recursos costeros y de educar al público sobre estos temas. Es por ello que se encontraban en una buena posición para ejercer influencia sobre un buen número de grupos importantes que también afectan la conservación del Mar Rojo.

A través de la ayuda que se prestó a los guardaparques para que mejoraran sus destrezas comunicativas y de divulgación estratégica, se logró una mayor acción de colaboración entre ellos y los siguientes grupos:

■ Educadores y estudiantes

Mediante un adiestramiento sobre cómo emplear el Suplemento de Aprendizaje sobre el Mar Rojo desarrollado por GreenCOM, los guardaparques lograron capacitar exitosamente a las escuelas locales en el tema de educación ambiental.

■ Operadores de embarcaciones

Para abordar el problema del anclaje y atraque de barcos, GreenCOM trabajó con los guardaparques para ofrecer



capacitación a los operadores de embarcaciones sobre mejores prácticas. Más de 300 operadores de barcos recibieron la certificación y formaron una asociación gremial.

■ Operadores de hoteles

GreenCOM trabajó con los operadores de hoteles y los guardaparques para mejorar el flujo de información sobre mejores prácticas ambientales hacia los administradores y huéspedes de los hoteles. En este caso también se creó una asociación de administradores de hoteles para mejorar los sistemas de gestión ambiental de la industria, aumentar el nivel de concientización del público sobre estos temas, y realizar campañas de limpieza en colaboración con los guardaparques.

■ Turistas

Los guardaparques recibieron capacitación en interpretación ambiental para ayudarlos en sus tareas de divulgación con los turistas sobre el ambiente natural del Mar Rojo y las mejores prácticas para proteger sus frágiles ecosistemas.

Valorar:

Monitoreo y evaluación

El término valorar se escogió intencionalmente por sus múltiples significados. El proceso ESCALA contribuye a que los actores involucrados valoren los recursos que comparten. También los ayuda a valorar las perspectivas y contribuciones de los otros actores. Finalmente, este es el momento en el proceso ESCALA en que se valora lo que funciona y se identifica lo que puede ser mejorado, además de evaluar el impacto en sí mismo.

El monitoreo y evaluación de ESCALA pueden medir el impacto a través de una variedad de indicadores, entre los cuales figuran:

■ Cambio en la totalidad del sistema

- ◆ Número de actores involucrados (individuos, grupos, instituciones, comunidades, agencias gubernamentales, empresas, alianzas y coaliciones) que implementan simultáneamente soluciones sostenibles y basadas en la colaboración para lograr una meta común.
- ◆ Tipos de relaciones de trabajo que existen entre estos actores.
- ◆ Conocimientos, actitudes y prácticas de los actores en relación con el tema y con la acción basada en la colaboración en favor de una meta común.

■ Medios de vida sostenibles

- ◆ Cantidad de gente que se beneficia económicamente de las prácticas, servicios y tecnologías mejoradas de gestión ambiental y agrícola, y los aumentos en inversión, productividad e ingreso que de ellos se derivan.

■ Gobernabilidad y sociedad civil

- ◆ Niveles de participación, igualdad y responsabilidad en la sociedad civil.
- ◆ Capacidad de los gobiernos locales, regionales y nacionales para apoyar y administrar las mejores prácticas agrícolas y de manejo de recursos naturales.
- ◆ Nuevas políticas o cambios en las existentes.
- ◆ Mayor cumplimiento de las políticas.

■ Impacto ambiental

- ◆ Cantidad y calidad de mejores prácticas y tecnologías agrícolas y ambientales.
- ◆ Número de hectáreas bajo gestión mejorada.

Monitoreo y evaluación participativas

ESCALA promueve el uso del monitoreo y la evaluación participativas como un proceso orientado a la colaboración en la solución de los problemas. Este proceso conduce a la acción por medio de la participación de los actores involucrados en la toma de decisiones en todos los niveles.

Entre los principios clave figuran los siguientes²:

- La gente de la comunidad debe ser participante activa y no solo fuente de información.
- Los actores involucrados evalúan, la gente de afuera facilita.
- El monitoreo y la evaluación deberán fortalecer la capacidad de los actores involucrados para analizar y resolver problemas.
- El proceso debe generar compromiso para implementar las acciones correctivas recomendadas.



Tanzania: Cuantificación de cambios a nivel del sistema

GreenCOM está trabajando con USAID en Tanzania para incrementar las mejores prácticas en la gestión de los recursos costeros de forma que contribuyan a mejorar los medios de vida y la calidad de vida de la gente. La estrategia central se basa en un programa de premios ambientales en el ámbito comunitario que busca aumentar la participación de una amplia variedad de actores—en este caso comunidades, escuelas, agencias gubernamentales, ONG, gobiernos locales y el sector privado—en la implementación de acciones ambientales relacionadas con la gestión de los recursos costeros. Las categorías de premios incluyen a tantos sectores y niveles de la sociedad como sea posible: individuos, escuelas, grupos (cooperativas, asociaciones de pescadores, vecindarios), empresas e instituciones.

En una revisión reciente del programa se estableció lo siguiente:

- El número de actores involucrados (instituciones, grupos comunitarios, empresas) que están realizando acciones sostenibles basadas en la colaboración aumentó de 0 en 1999 a 476 en 2003.
- Existe información anecdótica que indica que las relaciones de comunicación y de trabajo entre estos actores ha aumentado significativamente.
- Se ha producido un aumento de los medios de vida, a juzgar por el número cada vez mayor de registros relacionados con la generación de ingresos sostenibles. Por ejemplo, el número de premios concedidos a grupos de mujeres cultivadoras de algas marinas se ha triplicado desde que comenzó el programa.

En Bagamoyo, el secretario del comité del programa de premios, David Kaijunga, declaró: “Ciertamente el CEAS [Esquema Comunitario de Premios Ambientales] no solamente ha movilizad a la gente en lo que se refiere a realizar un buena gestión de los recursos naturales, sino que también ha promovido esfuerzos individuales y colectivos hacia un desarrollo socioeconómico positivo. Los proyectos y actividades del CEAS no se inician con el propósito exclusivo de ganar premios, sino más bien para ayudar a que la gente se dé cuenta de que participar en prácticas favorables al medio ambiente paga. Ahora la gente está cambiando [su] percepción sobre la mejor utilización de los recursos naturales y el desarrollo socioeconómico”.

Una de las mayores fortalezas de este enfoque es el marcado aumento en la participación de los gobiernos local y nacional, y de la sociedad civil. Con 20 comités intersectoriales en el programa de premios, más de 300,000 participantes anuales y cerca de 70,000 asistentes a las ceremonias de premiación, se puede afirmar que un número significativo de tanzanios está participando activamente en el programa y trabajando en favor de las prácticas sostenibles.

Entre las mejores prácticas reconocidas a través del programa figuran las siguientes:

- Reducción de las presiones sobre los recursos costeros a través del desarrollo de medios de vida alternativos entre las cuales figuran el cultivo de algas marinas, la apicultura y la agrosilvicultura (actividad en la que hubo mayor cantidad de inscripciones y ganadores).
- Reducción de la erosión costera por medio de la resiembra de manglares y árboles.
- Aumento de las prácticas de pesca sostenibles (reducción de la pesca con dinamita y uso apropiado de trampas y redes).
- Aumento en la abogacía ambiental, particularmente en las escuelas a través de representaciones teatrales que invitan a la participación de los estudiantes e informan a las comunidades del litoral sobre temas y comportamientos en relación con las costas.

Desde sus inicios en 1999, el programa de premios se ha expandido más allá de las comunidades costeras y ha llegado a los parques nacionales Lagos Manyara y Tarangire, y al ecosistema Ugalla.



Herramientas y técnicas de ESCALA:

Metodologías de cambio social

El marco ESCALA promueve el uso de una combinación de metodologías y herramientas de cambio social, entre las cuales figuran la participación y movilización de la sociedad civil, abogacía, mercadeo social, desarrollo organizacional, comunicación masiva, educación y resolución de conflictos. En la mayoría de los programas no basta con una sola metodología para producir el cambio. Los siguientes criterios ayudan a seleccionar la metodología o combinación de metodologías, según el contexto específico.

Propósito o meta—El propósito o meta de un programa juega un papel fundamental en cuanto a determinar las metodologías y herramientas a seleccionar. El propósito general del programa se puede lograr estableciendo múltiples objetivos, cada uno de los cuales puede requerir una combinación distinta de metodologías. Por ejemplo, la meta de “poner fin a la tala ilegal en la región norte del país” requiere una mezcla diferente de metodologías que la meta “lograr que la tala ilegal sea parte de la agenda política de las elecciones presidenciales”. Para la primera puede ser apropiada la combinación de la comunicación masiva y la movilización de la sociedad civil, mientras que para la segunda puede ser mejor una mezcla de abogacía y mercadeo social.

Eficacia—Algunas metodologías son más efectivas para lograr cambios discretos y de corto plazo, mientras que otras se pueden ajustar mejor al fortalecimiento de la gobernabilidad y a la participación de la sociedad civil, un proceso de largo plazo. La comunicación masiva y el mercadeo social son por lo general más efectivos cuando el objetivo general es un cambio inmediato y medible, como por ejemplo lograr modificaciones en el conocimiento, actitudes y/o prácticas de la gente con relación a un tema determinado. La participación y la movilización son más efectivas para desarrollar los procesos democráticos necesarios que buscan lograr un cambio sostenible a largo plazo.

Ámbito de acción—Otro criterio a tener en cuenta cuando se eligen las metodologías es si se trata de un individuo, una familia, una organización o grupo, o toda una comunidad la que necesita actuar para lograr el objetivo. Por ejemplo, el mercadeo social puede ser la metodología más efectiva si el ámbito de acción es el individuo o la familia (por ejemplo, cuando se trata de reducir el consumo doméstico de agua o de riego en la finca). En cambio la participación y la movilización pueden ser más efectivas si el ámbito de acción es la comunidad (por ejemplo, manejo forestal comunitario). Cuando el ámbito de acción es el grupo o la institución (por ejemplo el fortalecimiento de una ONG o coalición), es probable que el desarrollo de organizaciones sea más apropiado. A menudo las mejores estrategias involucran varios ámbitos que trabajan paralelamente.



Preferencia—Los administradores de programas llegan a un proyecto con sus propias experiencias y conocimientos técnicos. ESCALA les permite ver el potencial positivo que existe en enriquecer sus fortalezas con enfoques complementarios para lograr un propósito definido. Mediante el desarrollo de alianzas y coaliciones con individuos y grupos que poseen el conocimiento técnico para aplicar la combinación adecuada de metodologías, los administradores pueden concentrarse en hacer lo que mejor hacen y en prestar apoyo para que otros hagan lo propio, con el fin de que todos trabajen en favor de metas comunes.

En las siguientes páginas se describen el propósito y lineamientos organizadores de siete metodologías de cambio social.

Metodologías de cambio social

Participación y movilización de la sociedad civil

Propósito:

Crear procesos basados en la colaboración para construir una visión común, tomar decisiones y actuar.

Lineamientos organizativos:

- La participación efectiva se basa en el respeto por el conocimiento y las competencias en el ámbito local, en la capacidad de apreciar perspectivas y opiniones diversas, en el libre intercambio de información, en la valoración de las contribuciones y experiencia de cada participante, y en el aumento de la igualdad entre los diferentes segmentos de la población.
- Los temas de poder y control se deben abordar garantizando que todos los actores e intereses involucrados tengan las mismas oportunidades y capacidad de participar, si así lo desean. Como bien lo dice Donella Meadows, “Fíjense en las reglas y en quién tiene el poder de imponerlas”⁶.
- La participación es un proceso que consume tiempo. Los grupos necesitan tiempo para entender qué se está proponiendo para generar confianza entre los involucrados y para decidir qué hacer.
- Es necesario poner atención tanto al proceso (aumentar la capacidad de la gente para actuar en el futuro) como a la tarea (lograr resultados).

Fuentes de información útiles:

- Kaul Shah, Meera, Sarah Degnan Kambou y Barbara Monahan. *Adoptando la participación para el desarrollo, Sabiduría del Campo, Experiencia mundial de los programas de salud reproductiva de CARE con una guía de campo paso a paso hacia las herramientas y técnicas participativas*. Atlanta: CARE, 1999. Disponible en línea en: http://www.careinternational.org.uk/resource_centre/civilsociety/embracing_participation_in_development_spanish.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Ramírez, Ricardo. “Aprendizaje y comunicación participativos para canalizar el pluralismo”. *Unasylva* 49, no. 194 (1998). Disponible en línea en: http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=../DOCREP/W8827S/W8827S00.HTM. Visitado el 15 de febrero del 2005.



- Sitio en la red del Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid. *Guía comentada de recursos sobre evaluación y participación en Internet*: <http://www.ucm.es/info/IUDC/guia/Guia.htm>. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de seguimiento al Taller Internacional sobre Participación y Empoderamiento para un Desarrollo Inclusivo: <http://www.bancomundial.org/foros/>. Visitado el 15 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- Clayton, Andrew, Peter Oakley y Brian Pratt. *Empowering People: A Guide to Participation*. New York: United Nations Development Programme, 1997. Disponible en línea en: <http://www.undp.org/sl/Documents/Manuals/Empowering/toc.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- de Negri, Bérengère et al. *Empowering Communities: Participatory Techniques for Community-Based Programme Development*. Vol. 1, *Trainer's Manual*, and Vol. 2, *Participant's Handbook*. Nairobi: Centre for African Family Studies, 1998. Disponible en línea en: <http://pcs.aed.org/empowering.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red del Institute of Development Studies at Sussex sobre participación: <http://www.ids.ac.uk/ids/particip/index.html>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red del International Institute for Environment and Development (IIED): <http://www.iied.org>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- World Bank. *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington, DC: World Bank, 1996. Disponible en línea en: <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Abogacía

Propósito:

Ejercer influencia sobre la formulación de políticas y la toma de decisiones en los ámbitos local, regional, nacional y/o internacional.

Lineamientos organizativos:

- Se trata de influenciar los procesos de formulación de políticas o de toma de decisiones, concentrándose en una o más personas que tienen poder decisorio sobre el cambio deseado; el proceso finaliza cuando la persona o personas encargada(s) de tomar la(s) decisión(es) actúa(n).
- La labor de abogacía la puede llevar a cabo un intermediario, como por ejemplo una ONG o una coalición, o la puede realizar directamente la gente afectada (organización para la acción directa).⁷
- Se debe desarrollar una estrategia apropiada según el tipo de proceso de toma de decisiones: formal (el procedimiento oficial explicitado por una ley o por las reglas de una organización); informal (un proceso de toma de decisiones no requerido por la ley pero que por lo general se produce en forma concurrente con el proceso formal); o alternativa (una manera de influir la toma de decisiones que ocurre completamente por fuera del proceso oficial).

Consejos para la abogacía

1. Apoyarse en la investigación para identificar y comprender el problema.
2. Seleccionar un objetivo que sea viable y pueda concitar el apoyo de la mayor cantidad de actores sociales posible.
3. Identificar:
 - qué necesita cambiar;
 - quién tiene el poder de cambiarlo;
 - a quiénes se podría movilizar para que ejerzan presión en favor del cambio;
 - qué mensaje convencería a aquellos que tienen poder para actuar y producir el cambio; y
 - cuándo se debería completar el cambio.
4. Utilizar los canales de comunicación apropiados para las audiencias meta.
5. Evaluar los resultados.

Fuentes de información útiles:

- Centre for Development and Population Activities (CEDPA). *Defensa y promoción: Fortaleciendo la capacidad de las líderes de ONGs*. Washington, DC: CEPDA, 1999. Disponible en línea en: http://www.cedpa.org/publications/pdf/advocacy_spanish_all.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Centre for Development and Population Activities (CEDPA). *Género, salud reproductiva y defensa y promoción: Manual de capacitación*. Washington, DC: CEDPA, 2000. Disponible en línea en: <http://www.cedpa.org/publications/pdf/grad.html#esp>. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Proyecto Policy. *Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación en defensa y promoción*. Washington, DC: Futures Group, 1999. Disponible en línea en: http://www.cedpa.org/publications/pdf/networking_spanish_all.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Sprechmann, Sofía y Emily Pelton. *Guías y herramientas para la incidencia política—promoviendo el cambio de políticas: Un manual de referencia para gerentes de programas de CARE*. Atlanta: CARE, 2001. Disponible en línea en: http://www.careusa.org/getinvolved/advocacy/tools/spanish_00.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- Sharma, Ritu R. *An Introduction to Advocacy: Training Guide*. Washington, DC: AED/SARA Project, 1997. Disponible en línea en: http://www.dec.org/pdf_docs/PNABZ919.pdf. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de Community Tool Box del Work Group en Health Promotion and Community Development: <http://ctb.ku.edu>. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Mercadeo social

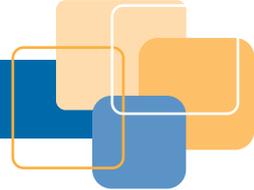
Propósito:

Catalizar la acción mediante el aumento de los beneficios y la reducción de los obstáculos.

Lineamientos organizativos:

- Es necesario comprender lo que la audiencia-meta necesita y quiere a cambio de utilizar una tecnología o servicio o de adoptar una buena práctica, para así diseñar un programa que responda a estos deseos y necesidades a través de un intercambio mutuamente beneficioso.
- Usar la investigación social existente para consultar a la audiencia-meta y ponerla al timón para moldear la estrategia.
- Segmentar la audiencia-meta. Se recomienda dividir la audiencia general en pequeños subgrupos que compartan un conjunto de características y diseñar la estrategia específicamente para uno de esos segmentos. Así el programa responderá mejor a las características, necesidades y deseos específicos de ese grupo de gente en particular.
- Entender los determinantes de las conductas actuales, negociar conductas viables con beneficios claros y empoderar a la audiencia-meta para que adopte tales comportamientos.





- Utilizar principios de la mezcla de mercado—producto (opciones), precio (costo), lugar (puntos de distribución) y promoción (comunicación)—para fortalecer el diseño e implementación del programa.

Fuentes de información útiles:

- Rosa Baskovich, Malva. “Mercadeo social de servicios de salud” (Presentación en PowerPoint preparada para el I Taller Nacional de Comunicadores del Ministerio de Salud de Perú). Disponible en línea en: <http://www.minsa.gob.pe/ocom/Capacitacion/MERCADEO%20SOCIAL-MALVA%20R.%20BASKOVICH.ppt>. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Zarate Tinoco, Erika Geraldine. “Marketing.” Sitio en la red Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/markin/markin.shtml>. Visitado el 15 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- Sitio en la red de Tools of Change: Proven Methods for Promoting Health, Safety and Environmental Citizenship: <http://www.toolsofchange.com>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Social Marketing National Excellence Collaborative. *The Basics of Social Marketing: How to Use Marketing to Change Behavior*. Seattle: University of Washington/Turning Point Program, s.f. Disponible en línea en: http://www.turningpointprogram.org/Pages/smc_basics.pdf. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Social Marketing National Excellence Collaborative. *The Manager’s Guide to Social Marketing: Using Marketing to Improve Health Outcomes*. Seattle: University of Washington/Turning Point Program, s.f. Disponible en línea en: http://www.turningpointprogram.org/Pages/smc_managers_online.pdf. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Desarrollo organizacional

Propósito:

Fortalecer las capacidades de las dirigencias, los grupos y las organizaciones para producir el cambio.

Lineamientos organizativos:

- Tomar a la organización o grupo como un sistema con el fin de crear un marco que refuerce las conexiones entre sus miembros.
- Notar el papel que desempeñan los modelos mentales—aquellas percepciones sobre el funcionamiento del mundo que son moldeadas por la cultura, la experiencia personal y el adiestramiento profesional e intelectual—en la toma de decisiones y procesos de cambio.
- Colaborar en la creación de una visión compartida, metas comunes y acciones viables. El resultado es un trabajo en equipo en el que cada individuo cumple un papel integral.⁸
- Utilizar técnicas de planificación participativa del tipo “todo el sistema en el salón”, para involucrar a una masa crítica de gente en la generación de soluciones sostenibles.



Alcance es el número de individuos u hogares expuestos a un mensaje particular durante un período específico. **Frecuencia** es el número promedio de veces que los individuos que conforman la audiencia destinataria están expuestos a mensajes específicos.



Fuentes de información útiles:

- Centre for Development and Population Activities (CEDPA). *Capacitación de instructores para el desarrollo: Organización de un taller sobre técnicas participativas de capacitación*. Washington, DC: CEPDA, 1995. Disponible en línea en: http://www.cedpa.org/publications/pdf/trainingtrainers_spanish.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Centre for Development and Population Activities (CEDPA). *Diseño de proyectos para administradores de programas: Ejecución de un seminario sobre planificación de proyectos básicos para la comunidad*. Washington, DC: CEPDA, 1995. Disponible en línea en: http://www.cedpa.org/publications/pdf/projdesign_spanish.pdf. Visitado el 15 de febrero del 2005.
- Grandío Botella, Antonio. "La quinta disciplina (La nueva dinámica de sistemas)". Disponible en línea en: <http://nuvol.uji.es/~agrandio/apu/5disc.htm>. Visitado el 15 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- Sitio en la red de Knowledge Board del European KM Community: <http://www.knowledgeboard.com>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de Knowledge Management del International Center for Applied Studies in Information Technology: <http://www.icasit.org/km>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de Knowledge Management for Development: <http://open.bellanet.org/km>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de NGO Manager: <http://ngomanager.org>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de la Society for Organizational Learning (SoL): <http://www.solonline.org>. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Comunicación masiva

Propósito:

Difundir la información en formatos apropiados y atractivos a través de canales múltiples, integrados y accesibles.

Lineamientos organizativos:

- Usar investigaciones cualitativas y cuantitativas de las ciencias sociales con la audiencia meta para definir la mezcla de medios (combinación de canales de comunicación) y fuentes de información que sean más confiables y apropiadas para esa audiencia.
- Los mensajes del programa deben tener la capacidad de traspasar el "ruido" al ser entregados en formatos pertinentes, apropiados y persuasivos a la audiencia meta específica. Asimismo deben ser atractivos a la vista y al oído, inspirar confianza y apelar tanto a los sentimientos como a la razón.
- Enviar mensajes con suficiente alcance y frecuencia como para darle a la audiencia destinataria tiempo para escuchar, entender, reflexionar y actuar en conformidad. La combinación de alcance y frecuencia aumenta el número de veces que la audiencia recibe el mensaje, una de las claves para lograr un alto impacto.

Fuentes de información útiles:

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). *Guía metodológica de comunicación social en nutrición*. Roma: FAO, 1996. Disponible en línea en: <http://www.fao.org/DOCREP/003/X6957S/X6957S00.htm#TOC>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). *Manual de comunicación social para programas de promoción de la salud de los adolescentes*. Washington, DC: OPS, 2001. Disponible en línea en: <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/ComSocial.pdf>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red Escribir para el Cambio: http://web.idrc.ca/IMAGES/books/WFC_Spanish/WFC_Spanish/sitemap.html. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- de Fossard, Esta. *How to Design and Produce a Radio Serial Drama for Social Development: A Program Manager's Guide*. Washington, DC: Johns Hopkins University Center for Communication Programs, 1998. Disponible en línea en: <http://www.jhuccp.org/pubs/fg/4/4.pdf>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- de Fossard, Esta. *How to Write a Radio Serial Drama for Social Development: A Script Writer's Manual*. Washington, DC: Johns Hopkins University Center for Communication Programs, 1996. Disponible en línea en: <http://www.jhuccp.org/pubs/fg/3/3.pdf>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- National Cancer Institute (NCI). *Making Health Communication Programs Work*. Bethesda, MD: U.S. Department of Health and Human Services/National Institutes of Health, s.f. Disponible en línea en: <http://cancer.gov/pinkbook>. Visitado el 22 de febrero del 2005.

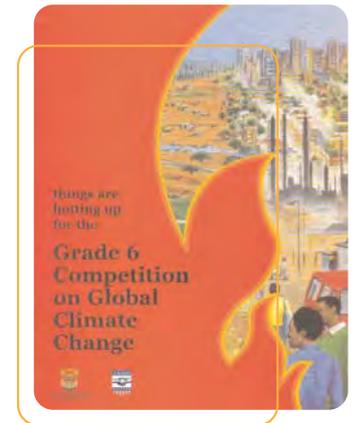
Educación

Propósito:

Aumentar el valor, los conocimientos y las destrezas, y catalizar la acción necesaria para proteger y conservar los recursos biológicos, de los cuales dependen las economías de los países y, en última instancia, la supervivencia de las personas.

Lineamientos organizativos:

- La educación ambiental busca reorientar la política educativa y los programas de estudios actuales de tal manera que la instrucción en temas ambientales, incluyendo el concepto de sostenibilidad, se convierta en un componente integral del aprendizaje en todos los ámbitos.
- Esta visión de la educación ayuda a los educandos a abordar problemas complejos e interrelacionados tales como la degradación ambiental, la pobreza, el consumo excesivo, el decaimiento urbano, la desigualdad de género, el crecimiento demográfico, la salud, los conflictos y la violación de los derechos humanos de una manera holística e interdisciplinaria.
- El proceso de aprendizaje está guiado por tres supuestos:
 - ◆ Aprender *sobre* el ambiente aumenta el conocimiento y la comprensión de los procesos biofísicos, sociales, culturales, económicos y políticos que moldean el mundo. Asimismo ayuda a los educandos a tomar decisiones informadas sobre cómo interactuar con el entorno.



- ◆ Aprender *en* el ambiente brinda la oportunidad de entender los problemas ambientales locales.
- ◆ Actuar *en pro* del ambiente empoderará a los educandos para producir cambios dirigidos a crear un mundo mejor y a dar respuesta a los asuntos y problemas locales.

Fuentes de información útiles:

- Martínez Huerta, José Félix. *Fundamentos de la educación ambiental*. Bilbao: UNESCO ETXEA, s.f. Disponible en línea en: <http://www.unescoeh.org/ext/manual/html/fundamentos.html>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Trellez Solís, Eloísa y Gustavo Wilches Chaux. *Educación para un futuro sostenible en América Latina y el Caribe*. Washington, DC: INTERAMER, 1999. Disponible en línea en: http://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/interamer_67es/index.aspx. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- McKeown, Rosalyn. "Active Participatory Learning: Teaching Strategies That Work", en: *Education for Sustainable Development Tool Kit*, version 2. Knoxville, TN: Energy, Environment, and Resources Center/University of Tennessee, 2002. Disponible en línea en: <http://www.esdtoolkit.org>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- North American Association for Environmental Education (NAAEE). *Environmental Education Materials: Guidelines for Excellence Workbook*. Rock Spring, GA: NAAEE, 2000. Disponible en línea en: <http://naaee.org/npeee/workbook.pdf>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de la North American Association for Environmental Education: <http://www.naaee.org>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de UNESCO sobre Education for Sustainable Development: <http://www.unesco.org/education/esd>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- UNESCO y Griffith University. *Teaching and Learning for a Sustainable Future: A Multimedia Teacher Education Programme*. Paris: UNESCO, 2002. Disponible en línea en: <http://www.unesco.org/education/tlsf/index.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.



Resolución de conflictos

Propósito:

Ayudar y empoderar a las partes en conflicto para que resuelvan sus disputas.

Lineamientos organizativos:

- Asegurar que todas las partes involucradas hayan tenido la oportunidad de ser escuchadas.
- Definir claramente los problemas. Se debe mantener la discusión centrada en el tema de la disputa y no en los individuos involucrados.
- Ayudar a que todas las partes analicen y discutan el tipo de conflicto en que están envueltas, sus estilos individuales o grupales de abordarlo y la manera en que estos factores afectan el desacuerdo.
- Ayudar a que todas las partes generen opciones creativas de mutuo beneficio, y desarrollen criterios objetivos para evaluar soluciones y lograr acuerdos sobre los pasos a seguir.



- Iniciar la negociación o mediación si el conflicto continúa escalando y las partes están dispuestas a ello. Si se considera necesario, se debe traer a una persona externa para que facilite el proceso.

Fuentes de información útiles:

- Gonda, Noémi y Denis Pommier. *Prevención y resolución de conflictos en torno a la tierra y los recursos naturales: Manual práctico de mapeo comunitario y uso del GPS para organizaciones locales de desarrollo*. Managua: Delegation of the European Commission in Nicaragua, 2004. Disponible en línea en: <http://www.iapad.org/mapeo.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano: <http://www.arias.or.cr>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red de Solo Mediación: <http://www.solomediacion.com/porta1.asp>. Visitado el 22 de febrero del 2005.

Fuentes adicionales en idioma inglés:

- Borrini-Feyerabend, Grazia, M. T. Farvar, J. C. Nguingiri y V. A. Ndangang. *Co-management of Natural Resources: Organising, Negotiating and Learning-by-Doing*. Heidelberg, Germany: GTZ/IUCN/Kasperek Verlag, 2000. Disponible en línea en: <http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/cmnr.html>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- International Alert. *Resource Pack for Conflict Transformation*. London: International Alert, 1996. Disponible en línea en: <http://www.international-alert.org/text/respack.htm>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- Sitio en la red del Conflict Research Consortium: <http://www.colorado.edu/conflict>. Visitado el 22 de febrero del 2005.
- USAID Center for Democracy and Governance. *Alternative Dispute Resolution Practitioners' Guide*. Washington, DC: USAID, 1998. Disponible en línea en: http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/pnacb895.pdf. Visitado el 22 de febrero del 2005.



Utilizar múltiples metodologías para lograr una meta común

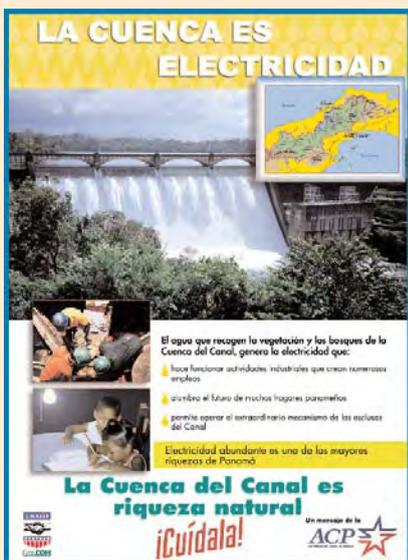
En Panamá, GreenCOM aplicó una mezcla de metodologías de cambio social para lograr objetivos orientados a cumplir la meta general de reforzar el manejo sostenible de la cuenca del Canal de Panamá (CCP):

- Para aumentar la demanda de ecoturismo en la CCP, se combinó la interpretación de la naturaleza con el mercadeo social. La primera mejoró los “productos” del parque, incluyendo señalización y materiales interpretativos atractivos, así como la capacitación de guías y guardaparques. Con el mercadeo social se incrementó la demanda de esos productos, es decir, el número de visitantes anuales que llegan al parque.
- Con el fin de aumentar la capacidad de algunos municipios ubicados dentro de la CCP para manejar las tierras de manera más sostenible se desarrollaron planes ambientales municipales por medio de la participación y la movilización comunitaria.
- Para solidificar una nueva federación de ONG se utilizó el desarrollo organizacional, para fortalecer su capacidad de prestar asistencia técnica a los municipios ubicados dentro de la cuenca.
- Para incrementar el conocimiento de los habitantes de la CCP sobre los beneficios del Canal y su cuenca, se combinó una campaña de comunicación masiva con abogacía por parte de los medios, la cual elevó el nivel de concientización de la población sobre esos beneficios de 19 a 62%.



Uno de los componentes del proyecto fue la educación ambiental para jóvenes.

- Para aumentar el conocimiento y las prácticas de los niños de las escuelas con respecto a la CCP y sus beneficios, se utilizó el mercadeo social y la educación. Asimismo se creó el programa Guardianes de la Cuenca, por medio del cual los estudiantes se organizan para “cumplir una misión” o conjunto de actividades básicas para aumentar las acciones locales orientadas a proteger la cuenca.
- Para promover la producción industrial más limpia dentro de la cuenca se combinó el mercadeo social y el desarrollo organizacional; esto con el fin de realizar diagnósticos a través de la metodología de “todo el sistema en el salón” sobre posibles soluciones para 16 industrias claves de la cuenca.



El afiche, izquierda, fue parte de la campaña de medios de comunicación masiva orientada a resaltar los beneficios tangibles—entre ellos el de la energía eléctrica—que la cuenca del Canal de Panamá proporciona. El mapa, arriba, ilustra las áreas protegidas ubicadas dentro de la cuenca.

ESCALA: Lecciones Aprendidas

El impacto es directamente proporcional a la escala del proyecto o programa. Para lograr un impacto duradero respecto a un problema, es necesario lograr una magnitud suficiente de cambio sostenible en de toda la sociedad. Muchos programas se centran en un número limitado de individuos, familias, grupos o comunidades. Es posible que con ésto se logre algún efecto local, pero no se produce un cambio suficiente como para tener un impacto sobre el problema. En contraste, ESCALA cataliza simultáneamente acciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba un elevado número de individuos, y transversalmente en muchos niveles y sectores de la sociedad. El enfoque de ESCALA consiste en comenzar en grande desde el principio, cuando se junta a un gran número de actores involucrados en el problema. Durante una serie de sesiones participativas, estos grupos se centran en el panorama completo, esto es, en las interrelaciones que existen entre las preocupaciones de la gente sobre el medio ambiente, el crecimiento económico y la igualdad social. A medida que el diálogo prospera, estos actores forjan relaciones que les permiten negociar soluciones sostenibles.

Adoptar un enfoque holístico y totalizante para el cambio social. Los implementadores de programas por lo general tienen que afrontar problemas y desafíos complejos. El enfoque sistémico de ESCALA ayuda a abordar esta complejidad mediante la comprensión de las relaciones que existen entre los elementos sociales, económicos, políticos y ambientales de un sistema, y la identificación de aquellos puntos de apalancamiento donde una acción focalizada puede producir el cambio más grande.

Balancear los intereses sociales, económicos, ambientales y de gobernabilidad en el proceso de toma de decisiones. Desarrollo sostenible significa combinar oportunidades de crecimiento económico y medios de vida mejorados con protección ambiental, buena gobernabilidad y responsabilidad social. ESCALA ayuda a que todos estos intereses estén representados y tengan voz.

Un compromiso genuino con un proceso democrático y participativo es un fin en sí mismo y uno de los escalones esenciales para lograr soluciones sostenibles. ESCALA descentraliza la toma de decisiones y acción técnica hacia los actores involucrados siempre que sea posible, y establece indicadores intermedios que miden el nivel de participación, equidad y responsabilidad.

Las soluciones más sostenibles son aquellas que son negociadas y orientadas hacia la obtención de resultados. ESCALA ayuda a los actores involucrados a generar opciones y negociar soluciones sostenibles y mutuamente beneficiosas que arrojan resultados medibles. Entre estos resultados pueden figurar políticas mejoradas, una transferencia acelerada de tecnología, medios de vida fortalecidos y una adopción generalizada de acciones sostenibles por parte de individuos, grupos y comunidades.

Dar un paso más hace manejable un cambio en gran escala. ESCALA ayuda a los actores involucrados a determinar dónde están en el camino hacia el cambio, y a encontrar maneras de avanzar un paso por paso hacia su meta. Las investigaciones muestran que la gente tiene mayores probabilidades de cambiar su comportamiento cuando da pequeños pasos que no socavan su autoimagen o visión del mundo. Dar estos pasos pequeños y voluntarios por fuera de sus zonas de comodidad puede cambiar radicalmente la actitud de las personas hacia un nuevo comportamiento o forma de pensar. Luego será más fácil dar pasos adicionales más grandes.



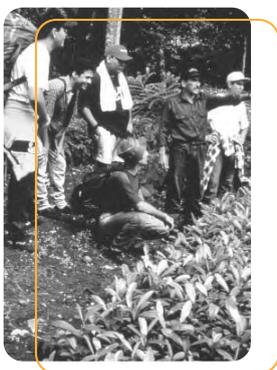
Resultados de ESCALA

Cambio en todo el sistema

- Aumento en el número y variedad de actores involucrados (tanto grupos como individuos) que actúan en busca de metas comunes.
- Cambios en los niveles de concientización y de acción en un amplio espectro de la sociedad.
- Aumento de la sostenibilidad de un programa cuando los actores involucrados se lo apropian.
- Aumento en el número de actores involucrados que participan activamente en una mejor gestión agrícola y de los recursos naturales.
- Aumento en el número de alianzas público-privadas que se forman para emprender acciones sostenibles y basadas en la colaboración.

Medios de vida sostenibles

- Aumento en el número de personas que se benefician económicamente de la adopción de mejores prácticas de gestión agrícola y de recursos naturales.
- Aumento de la productividad y del ingreso como resultado de una mejor gestión agrícola y de recursos naturales.
- Aumento del ingreso derivado de productos y servicios elaborados por medios favorables al medio ambiente.
- Aumento del ingreso proveniente del turismo sostenible.



Gobernabilidad y sociedad civil

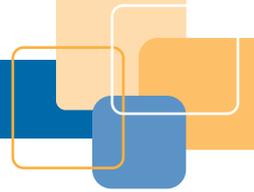
- Incremento de la participación, igualdad y responsabilidad en la sociedad civil.
- Fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos locales, regionales y nacionales para catalizar, administrar y apoyar una mejor gestión de recursos naturales.
- Aumento en el número de municipios que implementan planes locales de gestión de recursos municipales.
- Aumento en el número de leyes, políticas y normas con impacto positivo sobre una gestión agrícola y de recursos naturales.

Medio ambiente y uso de recursos naturales

Aumento de las mejores prácticas ambientales:

- Hectáreas bajo manejo mejorado (paisajes naturales, paisajes agrícolas, bosques y cuencas).
- Áreas de conservación seleccionadas en las cuales se implementan planes de manejo mejorados.
- Industrias que implementan recomendaciones surgidas de auditorías sobre métodos para la producción más limpia.
- Reducción de la erosión.
- Mejora de la calidad del agua.





Acciones que pueden producir una diferencia *ahora*:

1. Fijarse en el contexto más amplio del problema e identificar aquellos lugares donde con un nivel de esfuerzo pequeño se pueden lograr los mayores resultados.
2. Involucrar a la más amplia variedad posible de actores relacionados para que trabajen por una meta y soluciones comunes.
3. Aprovechar sus propias fortalezas—participación, abogacía, mercadeo social, desarrollo organizacional, comunicación masiva, educación, resolución de conflictos—y lo que ya está funcionando bien. Forjar alianzas con socios que complementen sus capacidades y que puedan implementar otras metodologías de cambio social de forma coordinada hacia la meta común. La implementación simultánea de múltiples metodologías de cambio social incrementará el impacto y producirá resultados.

Esta panorámica de la metodología ESCALA está acompañada de módulos de capacitación para ayudar a sus practicantes a adaptar este marco a sus propios programas. Para mayor información sobre oportunidades de capacitación en ESCALA y otros aspectos de la experiencia de GreenCOM, visite <http://www.greencom.org>.

Notas

¹ Peter Senge define los puntos de apalancamiento (*The Fifth Discipline*, 114) como aquellos lugares donde “las acciones y cambios en las estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas”.

² Barry Richmond, *Systems Thinking: Four Key Questions* (Lebanon, NH: High Performance Systems, 1991), 3. Disponible en línea en <http://www.iseesystems.com/index.aspx>. Peter M. Senge, “The Art of Seeing the Forest and the Trees”, en: *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Currency/Doubleday, 1994), 127–135. Visitado el 9 de marzo de 2005.

³ Para obtener antecedentes sobre la planificación “todo el sistema en el salón”, véase Barbara Benedict Bunker y Billie T. Alban, “A Brief History of Large Group Interventions”, en: *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), 11–27.

⁴ Para mayor información sobre escala de análisis de conducta, véase Elizabeth Mills Booth, *Todo empieza con el comportamiento: Un proceso participativo para la selección de comportamientos en programas ambientales* (Washington, DC: Academy for Educational Development, 1996). Disponible en línea en <http://www.greencom.org>. Visitado el 9 de marzo de 2005.

⁵ Deepa Narayan, *Participatory Evaluation: Tools for Managing Change in Water and Sanitation*, Documento Técnico del Banco Mundial No. 207 (Washington, DC: Banco Mundial, 1993).

⁶ Donella H. Meadows, “Places to Intervene in a System”, en: *Whole Earth*, Invierno 1997. Disponible en línea, en: <http://www.wholeearthmag.com/ArticleBin/109.html>. Visitado el 9 de marzo de 2005.

⁷ Kimberly A. Bobo et al. *Organizing for Social Change: Midwest Academy Manual for Activists*, 3rd ed. (Santa Ana, CA: Seven Locks Press, 2001), 11.

⁸ La información sobre sistemas, modelos mentales y colaboración proviene de Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency/Doubleday, 1994).

Fotografías:

Academy for Educational Development

Irma Allen

Jerry Bauer

Bette Booth

Tito Coleman

Brian A. Day

Ana Celia Domínguez

Proyecto GreenCOM

Guardaparques del Mar Rojo

Atziri Ibañez

KAFA'A Project

James Mangan

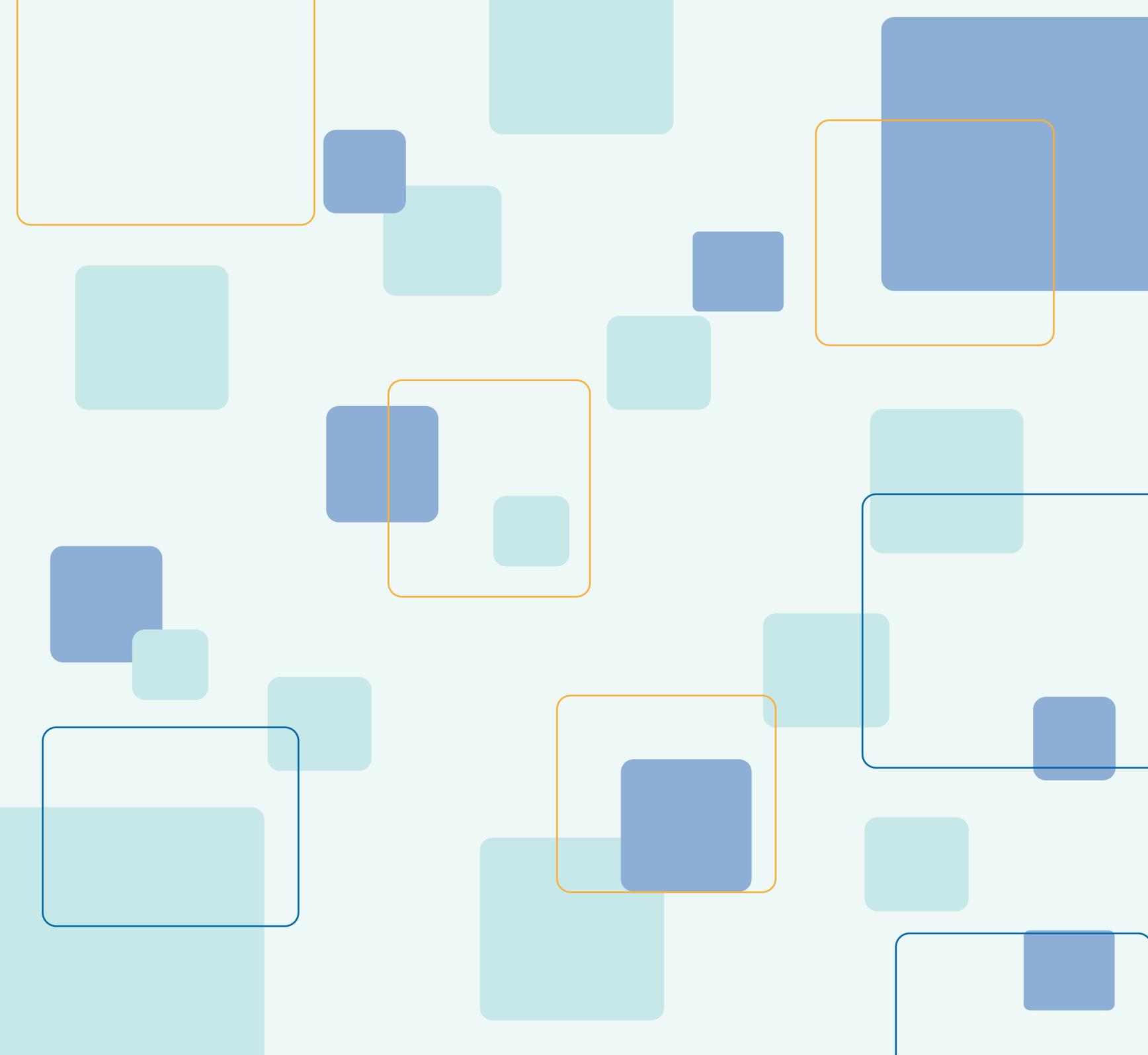
José Ignacio Mata

Rony Mejía

Kedar Sharma

USAID/Guatemala

Carolyn Watson



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

GreenCOM



Center for Environmental Strategies

Academy for Educational Development
1825 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009
EEUU
E-mail: greencom@aed.org
Web: <http://www.greencom.org>
<http://www.aed.org>