

El método FODA DINÁMICO

● Aprendiendo en Procesos Grupales de Innovación ●

FODA DINÁMICO en breve
El volante FODA DINÁMICO
Introducción al FODA DINÁMICO
FODA DINÁMICO aplicaciones
La conexión a dinámica en equipo
Más lectura sobre Aplicaciones del FODA DINÁMICO



Steffen Powoden Metalog

Por Martin Carnap,¹ Enero 2013

▶ FODA DINÁMICO en breve

FODA DINÁMICO es utilizado para:

- Facilitar autoevaluación y proveer retroalimentación sobre la efectividad de proyectos.
- Proveer instrumentos a grupos, participantes y al personal de proyectos para resolver conflictos.
- Facilitar procesos de cambio en proyectos, instituciones y organizaciones.
- Sobrellevar dificultades para aceptar hombres y mujeres pobres como socios iguales en el desarrollo, y las dificultades de hacerse escuchar ante el personal capacitado.

¿Cuál han sido los éxitos al trabajar con el método FODA DINÁMICO?

- Los grupos lo entienden y lo aplican fácilmente;
- Motiva a los miembros del grupo a participar;
- Estructura discusiones;
- Enfoca acciones y da resultados que resuelvan problemas;
- Identifica a las personas aptas para responsabilizarse en actividades específicas;
- Ayuda a resolver problemas, aumenta la reputación del grupo y su orgullo por los logros alcanzados;
- Evalúa errores y los utiliza como una posibilidad de aprendizaje;
- Puede utilizarse individualmente o en combinación con otros métodos.



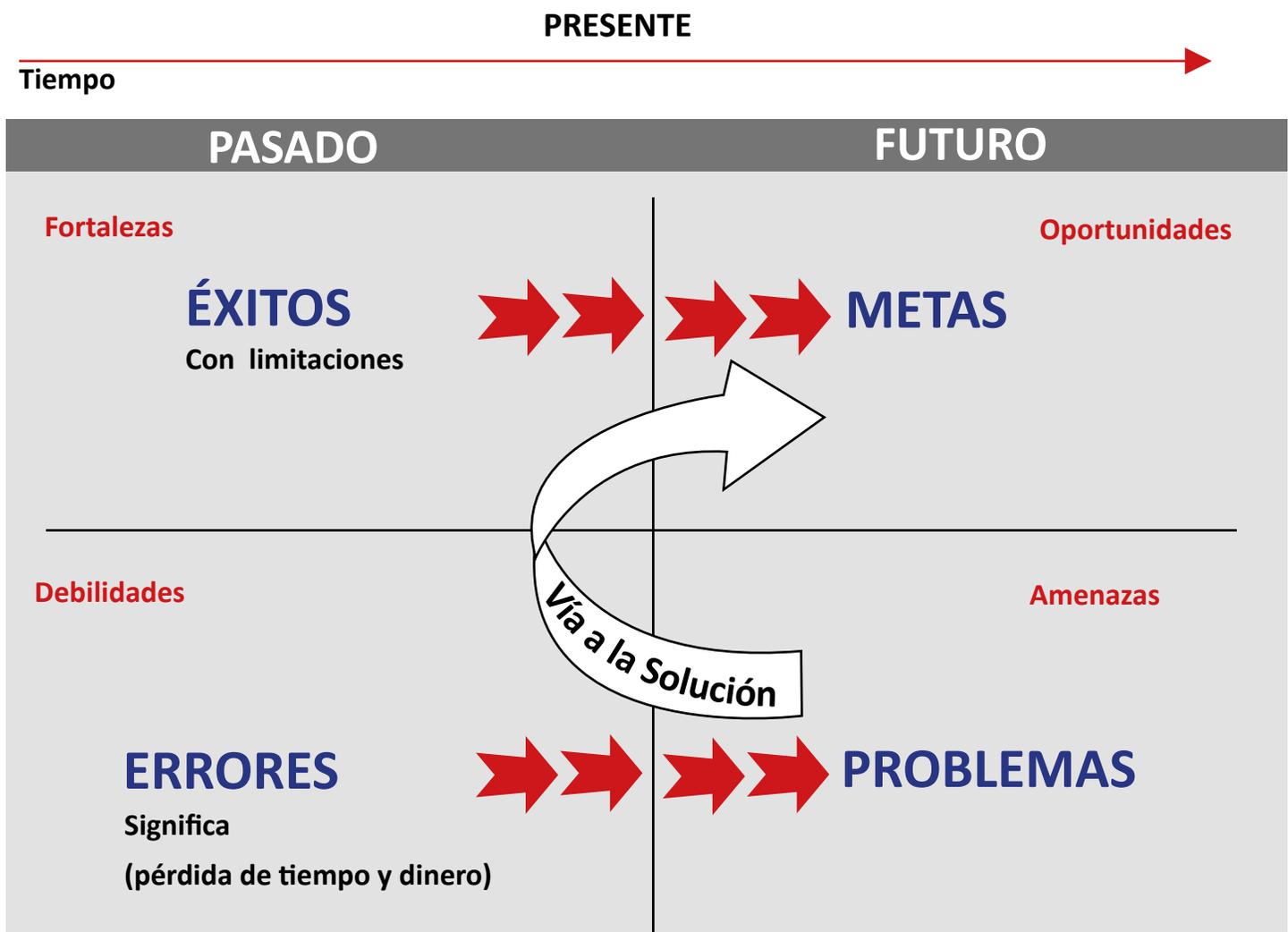
Dr. Martin Carnap

¹ Consultor senior para el desarrollo rural y un facilitador experimentado de talleres. El enfoca procesos la sistematización de experiencia, la evaluación de avances y el aprendizaje activo en instituciones y organizaciones. Ha trabajado a través el Banco Mundial, el IICA, la GIZ, la KfW y la Universidad de Gotinga en América Latina, Medio Oriente y África de Norte.

¿Qué dificultades han surgido al utilizar el método FODA DINÁMICO?

- La actitud: el comportamiento con grupos y la calidad del entrenamiento es esencial para el uso exitoso del método.
- Fracciones grupales y diferenciación de género: deben ser atendidos específicamente.
- Grado de alfabetización: FODA DINÁMICO es más aceptable para aquellos que pueden escribir y leer. En caso de participantes analfabetos se necesitará asistencia para escritura, así como confianza entre facilitadores y participantes analfabetas.

▶ El volante FODA DINÁMICO



Este esquema contiene la siguiente lógica:

- Repetir éxitos nos conduce a nuestras metas.
- Repetir errores nos causa problemas.

En la vía de las soluciones necesitamos:

- Identificar errores y problemas relacionados.
- Eliminar los errores más importantes.
- Identificar y utilizar alternativas que pueden llevarnos a la solución de problemas.

▶ Introducción al método FODA DINÁMICO

Los programas y proyectos que fomentan autoayuda, participación de los grupos meta en la toma de decisiones y actividades para la sostenibilidad de los impactos son muy complejos. Estos programas apoyan con frecuencia una gran variedad de microproyectos que se implementan en grupos de autogestión, los cuales tienen que hacer muchos cambios de planes e integrar los criterios de grupos independientes. Queda claro, que sólo aquellas organizaciones y grupos que intentan institucionalizar los mecanismos de aprendizaje tienen la posibilidad de alcanzar sus metas –Por supuesto alcanzar metas, en este ámbito, incluye hacer cambios durante el proceso.

FODA: su nombre se deriva de los términos clave que utiliza: Fortalezas = Éxitos, Oportunidades = Metas, Debilidades = Errores, Amenazas = Problemas. Se originó del análisis empresarial en países industrializados, en donde los empleados opinaban sobre las fortalezas y las debilidades de sus propios procesos de trabajo en comparación con las oportunidades y amenazas externas (SWOT o SWAP por sus siglas en inglés y FODA en versión española).

Camino de Vida: Éxitos y Errores

De manera explícita, el método FODA DINÁMICO se basa en el siguiente razonamiento:

- La vida es una sucesión de actividades del pasado, del presente y con proyección hacia el futuro. Esto aplica para individuos así como para la vida de organizaciones, instituciones y proyectos. Es fácil recordar actividades exitosas del pasado. A estas les llamamos éxitos. Aunque sabemos que el nivel de satisfacción es relativo, cada individuo puede juzgar según su propio criterio.
- Al repetir éxitos podemos lograr nuestras metas en la vida.

El Proceso

EL concepto básico de FODA DINÁMICO está elaborado en varios pasos (véase aplicación FODA DINÁMICO). Está diseñado para enfocar y estructurar las discusiones para lograr un entendimiento común de las causas y efectos, y para acordar las acciones a ser tomadas por alguien, con el fin de eliminar o aliviar el problema. FODA DINÁMICO conduce suavemente del análisis del problema a la planificación de proyectos y a la asignación de responsabilidades.

EL FODA DINÁMICO es una aplicación práctica: está basado en la valoración de experiencias. Es dinámico: involucra el factor tiempo –pasado, presente y futuro. Es lógico: Repetir Éxitos conduce a Metas – repetir Errores conduce a Problemas. Los grupos en proyectos de desarrollo utilizan FODA DINÁMICO para opinar sobre actividades ejecutadas en el pasado desde una perspectiva actual. Es una simple herramienta para apoyar procesos grupales de planificación, auto evaluación y retroalimentación.

La discusión empieza formulando preguntas acerca de las actividades actuales y experiencias del pasado, en relación con los éxitos y los errores. Luego se investiga cómo eliminar o sustituir errores y quiénes podrían contribuir. FODA DINÁMICO no sólo recopila información, primordialmente cree consciencia sobre los problemas existentes y promueve iniciativas de grupos para la solución.

- Pero, si otras actividades del pasado demostraron debilidad y se convirtieron en fracasos, a éstas las llamaremos nuestros errores.
- Eliminando errores conscientes ahorramos lo que consumieron en tiempo, energía y dinero. Pero este ahorro sólo es la primera ventaja; nos podemos beneficiar aún más si lo invertimos en nuevas actividades con más posibilidades de éxito.

El autor de este artículo ha instruido y utilizado este método desde 1992 en discusiones en el ámbito de pueblos, organizaciones, empresas e instituciones, a diferentes entidades gubernamentales, en ocasiones en Marruecos, Ruanda, Yemen, México, Jamaica, Guatemala, Colombia, Costa Rica y otros países.

¿Quiénes somos?



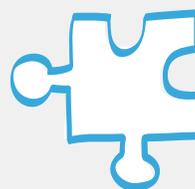
● **Metaaccion es una empresa internacional de origen alemán** que se especializa en la implementación de metodologías activas de capacitación laboral, facilitación de procesos, desarrollo organizacional y desarrollo del potencial humano en grupos, organizaciones y comunidades.

● **Metaaccion ofrece entrenamiento para instructores en técnicas de facilitación y proyectos de aprendizaje**, con el objetivo de moderar espacios y reuniones efectivas con resultados altamente satisfactorios. E-meta diagnóstico, prepara el desarrollo organizacional. Contamos en la región con una red de consultores internacionales certificados en el método de aprendizaje activo.

● **Las técnicas de facilitación logran que el diálogo entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, integrador**, productivo y significativo, se desarrollan competencias sociales y orientan a acuerdos y decisiones consensuadas hacia acciones necesarias, respetándose e incluyéndose en el proceso todos los puntos de vista; inclusive el apoyo especializado cuando se requiere.

Seminarios activos

● **Nuestros seminarios de Certificación Internacional en las metodologías** permiten a sus participantes hacer de sus temas de capacitación – ya sean técnicos o de desarrollo de habilidades blandas – espacios dinámicos, participativos e interactivos. Brindamos seminarios a la medida en donde se desarrollan, en grupos de trabajo, las competencias y habilidades asociadas a la temática identificada. Con e-meta, realizamos una valoración previa de las variables.



Procesos innovadores

● **Productos, materiales y equipo especializados** para facilitación. Metaaccion ofrece de manera exclusiva en América Latina equipos especializados y herramientas innovadoras para el aprendizaje activo y participativo de las marcas alemanas Metalog®tools y Neuland®.

● **Estos equipos permiten un desempeño superior** en espacios de capacitación, reuniones y procesos de facilitación. Usted podrá conocer la amplia variedad de nuestros productos en nuestros catálogos y en nuestra tienda en línea.

<http://metaaccion.com/tienda-online/>



Muchos grupos se acomodaron rápidamente a este método: cuando cada contribución es anotada sobre una tarjeta y se confirma el sentido correcto, no se pierde ninguna idea. Esta forma de diálogo, con escucha reforzada, anima también a nuevas o más profundas discusiones sobre los temas. Los participantes analizan con más facilidad temas complejos. El método enfoca las experiencias propias y los problemas que ellos creen poder resolver bajo su control.

A veces el concepto de reflexión y retroalimentación del FODA DINAMICO parece tener dificultad de aceptación entre los agentes del servicio público. Generalmente los servidores civiles han tenido dificultades para implementar este método participativo dado su entrenamiento como promotores, su actitud de arriba-abajo y la jerarquía laboral. Los mismos tienden a:

- Inclinar a enfatizar su estatus y propiciar procesos burocráticos. Les es difícil aceptar a personas pobres, como iguales, en el desarrollo de los proyectos.

- Convencer al grupo usando autoridad y muchas veces no notan la ineficiencia de los métodos de enseñanza tradicionales; que son poco valorados desde el punto de vista de los beneficiarios.

- No escuchar a los participantes cuando hay dificultades mientras tratan de promover las soluciones propuestas desde afuera.

Entrenar a personal de las organizaciones comunitarias o líderes del grupo meta, como facilitadores, ha sido usualmente más efectivo para lograr interacción valiosa entre actores locales. El personal experimentado de las ONG tiene la capacidad de apoyar a los participantes para combatir la pobreza, participar en decisiones y en la sociedad civil, etc. Al entrenar a facilitadores, los programas de apoyo deben asegurar que una vez terminado el proceso, los facilitadores logren ser eficientes y continúen su labor.

Éxitos del método FODA DINÁMICO

- Aún con estas dificultades, durante la introducción (lo cual limita todos los herramientas de Diagnóstico Participativo Rural (DPR), cuando se trabaja con instituciones gubernamentales) FODA DINÁMICO enfoca la percepción e iniciativa de los participantes y minimiza el rol de los externos.
- FODA DINÁMICO se entiende con rapidez y se aplica fácilmente. Suministra los diferentes pasos que son el

resultado de muchas experiencias, las cuales se suman y después de cada sesión se analizan.

- La discusión de problemas visto como un proceso continuo de aprendizaje entre los miembros del grupo, conlleva a una mayor toma de conciencia, mediante el uso de materiales para visualizar el proceso de la discusión (uso de tarjetas en colores, rotuladores).

Debilidades del método FODA DINÁMICO:

- La mayor dificultad que encara el método es la calidad, la actitud y el comportamiento del facilitador o facilitadora. Este es también el caso de otros métodos participativos; muchas veces el método exige y apoya cambios positivos también en agentes de servicios públicos (investigadores, profesores, extensionistas etc.).
- Hay peligro con el gobierno así como con los facilitadores de los grupos, ya que las discusiones pueden ser dominadas por diferentes sectores. También la diferenciación de género obstaculiza el análisis de los problemas.
- Algunas organizaciones han utilizado métodos similares y más complejos que FODA DINÁMICO y los han

simplificado para hacer posible su utilización con menor entrenamiento. Pero una vez que los facilitadores conocen el método los simplifican aún más de acuerdo con su propia discreción, por lo que, los objetivos participativos muchas veces se pierden.

- FODA DINÁMICO es más adecuado para aquellos que pueden leer y escribir, pero también ha sido utilizado eficazmente por analfabetos. El éxito depende de la calidad del facilitador.

► Aplicación del método FODA DINÁMICO

El concepto básico FODA DINÁMICO puede aplicarse en el diseño y evaluación de proyectos, especialmente en autoevaluaciones que involucran actores de proyectos de la siguiente manera:

Paso a paso

PASO 1: Preparación

- Los facilitadores, individualmente o en pareja, visitan brevemente a los actores del proyecto y llevan a cabo discusiones con diferentes personas en sus lugares de trabajo. Por contacto personal se consigue una primera impresión de la situación social y de trabajo. Se les invita a participar en el evento para continuar la discusión. Después de las visitas se escogen 2 ó 3 campos de actividad del proyecto que son importantes para los participantes.
- La introducción al taller se da por medio de la presentación del esquema de FODA DINÁMICO. Posteriormente, se busca un consenso sobre los temas a discutir (dos o tres áreas prioritarias de actividades)

y su formulación.

- En primer lugar, la participación de las personas que forman parte de los grupos meta es relevante (asientos en la primera fila) por ejemplo: los habitantes de un pueblo involucrado en el proyecto, miembros claves de una organización, técnicos de instituciones o organizaciones locales, etc. El facilitador o facilitadora tiene la capacidad de estructurar la reunión y de presentar el método en varios pasos, es asistido por una o dos personas (tal vez profesores u otros miembros del servicio público) que anotan las contribuciones de las personas sobre tarjetas en un lenguaje local.

PASO 2: Determinación de los éxitos y debilidades más importantes



Foto: carnap2015
Presentación de los éxitos agrupados / Volkswagen 2015 - México



Foto: carnap2015
Presentación de los errores agrupados / Volkswagen 2015 - México

- A los participantes se les solicita describir y discutir sus experiencias exitosas (una persona, un objeto, una actividad, fecha o período, un impacto positivo) en el marco del tema en discusión. Éstas son anotadas en tarjetas verdes y se sujetan con alfileres o cinta adhesiva a la pared – y si el método es utilizado

afuera –, sin pared, son sostenidas por el facilitador o facilitadora. Una vez que los éxitos relevantes hayan sido nombrados, éstos serán leídos en voz alta nuevamente a los participantes para su confirmación o corrección. Si fuera necesario para un informe éstos podrán ser traducidos, pero no antes de finalizado el

● FODA Dinámico

- A los participantes se les solicita describir y discutir sus experiencias exitosas (una persona, un objeto, una actividad, fecha o período, un impacto positivo) en el marco del tema en discusión. Éstas son anotadas en tarjetas verdes y se sujetan con alfileres o cinta adhesiva a la pared – y si el método es utilizado afuera –, sin pared, son sostenidas por el facilitador o facilitadora. Una vez que los éxitos relevantes hayan sido nombrados, éstos serán leídos en voz alta nuevamente a los participantes para su confirmación o corrección. Si fuera necesario para un informe éstos podrán ser traducidos, pero no antes de finalizado el taller.
- Las debilidades o errores que se encuentran dentro de las actividades exitosas u otras actividades relevantes al tema son anotadas en forma similar sobre tarjetas rojas, en un esquema muy parecido al de los éxitos: persona, objeto, actividad, fecha o período, impacto menor al esfuerzo o pérdida). Posteriormente también son leídas en voz alta por el facilitador o facilitadora para su confirmación o alteración y complementación.
- Seguidamente se separan las debilidades, influenciadas por los participantes en la discusión o por el proyecto en cuestión, de las que se deben, sobre todo, a factores externos (las cuales son importantes como información antecedente, pero sobre las cuales los participantes no tienen injerencia).

Visualizar la discusión es la mejor herramienta para moderar los eventos.



Los mensajes de los participantes se anotan en tarjetas de colores claros que miden 9,5 x 20,5 cm.

Lo óptimo es anotar una idea por tarjeta usando tres líneas, de tal forma que sea legible desde 8 metros de distancia.

Para un mejor ejemplo, véase: www.metaaccion.com

PASO 3: Promoviendo iniciativas y eliminando debilidades

- Cada error influenciado por los participantes se lee nuevamente en voz alta. Los participantes deben llegar a un consenso sobre la eliminación o no de una debilidad, ya que algunas son consideradas sin importancia, no conllevan a problemas y han llegado a ser aceptadas como parte de la vida. Se definen los errores más importantes.
- Se identifican las personas que pueden tener la capacidad de eliminar debilidades por cada error importante. Las soluciones discutidas y acordadas y su marco de tiempo son anotados al reverso de la tarjeta del error correspondiente o en una tarjeta de color diferente. Una vez finalizado se leen nuevamente en voz alta. Este puede ser considerado como el primer paso de planificación para eliminar la debilidad reconocida. Usualmente este punto lleva a finalizar la reunión. Si es necesario, las personas consideradas aptas para alivianar las debilidades diseñan un plan para superarlas en un futuro cercano, conjuntamente con otros participantes. Si las autoridades locales no están presentes en la reunión, los participantes les estarán informando sobre los resultados del taller, siempre y cuando éstos les conciernen a ellos.
- El grupo procede entonces a eliminar las debilidades, y si es requerido, podrá solicitar ayuda de un proyecto o de una institución. Los facilitadores externos se retirarán. Quizás más adelante reuniones de actualización serían necesarias para confirmar que las debilidades fueron eliminadas y para planificar las acciones futuras. Los participantes finalmente ya utilizan el método FODA DINÁMICO para juzgar y evaluar sus experiencias tenidas mientras resuelven los problemas y debilidades.

Aspectos organizacionales

Tiempo: La reunión FODA DINÁMICO debe prepararse por lo mínimo un día antes en una discusión informal cuando miembros del proyecto visitan a los participantes en sus lugares de trabajo. Normalmente las discusiones

FODA DINÁMICO requieren de medio día. Deben observarse cuidadosamente los procedimientos mencionados anteriormente, que son el resultado de muchas pruebas.

Moderación: La reunión FODA DINÁMICO necesita ser moderada por una persona experimentada, pero funciona mejor con dos personas, ya que una puede hacer la grabación. Su rol no es el de un entrevistador, sino el de incentivar discusiones y supervisar grabaciones. Deben entender que el método es de apoyo y no debe dirigir la discusión. Las preguntas son sus herramientas, no las respuestas. Pronto entenderán que, cuando se desarrolla una viva discusión entre los participantes se logran mejores resultados. Pero deben asegurarse de dar la palabra también a aquellas personas más silenciosas, las cuales quieren hacer uso de la palabra pero son interrumpidas por los más dominantes.

Análisis de la discusión FODA DINÁMICO: Es esencial que cada reunión FODA DINÁMICO sea analiza-

da por el facilitador y por el personal de apoyo del proyecto una vez que ésta haya llegado a su término, con la finalidad de mejorar futuras reuniones aprendiendo de las experiencias hechas. Aunque estén muy capacitados se beneficiarán con esta reflexión. Es parte del método, aunque a veces la presión del tiempo sea muy alta.

Archivos: Los archivos de las discusiones FODA DINÁMICO en tarjetas son de gran valor informativo pues muestran la situación y experiencia de los participantes. Este análisis de la situación puede utilizarse en autoevaluaciones. La documentación y las tarjetas son guardadas por el grupo de participantes, los exteriores, que impulsaron el proceso, podrían tener una copia.

Experiencias con FODA DINÁMICO

FODA DINÁMICO fue probado y utilizado en muchos países. Es utilizado por la organización suiza de desarrollo KECK y la Inter-cooperación. En los proyectos de cooperación técnica alemana fue introducido inicialmente en 1992 por el autor de este artículo como un simple y efectivo método para aplicaciones en el ámbito organizacional y de desarrollo comunal. Fue utilizado por él y luego por otros especialistas en desarrollo en Marruecos, Yemen, Nepal, Tanzania, Ruanda, Camerún, Gana, Costa Rica, Jamaica, México, Venezuela, Colombia y otros países más. Ha demostrado su idoneidad para promover ideas de proyectos, para planificar micro-proyectos y para procesos de autoevaluación. Es un método relativamente económico y rápido que muestra el nivel de concientización del problema y las posibilidades de soluciones para las personas que han de ser apoyadas en su propio desarrollo.

Riesgos: El uso de FODA DINÁMICO requiere precaución. La experiencia ha demostrado, como con cualquier otra herramienta, que FODA DINÁMICO puede utilizarse erróneamente. En muchos casos las personas se sobrestiman cuando han ganado experiencia utilizando el método con diferentes grupos. No fueron lo suficientemente pacientes con grupos inexpertos y llevaron a miembros a decisiones que no eran realmente aceptables para todos. Influenciaron demasiado las decisiones. Pero los miembros de los grupos son los que se desarrollan y ellos deben ser los que toman las decisiones. Otro error observado con frecuencia es que los facilitadores utilizan FODA DINÁMICO con el mismo objetivo para el cual utilizan cuestionarios para ganar conocimiento sobre las situaciones que viven campesinos y habitantes rurales, sobre lo que piensan y lo que hacen. Pero FODA DINÁMICO es una herramienta participativa, que quiere dar a aquellas personas la voz que hasta ahora no le ha sido otorgada al ofrecerles un forum para discutir sus problemas comunes, y finalmente, al habilitarlos para que encuentren las formas de resolver sus problemas. Utilizar FODA DINÁMICO para generar solamente conocimiento para externos del grupo es, desde el punto de vista de los participantes, subexplotación de esta herramienta.

En aquellos casos donde FODA DINÁMICO ha sido mal utilizado se pueden observar dos causas principales: primera, la capacitación fue muy corta y sin suficiente práctica de refuerzo por tutores experimentados; segunda: el monitoreo y la reflexión sobre las reuniones FODA DINÁMICO fueron muy superficiales y este supuesto “aprendizaje de errores y experiencias” llevó a conclusiones erróneas.

Más lecturas sobre Aplicaciones del FODA DINÁMICO

Agrawal, Ramesh C., Manfred Beier y Martin Carnap “Improving the sustainability of projects investments”(mejorando la sostenibilidad de inversiones en proyectos) Eschborn, Alemania (manuscrito) 1997.

Budhran, Dowlat, Martin Carnap y Carlos Reiche “Evaluation of the IICA-GTZ Windows of Sustainability Model in Jamaica: The Río Cobre Watershed”(Evaluación de la Ventana de Sostenibilidad en Jamaica: la cuenca del Río Cobre IICA-GTZ Costa Rica (limited distribution)2000.

Carnap, Martin “Indigenous Biodiversity conservation and Sustainable Use by Poor Indigenous Communities – Comparative study of management among GEF MSG projects in Costa Rica, Guatemala y Belize (Conservación indígena de biodiversidad y su uso sostenible por parte de comunidades indígenas – Estudio comparativo entre Costa Rica, Guatemala y Belice) Informe final del Consultor /BANCO Mundial ESSD CA (informe interno y CD) 2004.

Carnap, Martin “Stakeholders Self-Evaluation of GEF MSG ‘Habitat Enhancement in Productive Landscapes of the El Triunfo Biosphere Reserve”(Autoevaluación de involucrados del proyecto a mediano tamaño FMAM: Mejoramiento de hábitat en paisajes productivos de la reserva de biosfera ‘ El Triunfo) Informe de Avance al Banco Mundial, GOPA/ Banco Mundial Chiapas, México (informe interno)2001.

Carnap, Martin “Investing in Self-Evaluation for Sustaining Results of the Project GEF MSG ‘Habitat Enhancement in Productive Landscapes of the El Triunfo Biosphere Reserve” (Invertir en autoevaluación para sostener resultados del proyecto a mediano tamaño FMAM: Mejoramiento de hábitat en paisajes productivos de la reserva de biosfera ‘ El Triunfo) Informe final al Banco Mundial, GOPA/Banco Mundial Chiapas, México (informe interno)2002.

Carnap, Martin, “Innovationentwicklung im landwirtschaftlichen Sektor durch SWAP”(Desarrollo de innovaciones en el sector agrícola con FODA DINÁMICO Materialien des Zentrums für regionale Entwicklungsforschung der Justus-Liebig-Universität Giessen 28, 1993, pp. 95-99.

Carnap, Martin y Alexander Trigueros “Seminario : Técnicas y herramientas de comunicación para el trabajo en equipo y transformación de conflictos territoriales” Memoria con Base en la Foto documentación, CONGOPE, Mindo 23, 24, 25 Agosto, 2012

Carnap, Martin y Juan Martinez(Eds.)“Comparing Management for Indigenous Biodiversity Conservation by Poor Indigenous Communities”(Comparando la gestión en la conservación de la biodiversidad en manos de comunidades indígenas pobres) Banco Mundial, Región América Latina y el Caribe, ESSD (manuscrito) 2007

Carnap, Martin and Abdelwahid Mukret “Innovation Development in the Agricultural Sector – Open Orientation Phase”(Desarrollo de innovaciones en el sector agrícola – fase de orientación) Informe de factibilidad,, Anexos Vol.1 y GTZ/AREA Yemen (distribución limitada) 1993.

Carnap, Martin co colaboradores: M Tazi and H. Ouhra: “Etudes Prospectives du Milieu –II Etude du Systeme de Vulgarisation” (Estudios prospectivos II Estudio sobre el sistema de extensión agrícola) Projet de Lutte contre la Desertification dans le Valee du Dra’a GTZ/ ORMVA Ouarzazate Marruecos (limited distribution) 1993.

Carnap, Martin, Richard Preissler and Joseph Seromba (Eds.) “Elements d’orientation pour l’integration des arbres et arbustes dans les exploitations agricoles en afrique de l’est” (Elementos de orientación para la integración de árboles y arbustos a fincas agrícolas pequeñas en África del Este) Butare, Ruanda 1992.