

---

---

# **80 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO**

**Diagnóstico  
Planificación  
Monitoreo  
Evaluación**

**Frans GEILFUS**

- \* Revisión y edición técnica: Roberto Rodríguez Sandoval,  
IICA/Holanda LADERAS C.A.
- \* Diagramación: Fernando A. Alas
- \* Ilustraciones: Julio Batres - Mario Barrientos
- \* Impreso por: EDICPSA, San Salvador, El Salvador.

**IICA - Holanda/ Laderas C.A.  
Proyecto Regional “Desarrollo  
Institucional para la Producción  
Agrícola Sostenible en las Laderas  
de Centroamérica”.**

**Proyecto de Cooperación IICA / GTZ:  
Agricultura, Recursos Naturales  
y Desarrollo Sostenible.**

Publicación financiada conjuntamente por el Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de Centroamérica" IICA - Holanda/ Laderas C.A. y el Proyecto de Cooperación IICA/ GTZ: Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible.

Geilfus F. 1997 *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.* IICA - GTZ, San Salvador, El Salvador. 208 p.



*IICA-Holanda/LADERAS C.A.*

**IICA - El Salvador**

61 Avenida Norte y 1ra. Calle Poniente  
San Salvador, El Salvador

Tels.: 260-5145, 260-5146, 260-5066,  
260-5169, Fax: (503) 260-5170,

Apdo. Postal: 01-78, e-mail: [iicasv@es.com.sv](mailto:iicasv@es.com.sv)



**Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit**

**IICA, Sede Central**

**Apartado 55**

**2200 Coronado**

**San José, Costa Rica - Tel.: (0506) 2290222**

Segunda edición: 1998. Hecho en el depósito de Ley.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra siempre y cuando se cite el autor.

San Salvador. Junio de 1998



**IICA-Holanda/LADERAS C.A.**

El Proyecto Regional “Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de Centroamérica” se inició en 1995 mediante un convenio entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Embajada Real de los Países Bajos, con la finalidad de contribuir a mejorar la seguridad del medio de vida de los agricultores de las laderas centroamericanas, asegurando la sostenibilidad económica, ecológica y social de la población.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A., tiene como objetivo ayudar a desarrollar políticas, marcos institucionales de trabajo, mecanismos organizacionales y capacitación de recurso humano, para promover un uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas. A través de un variado grupo de agencias nacionales y locales del Sector Público, ONG's, universidades y organizaciones de agricultores; para trabajar conjuntamente con los organismos y proyectos internacionales en los niveles regional, nacionales y local o microzonas, con el fin de discutir y facilitar opciones apropiadas e innovaciones institucionales que puedan reducir efectivamente la erosión y deforestación, y mejorar el nivel de vida del medio rural.



**Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit**

### **Proyecto IICA/GTZ: Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) suscribió, en 1990, un convenio con la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) que dió inicio a la cooperación entre ambas instituciones. Dicho Convenio se materializó a través del Proyecto IICA/GTZ sobre Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible.

El objetivo principal del Proyecto IICA/GTZ es “Fortalecer la capacidad de cooperación institucional y operativa del IICA, con respecto al manejo de los recursos naturales y al desarrollo de la agricultura sostenible”. El grupo meta del Proyecto está constituido por el personal profesional del IICA, así como por decisores y personal de instituciones públicas y privadas, en sus 34 países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo rural.

La Fase 1998-2000 del Proyecto IICA/GTZ tiene los siguientes objetivos: validar los métodos y conceptos de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural generados institucionalmente en los últimos años; continuar la internalización de estos conceptos en el IICA; realizar acciones de asesoría técnica en apoyo a iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en países identificados.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	
1.1	¿ Qué es la participación? .....	1
1.2	Principales características de los métodos participativos .....	4
1.3	Principios del diálogo .....	5
1.4	Un nuevo enfoque profesional: el facilitador de desarrollo .....	7
1.5	Tipos de herramientas participativas .....	12
1.6	Las herramientas participativas en el proceso de desarrollo.....	13
1.7	¿ Cómo seleccionar las herramientas adecuadas? .....	14
1.8	Ejemplo de un proceso participativo completo .....	19
1.9	Principios básicos de la visualización .....	20
1.10	Errores comunes en los talleres participativos .....	21
<b>2</b>	<b>Técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general</b>	
2.1	Diálogo semi-estructurado .....	25
2.2	Diálogo con informantes clave .....	28
2.3	Diálogo con miembros del hogar .....	29
2.4	Diálogo con grupos enfocados .....	30
2.5	Formación de grupos de trabajo .....	31
2.6	Lluvia de ideas .....	33
2.7	Observación participante .....	34
<b>3</b>	<b>Diagnóstico participativo: aspectos generales de la comunidad - aspectos sociales</b>	
3.1	Perfil de grupo .....	37
3.2	Estrategias de vida .....	39
3.3	Análisis organizacional/institucional (diagrama de Venn) .....	41
3.4	Mapa social .....	43
3.5	Clasificación por nivel económico (método por informantes clave) .....	45
3.6	Clasificación por nivel económico (método grupal) .....	48
3.7	Mapa de servicios y oportunidades .....	51
3.8	Línea del tiempo .....	53
3.9	Líneas de tendencias .....	55
3.10	Gráfico histórico de la comunidad .....	57
3.11	Análisis estacional .....	59

#### **4 Diagnóstico participativo: manejo de recursos naturales**

4.1	Mapa de recursos naturales y uso de la tierra .....	63
4.2	Caminata y diagrama de corte (transecto) .....	65
4.3	Diagrama de cuenca .....	67
4.4	Diagrama y mapeo histórico .....	69
4.5	Matriz de evaluación de recursos .....	71
4.6	Mapa de acceso a recursos naturales .....	73
4.7	Matriz de análisis de toma de decisiones .....	75
4.8	Matriz de análisis de conflictos .....	77
4.9	Clasificación local de suelos .....	79
4.10	Uso local de árboles (inventario para agroforestería) .....	81
4.11	Censo de problemas de uso de recursos (basado en el corte) .....	83

#### **5 Diagnóstico participativo: sistemas de producción**

5.1	Clasificación preliminar de fincas ( según acceso a los recursos) .....	87
5.2	Clasificación de fincas ( dominios de recomendación ) .....	89
5.3	Mapeo de finca .....	91
5.4	Modelo sistémico de finca .....	93
5.5	Recorrido y diagrama de corte de parcela .....	95
5.6	Caracterización de prácticas de manejo .....	97
5.7	Censo de problemas a nivel de finca (basado en mapa y modelo) .....	99
5.8	Calendarios estacionales de cultivos .....	101
5.9	Flujograma de actividades .....	103
5.10	Presupuesto de cultivos .....	105
5.11	Gráfico histórico del sistema de producción .....	107
5.12	Censo de problemas en cultivos y otras actividades estacionales .....	109
5.13	Biografía de cultivos .....	111
5.14	Matriz de preferencia agronómica .....	113
5.15	Matriz de evaluación agronómica “ex-ante” .....	115

#### **6 Diagnóstico participativo: producción animal**

6.1	Inventario de ganado .....	119
6.2	Calendarios estacionales de producción animal .....	121
6.3	Mapa de recursos forrajeros .....	123
6.4	Entrevista a la vaca .....	125
6.5	Análisis de problemas veterinarios .....	127

<b>7</b>	<b>Diagnóstico participativo: aspectos de género</b>	
7.1	Mapa de finca con aspectos de género .....	131
7.2	Uso del tiempo .....	133
7.3	Calendario estacional de actividades con enfoque de género .....	135
7.4	Mapa de movilidad .....	137
7.5	Análisis de beneficios .....	139
<b>8</b>	<b>Diagnóstico participativo: aspectos de comunicación y extensión</b>	
8.1	Mapa de intercambios .....	143
8.2	Censo de problemas a nivel de comunicación/ intercambios .....	145
8.3	Matriz de necesidades prioritarias de extensión/ asistencia técnica .....	147
<b>9</b>	<b>Análisis de problemas y soluciones</b>	
9.1	Arbol de problemas: diagrama de causas y efectos .....	151
9.2	Matriz de priorización de problemas .....	153
9.3	Identificación de soluciones locales o introducidas .....	155
9.4	Auto-diagnóstico y análisis de campo de soluciones locales .....	157
9.5	Matriz de evaluación de soluciones .....	159
9.6	Análisis FODA .....	161
9.7	Selección de opciones: opción única .....	163
9.8	Selección de opciones: opciones múltiples .....	165
9.9	Cuestionario visualizado .....	167
9.10	Análisis de pro y contra: juego de “si señor, no señor” .....	169
9.11	Análisis de impacto .....	171
<b>10</b>	<b>Planificación</b>	
10.1	Mapa de ordenamiento comunal .....	175
10.2	Mapa de ordenamiento de finca .....	177
10.3	Plan de finca .....	179
10.4	Matriz de objetivos (marco lógico) .....	181
10.5	Matriz de necesidad y disponibilidad de recursos .....	183
10.6	Matriz de plan de acción .....	185
10.7	Matriz de toma de responsabilidades .....	187

**11 Monitoreo y evaluación participativos**

11.1 Matriz de planificación de monitoreo y evaluación ..... 191  
11.2 Matriz de indicadores de monitoreo ..... 193  
11.3 Formularios de monitoreo participativo (cumplimiento de tareas) ..... 195  
11.4 Formularios de monitoreo participativo (indicadores cuantitativos) ..... 197  
11.5 Formularios de monitoreo participativo (indicadores cualitativos) ..... 199  
11.6 Matriz de indicadores de evaluación de impacto ..... 201

**Bibliografía consultada ..... 203**

## **1. INTRODUCCION**

En este capítulo de introducción, se presentan algunos lineamientos generales sobre la práctica de la participación: sus diferentes definiciones, las características generales de los métodos participativos presentados en este libro, y las necesidades de cambio en las prácticas de trabajo para permitir abrir el verdadero diálogo con la comunidad. Este libro no es un manual, que se pueda seguir paso a paso en la implementación de una metodología participativa; esto no sería adecuado, ya que la participación implica que tenemos que adaptarnos constantemente. Lo que presentamos es una “canasta de herramientas” en la cual se podrán encontrar ideas y pautas para orientar el trabajo; en la introducción, se encontrarán temas de reflexión.

### **1.1 ¿QUE ES LA PARTICIPACION?**

Mucho se habla de la participación en los proyectos y en el desarrollo de las comunidades.

Esto es, porque todo el mundo se da cuenta que la mayoría de los proyectos de desarrollo fracasan o quedan muy lejos de sus metas iniciales, por falta de participación real de la gente para quién se hizo el proyecto en primer lugar (los “beneficiarios”). También muchos técnicos ven todavía el desarrollo como un proceso lineal sencillo, donde se pasa de la situación “A” a la situación “B” en línea recta, y para ellos la participación podría ser una “pérdida de tiempo”.

Claro está, existen muchas definiciones diferentes de la participación. Los unos llaman participación, lo que para los otros no es más que manipulación o pasividad de la gente.

La realidad, es que la participación no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo. Por esto, les presentamos lo que llamamos la “escalera de la participación” (ver figura), la cual indica como es posible pasar gradualmente, de una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser actor del auto-desarrollo).

En esta escalera, vemos que lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias.

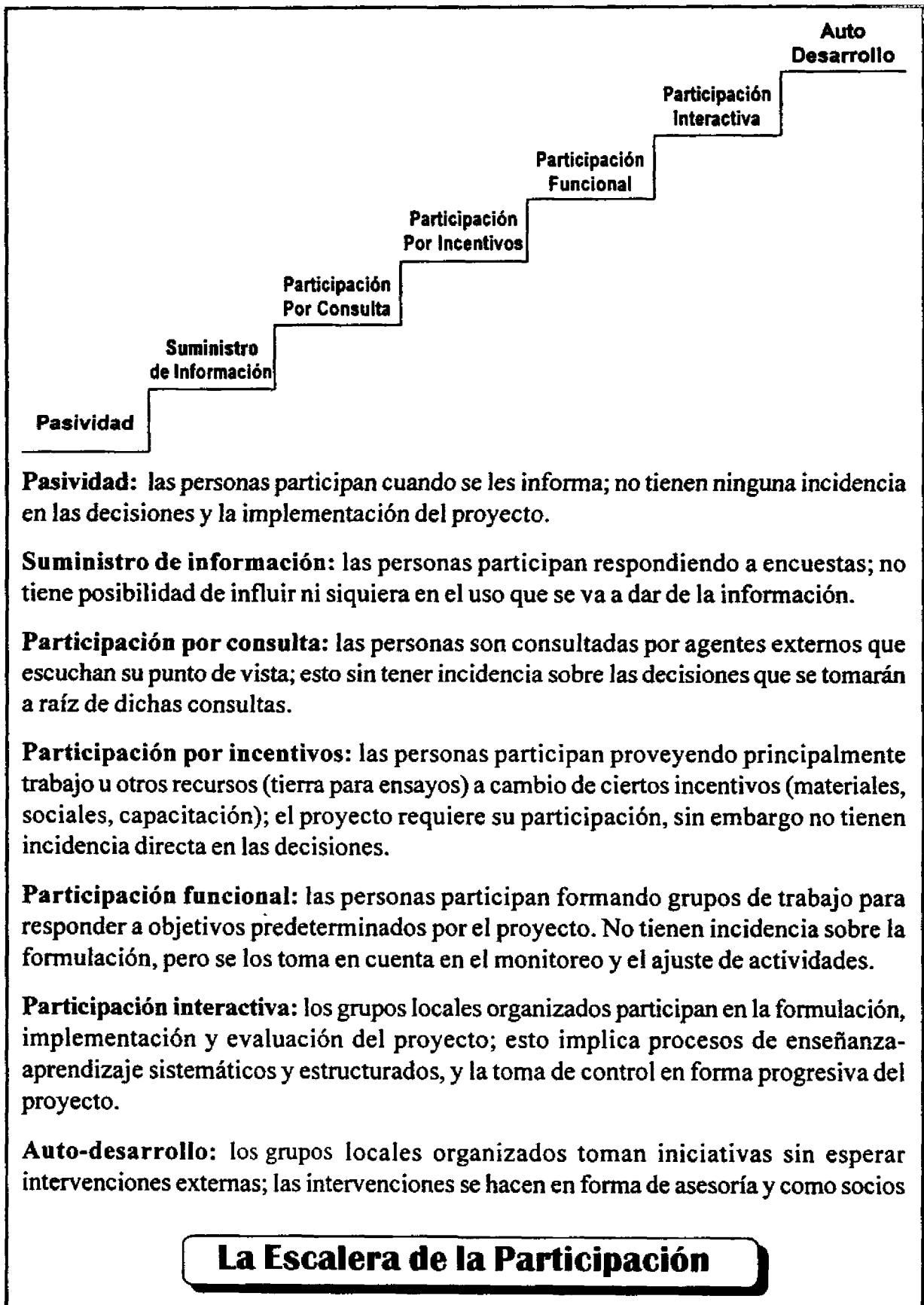
Podemos tratar de subir paso a paso la escalera de la participación. El éxito dependerá entre otras cosas: del grado de organización de la gente misma, de la flexibilidad de la institución (y de sus donantes), y de la disponibilidad de todos los actores, empezando por los técnicos, que deben modificar ciertas actitudes y métodos de trabajo.



Antes de consultar este libro, le invitamos a realizar un pequeño trabajo de auto-análisis: veamos cual es el grado de participación real de los hombres, mujeres y niños del campo en el trabajo de desarrollo de todos los días. Para ésto, podemos usar como guía, las etapas sucesivas del proyecto:

<u><i>Etapa</i></u>	<u><i>¿Cual es la participación de la gente?</i></u>	<u><i>¿Quién decide al final?</i></u>
1. El diagnóstico 2. El análisis de problemas 3. La selección de opciones 4. La planificación del proyecto 5. La implementación 6. El seguimiento y la evaluación		

Según el resultado, podemos determinar donde nos falta ser más participativos. En este libro podrán encontrar simples herramientas, que pueden serles muy útiles en lograrlo; pero es importante reconocer que el resultado depende del objetivo, la situación, los participantes y la habilidad para utilizar en forma apropiada las herramientas.



## 1.2 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS METODOS PARTICIPATIVOS EN EL DIAGNOSTICO, LA PLANIFICACION Y EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Las herramientas aquí presentadas deben verse como ayuda para concretizar un enfoque participativo en el proceso de desarrollo. Estas constituyen una “canasta” de opciones que tienen en común las características siguientes:

- \* Están previstas para ser utilizadas en forma grupal.
- \* Se adaptan mejor a un enfoque interdisciplinario (es decir, desde diferentes puntos de vista técnicos, juntando investigadores, extensionistas y planificadores con los miembros de la comunidad).
- \* Están previstas para trabajar directamente en el campo con las comunidades y los agricultores(as).
- \* Se aprende con y de la gente, enfocando los conocimientos, las prácticas y las experiencias locales.
- \* Estos métodos, usados correctamente, permiten un aprendizaje rápido, progresivo e iterativo (profundizando en etapas sucesivas).
- \* La información que se obtiene representa en forma cualitativa y/o cuantitativa, el rango de todas las condiciones existentes en el campo, y no solamente los promedios que normalmente se calculan en base a las encuestas estadísticas.
- \* La mayor parte de las herramientas proveen información cualitativa, pero muchas permiten también obtener datos cuantitativos en forma confiable y comprobable.
- \* Los métodos permiten y necesitan la “triangulación” de fuentes, es decir, la verificación de resultados a partir de varias fuentes de información, varios métodos y varios participantes.

Estos métodos no eliminan la necesidad de revisar la información disponible, previo a cualquier acción de campo, ni de llevar a cabo estudios más profundizados, pero permiten determinar con mayor precisión y certeza donde se necesitan dichos estudios.

Las ventajas de estas herramientas, tanto desde el punto de vista de las comunidades como de las instituciones de desarrollo, pueden resumirse en los aspectos siguientes:

### ***Participación y empoderamiento de la comunidad:***

- \* Se puede obtener un entendimiento de problemas complejos enfrentados por la gente.
- \* La población local puede analizar ella misma los resultados y tomar decisiones, en base a las informaciones que ella misma ha producido.
- \* Se puede movilizar y organizar a la gente alrededor de los temas que ellos mismos consideran relevante para su propio desarrollo.
- \* Permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso de identificar, analizar y solucionar sus problemas.
- \* Pueden tener un papel determinante en desarrollar la auto-estima, sistematizando y revalorizando la experiencia y los conocimientos locales.

***Ajuste y reforzamiento del papel de servicios de la institución:***

- \* Se desarrollan interacciones más estrechas y positivas entre la comunidad y los técnicos, a través de todo el proceso participativo desde el diagnóstico hasta la evaluación.
- \* Se puede identificar y priorizar problemas, y tomar decisiones consensuadas en forma rápida y económica.
- \* Las instituciones pueden a través de estos métodos, adaptar sus servicios a las necesidades reales de la gente, y transferir progresivamente responsabilidades.
- \* La aplicación sistemática de las herramientas participativas constituye un instrumento poderoso para la capacitación permanente de los técnicos y de la institución, gracias al entendimiento cada vez más completo de la problemática que enfrenta la población, y de sus potenciales propios.

**1.3. PRINCIPIOS DEL DIALOGO**

Las herramientas participativas están previstas para el uso de técnicos y promotores que tienen que trabajar directamente con la población, entre la cual generalmente hay muchos analfabetas. Permiten también trabajar en base a la experiencia propia de la gente; los métodos participativos usan la visualización y la comunicación oral.

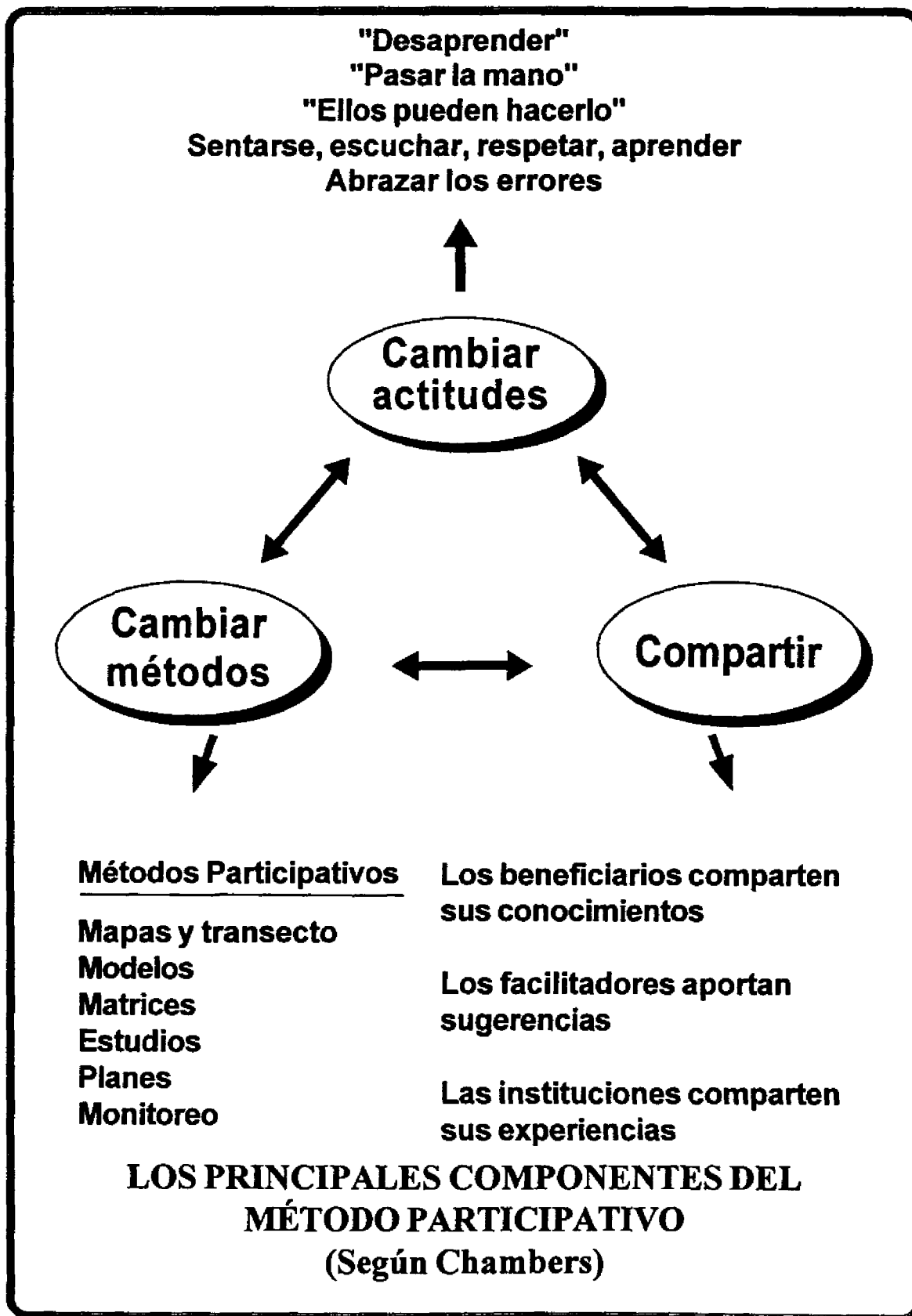
Estas herramientas están fundamentadas en el diálogo que debe respetar un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente de información y decisión para analizar los problemas y contribuir a soluciones a través de acciones de desarrollo. Todo el mundo, rico o pobre, con o sin educación formal, con o sin poder, debe merecer el mismo respeto y tener la misma posibilidad de expresar sus opiniones.

El papel del facilitador de los eventos, es de permitir la expresión de las diferentes formas de pensar, para que sean compartidas por todos, y ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones.

Recuerde que la calidad del trabajo del facilitador es fundamental para el éxito de los eventos.

**PERFIL DE UN BUEN FACILITADOR**

- \* Tener fe en la gente y en sus capacidades.
- \* Crear una atmósfera de confianza
- \* Tener cualidades de paciencia y capacidad de escuchar
- \* Estar consciente de sus límites y siempre dispuesto a aprender
- \* Tener confianza en sí mismo sin arrogancia
- \* Respetar las opiniones y no imponer las suyas
- \* Ser creativo
- \* Ser flexible, adaptar los métodos a la situación y no seguir programas rígidos
- \* Ser sensible al estado de ánimo y a la sensibilidad de los participantes
- \* Tener buenas capacidades para dibujar y escribir.
- \* Tener capacidad de síntesis y análisis.



## **1.4 UN NUEVO ENFOQUE PROFESIONAL: EL FACILITADOR DE DESARROLLO**

En definitiva, la participación no se debe limitar a unos eventos de consulta y planificación: para que el proceso sea llevado a cabo y con éxito, se debe crear una dinámica en la cual cambian los papeles respectivos del técnico o promotor-facilitador, y de los miembros de la comunidad.

En la actualidad, la relación tradicional, en el esquema “verticalista” de desarrollo, es caracterizada por el uso de métodos de investigación que “extraen” la información de la gente sin su participación consciente (muchas veces a través de cuestionarios formales) y sin consideración; sobre la base de estas informaciones se toman decisiones en las cuales la gente casi nunca tiene parte. Las instituciones y sus técnicos tienen problemas de comunicación con las comunidades, entre los cuales se destacan la falta de un lenguaje común, o que genera falta de confianza mutua. Entre muchas instituciones imperan los “celos” que impiden compartir la información y las ideas, para dar un mejor servicio a la gente; con las comunidades, es aún más difícil compartir, porque muchas veces las informaciones no les llegan, o no tienen una forma que les sea accesible y comprensible.

El cambio a facilitador conlleva tres aspectos, que no pueden ser desligados: uso de métodos apropiados, un cambio de actitudes, y el intercambio de informaciones entre todos los actores.

Para que el técnico se transforme en facilitador de desarrollo, debe emprender estos tres cambios fundamentales. Esto es muy difícil, principalmente si el ambiente institucional no es favorable: sin embargo hay cada día más ejemplos de cambios sustanciales en la práctica de las instituciones de desarrollo, que tienen su origen en los esfuerzos exitosos de algunos profesionales conscientes y dedicados, que han logrado demostrar en su trabajo de todos los días, los potenciales de este “nuevo profesionalismo”.

A continuación, damos una serie de ejemplos sobre los cambios necesarios para lograr salir del perfil “verticalista” y “elitista”. Este nuevo tipo de profesionalismo, podríamos llamarlo el “facilitador de desarrollo”: es un profesional que ya no está para enseñarles y decirles a la gente lo que debe hacer, sino para compartir experiencias, apoyar a la gente a sacar lo mejor de sus potencialidades, asesorarlos conforme a lo que ellos mismos consideran como sus necesidades, y apoyarlos en determinar y negociar las soluciones más apropiadas.

¡HOLA!  
YO SOY JUAN  
¿Y USTED?



## CAMBIOS DE ACTITUD

### “El técnico elitista”

- Cree que sus conocimientos son los únicos valiosos y “científicos”.
- Se cree superior y diferente de la gente.
- Cree que tiene todas las respuestas y que los demás no tiene nada relevante que aportar.
- Manda, dice a la gente lo que tienen que hacer, se siente amenazado por la participación de la gente.
- No tiene consideración para la forma de vida, las experiencias y los valores de la gente del campo. Opina sobre todo, aunque no tenga el conocimiento.
- Solamente va al campo cuando no lo puede evitar; prefiere compartir con sus “iguales”.
- Hace “turismo de desarrollo” y nunca llega a los más pobres y aislados; no le gusta caminar ni ensuciarse los zapatos.
- Solamente entiende de cumplir metas programadas; no se siente comprometido con la gente; se conforma con “adornar” sus logros con informes para apaciguar a sus superiores y agencias financieras.

### “Un técnico facilitador de desarrollo”

- Respeto todos los conocimientos por su valor propio.
- Trata a los campesinos con respeto.
- Trata de aprender de los campesinos y de sus colegas (apertura de espíritu).
- Busca fomentar la cooperación (es democrático).
- Trabaja al lado de los campesinos para apoyarlos con respeto; aporta sus experiencias cuando son necesarias o solicitadas.
- Le gusta ir al campo donde se hace el trabajo; le gusta compartir con los campesinos.
- Evita el sesgo de las “vitrinas de proyectos”, trata de llegar a todas las áreas y a la gente incluyendo los más pobres y aislados.
- Entiende que el desarrollo es cuestión de procesos; se preocupa más por el impacto y los avances cualitativos en su trabajo; se autocuestiona.



## COMPARTIR

### “El técnico elitista”

- Se siente superior y lo deja sentir.
- Mantiene siempre la actitud: “Ellos tienen que aprender de mí”.
- No solicita ni facilita comentarios de la gente; teme mostrar su ignorancia haciendo preguntas transparentes.
- Usa juicios de valor y califica sin entender el condicionamiento de sus propios valores (moderno/tradicional; avanzado/atrasado; trabajador/vago, etc.).
- Hierde las sensibilidades y no establece confianza.
- Actúa como si fuera el único al cual se debe respeto; intimida.
- No le interesa, ni se fija en la participación de todos.
- Monopoliza la palabra; usa preguntas cerradas o con “respuestas sugeridas”; interrumpe a la gente.
- Se lleva la información sin dar las gracias y no aclara a la gente lo que se va a hacer con ella, ni restituye la información.
- Mantiene una distancia y una relación de poder con la gente; hace promesas, no compromisos.

### “Un técnico facilitador de desarrollo”

- Siente que tiene mucho que aprender; se olvida de cuestiones de estatuto, prestigio y experiencia.
- Está convencido que el aprendizaje es un proceso mutuo.
- Muestra su interés y entusiasmo para aprender de la gente del campo; reconoce y respeta sus conocimientos.
- Relativiza sus conocimientos y valores; evita juzgar a los demás y busca comprender.
- Es sensible a los estados de ánimo de la gente (aburrimiento, angustia, cólera, etc.) los toma en cuenta y construye algo de interés.
- Respeta los protocolos y reglas de cortesía de la gente del campo; hace sentirse a todo el mundo importante.
- Crea una atmósfera de confianza para que todos se expresen. Recuerda que todo el mundo tiene algo que decir; involucra a los callados, sobre todo a las mujeres.
- Escucha con atención y deja fluir la información, nunca interrumpe.
- Da crédito a todos los participantes por sus aportes; explica claramente el uso que va a dar a la información.
- Está siempre dispuesto a rendir cuentas y a solicitar la aprobación de la gente.

## CAMBIAR METODOS

### “El técnico elitista”

- Tiene fe absoluta en el “método científico” que aplica en forma dogmática. No reconoce la validez de los conocimientos locales.
- Carece de actitud auto-crítica.
- Aplica metodologías y procedimientos con rigidez y sin mucho análisis; esto lleva a adaptar la realidad a los instrumentos.
- Siente temor de innovar y alejarse de lo ortodoxo.
- Solamente cree en datos estadísticos, encuestas formales y “representatividad” pero muchas veces falla en el sentido común.
- Solamente cree en “extraer” datos cuantitativos de la gente pero no confía en ellos para actuar, analizar y comprender.
- Si no se presta al análisis estadístico, es una información “anecdótica”.
- Los métodos que usa son tan lentos y costosos que no puede multiplicar y triangular las fuentes.
- Produce una cantidad de datos descriptivos y estadísticos que dificultan el entendimiento de los procesos y de la realidad.
- Cada “especialista” produce en forma paralela y separada (enfoque multidisciplinario).
- Entrega recomendaciones a sus jefes o a sus clientes y cumple con el mandato, sin compromiso con las comunidades.

### “Un técnico facilitador de desarrollo”

- Relativiza el valor de cualquier método; sabe que ninguno tiene validez absoluta.
- Tiene conciencia de los sesgos y limitaciones inherentes a cualquier enfoque; busca cómo remediarlos
- Está dispuesto a usar una combinación de métodos adaptada a las necesidades y condiciones del momento.
- Usa creatividad y sentido común.
- No hace un énfasis exagerado en los datos cuantitativos y estadísticos; siempre analiza la confiabilidad de los datos.
- Sabe que la gente del campo puede, con métodos adecuados, elaborar información cuantitativa y cualitativa muy acertada y confiable.
- Sabe la importancia de las informaciones no cuantificables para comprender y desarrollar sistemas y procesos.
- Sabe la importancia de multiplicar y “cruzar” las diferentes fuentes de información.
- Maneja en todo, el enfoque de sistemas y la noción de procesos; privilegia la comprensión sobre los detalles descriptivos.
- Usa enfoques inter-disciplinarios y busca la participación de todos: gente de campo y técnicos.
- Somete la aplicabilidad de sus ideas al análisis de un máximo de actores.

## 1.5 TIPOS DE HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS

En este libro presentamos una serie de herramientas que deben considerarse como complementarias: ninguna es suficiente de por sí sola para asegurar un proceso participativo. Deben combinarse según las necesidades y realidades de la comunidad, y de la institución de desarrollo.

*Hay 4 grandes tipos de herramientas participativas:*

- técnicas de **dinámica de grupos**;
- técnicas de **visualización**;
- técnicas de **entrevista y comunicación oral**;
- técnicas de **observación de campo**.

La **dinámica de grupo** es fundamental para trabajar con grupos de personas y lograr su participación efectiva. Se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal presentadas en este trabajo. Como existe mucha literatura al respecto, las técnicas de dinámica de grupos no son detalladas aquí: solamente presentamos algunas pautas.

Las herramientas reunidas en este documento se apoyan casi todas en técnicas de **visualización**: por medio de representaciones gráficas, se logra la participación de personas con diferentes grados y tipos de educación, y se facilita la sistematización de conocimientos y el consenso.

*Las técnicas de visualización presentadas pertenecen a unos grandes tipos:*

- las **matrices** son cuadros que permiten ordenar y presentar las informaciones e ideas en forma lógica, para fines de cruzar diferentes criterios (matrices de clasificación y de priorización) o de presentar ideas en forma jerárquica (matrices de planificación y otras). Sus aplicaciones son prácticamente ilimitadas, y aquí se presentan numerosos ejemplos aplicables tanto al diagnóstico como a las fases de análisis, planificación y seguimiento de las acciones.
- los **mapas** y esquemas son representaciones simplificadas de la realidad; tienen muchas aplicaciones en las fases de diagnóstico y análisis, y muchas veces sirven de punto de partida para los procesos de desarrollo;
- los **flujogramas** son un tipo de diagrama que se presenta en forma esquemática, las relaciones entre diferentes elementos (simbolizadas por flechas), como relaciones de causa a efecto, secuencias de eventos, etc..
- los **diagramas temporales** son representaciones de la presencia/ausencia o de la variación en intensidad de ciertos fenómenos, en el tiempo.

Los métodos de **entrevista y comunicación oral** adaptados al enfoque participativo, a diferencia de los métodos tradicionales, no están enfocados tanto a la estadística, sino a asegurar la triangulación de información desde diferentes puntos de vista, representativos de los diferentes miembros de la comunidad (selección de informantes clave, grupos enfocados), y a obtener la visión de la gente respecto a sus problemas (entrevistas semi-estructuradas). Son de aplicación general en cualquier etapa del proceso, por lo cual las presentamos en forma separada de las otras herramientas; no debe olvidarse que estas se pueden usar en forma integrada.

Las técnicas de **observación de campo** buscan recolectar en el terreno, en forma grupal, informaciones que serán analizadas posteriormente usando las técnicas de visualización.

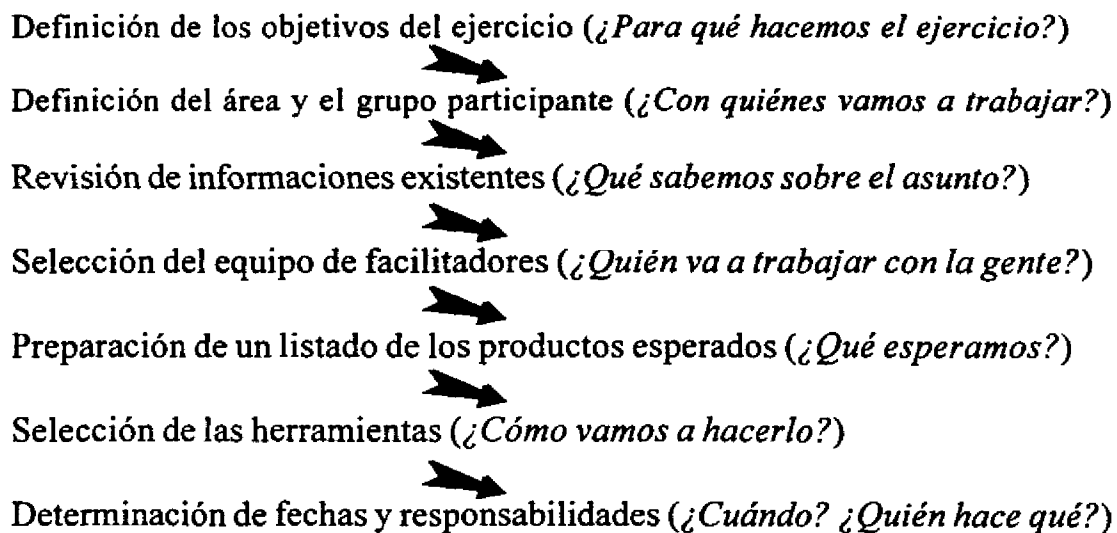
## 1.6 LAS HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS EN EL PROCESO DE DESARROLLO

Las herramientas participativas pueden ser utilizadas en las diferentes etapas de un proyecto de desarrollo:

- en la fase de **diagnóstico**, en la cual son particularmente útiles para determinar con la gente, los problemas que los afectan y las respuestas que les dan;
- en la fase de análisis de problemas e identificación de soluciones, o sea de **planificación de acciones**, hay herramientas que permiten asegurar que este proceso esté accesible a todos;
- en la fase de implementación, incluyendo el **monitoreo** de las acciones y los **diagnósticos de ajuste** que pueden ser necesarios en estos momentos;
- en la fase de **evaluación**.

La fase de diagnóstico es vista en el enfoque tradicional, como una serie de estudios iniciales, que produce volúmenes de informes que sirven de referencia para el proyecto, no están en forma accesible para los “beneficiarios” y muchas veces tienen poca relevancia en la implementación después de algún tiempo. En el enfoque participativo, el diagnóstico inicial es también un instrumento de concientización y movilización de la gente; se inscribe en la acción y no puede ser totalmente dissociado de ella; esto significa también que crea mayores expectativas que un diagnóstico tradicional. El diagnóstico participativo también es un *proceso iterativo*, es decir que no se termina con el inicio de la implementación, sino que requiere ser completado y ajustado durante el todo el proceso, según las necesidades de la gente y del proyecto. Los diagnósticos pueden ser muy amplios, o temáticos (enfocados sobre un tema específico).

Cualquier ejercicio participativo, sea para el diagnóstico, la planificación, el monitoreo o la evaluación, requiere seguir unos pasos metodológicos básicos para ser diseñado correctamente; a continuación sugerimos un listado de pasos lógicos.



La preparación de un proceso participativo debe ser por supuesto...participativa: la comunidad y todas las instituciones involucradas deben ser parte del proceso.

La **selección de los facilitadores** es fundamental para el éxito de los ejercicios participativos. Idealmente, los equipos de facilitación deben ser pequeños ( dos o tres personas es ideal, y no debe nunca haber más técnicos que gente de la comunidad) , y sus integrantes deben tener alguna experiencia y disposición para el diálogo con la comunidad. El equipo debe incluir por lo menos una persona conocida de la comunidad, personas de ambos sexos siempre que va haber aspectos de género incluidos, y personas de diferentes especialidades cuando se trata de un diagnóstico amplio. Ningún miembro del equipo debe tener un interés personal o una relación política o económica involucrada en el ejercicio, porque podría crear sesgos.

## 1.7 ¿COMO SELECCIONAR LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS?

Una “canasta” de herramientas se distingue de una “metodología” en el sentido de que no hay un plan rígido que tiene que seguirse paso a paso. La selección de las herramientas va a depender de una serie de criterios:

- ¿ Cual es el enfoque de la institución o del proyecto?
- ¿ En qué etapa del proceso se encuentra el proyecto?

- ¿ Cuales son las informaciones y decisiones que ya están disponibles?
- ¿ Cuales son los aspectos que necesitan ser evaluados ?
- ¿ Cual es el grado de organización o movilización de la comunidad alrededor del proyecto?
- ¿ Quiénes son los participantes y cómo se van a agrupar?
- ¿ Los participantes pueden todos leer y escribir?

*Las herramientas han sido agrupadas en tres grandes grupos:*

- herramientas para el diagnóstico participativo (definir los problemas y causas)
  - \* herramientas generales de entrevista y comunicación oral
  - \* aspectos generales de la comunidad
  - \* característica del sistema de producción
  - \* manejo de los recursos naturales
  - \* aspectos de género
  - \* aspectos de extensión y comunicación
- herramientas para el análisis y la determinación de posibles soluciones
- herramientas para la planificación de acciones
- herramientas para el monitoreo y la evaluación.

A continuación, les presentamos un flujograma que sugiere cómo se podrían seleccionar las herramientas adecuadas, según las necesidades actuales y el grado de avance del proyecto en el cual está trabajando. Si el proyecto está todavía por definirse, tendrán la posibilidad de implementar el proceso participativo a cabalidad desde las etapas iniciales de diagnóstico; si ya está en proceso, se debe responder a las preguntas que aparecen en el flujograma, podrán determinar las herramientas que pueden ser útiles. Recuerdan que los procesos participativos son iterativos: no es porqué se hizo ya un diagnóstico, no puede ser útil volver a analizar algunos aspectos de la problemática con herramientas participativas; esto puede ayudar al ajuste de las actividades en cualquier etapa del proceso.

## NUEVOS METODOS

### ***FLUJOGRAMA DE LAS HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS EN EL CICLO DE FORMULACION, IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE PROYECTOS***

#### **Fase de trabajo**

#### **Herramientas participativas**

#### **¿Conocemos los métodos básicos de diálogo y dinámica de grupo?**

SI 

NO 

Diálogo semi-estructurado  
 Diálogo con informantes clave  
 Diálogo con miembros del hogar  
 Diálogo con miembros del hogar  
 Formación de grupos enfocados  
 Lluvia de ideas  
 Observación participante

#### **¿Está por definir la población meta?**

SI 

NO 

Perfil de grupo  
 Estrategias de vida  
 Análisis organizacional/institucional (diagrama de Venn)  
 Mapa social y de recursos de los hogares  
 Clasificación por nivel económico

#### **¿Están por definir las principales características del sistema de producción y subsistencia?**

NO 

SI 

Mapas sociales temáticos  
 Mapa de servicios y oportunidades  
 Línea del tiempo  
 Líneas de tendencias  
 Diagrama histórico de la comunidad  
 Análisis estacional

#### **¿Está por definir la problemática de manejo de los recursos naturales?**


NO 

SI 

Mapa de recursos naturales y uso de la tierra  
 Caminata y diagrama de corte (transecto)  
 Diagrama de cuenca  
 Diagrama y mapeo históricos  
 Transecto y mapeo históricos  
 Matriz de evaluación de recursos  
 Mapa de acceso a recursos naturales  
 Matriz de análisis de toma de decisiones  
 Matriz de análisis de conflictos

Clasificación local de suelos  
 Uso local de árboles (inventario para agroforestería)  
 Censo de problemas de uso de recursos (basado en el corte)


### ¿Está por definir la problemática del sistema de producción agropecuaria?

NO 

SI 

Clasificación de fincas (según acceso a los recursos o dominios de recomendación vistos por los agricultores)  
 Mapeo de finca  
 Modelo sistémico de finca  
 Recorrido y diagrama de corte de parcela  
 Caracterización de prácticas de manejo  
 Censo de problemas a nivel de finca (basado en mapa y modelo)  
 Calendarios estacionales de cultivos  
 Biografía de cultivos  
 Flujograma de actividades  
 Presupuestos de cultivos  
 Gráfico histórico del sistema de producción  
 Censo de problemas en cultivos y otras actividades estacionales  
 Biografía de cultivos  
 Matriz de preferencia agronómica  
 Matriz de evaluación agronómica “ex-ante”

### ¿Está por definir la problemática del sistema de producción animal?

NO 

SI 

Inventario de ganado  
 Calendarios estacionales de producción animal  
 Mapa de recursos forrajeros  
 Entrevista a la vaca  
 Análisis de problemas veterinarios


### ¿Está por definir la problemática de género ?

NO 

SI 

Mapa de finca con aspectos de género  
 Uso del tiempo  
 Calendario estacional de actividades con enfoque de género  
 Mapa de movilidad  
 Análisis de beneficios

### ¿Está por definir la problemática del sistema de extensión y asistencia técnica?

NO 

SI 

Mapa de intercambios  
 Censo de problemas a nivel de comunicación/intercambios



Matriz de necesidades prioritarias de extensión/  
asistencia técnica


**¿Todavía se debe analizar y priorizar los problemas y posibles soluciones?**

NO 

SI 

Arbol de problemas: diagrama de causas y efectos  
Identificación de soluciones locales o introducidas  
Auto-diagnóstico y análisis de campo de soluciones locales  
Matriz de evaluación de soluciones  
Análisis de FODA  
Selección de opciones: opción única  
Selección de opciones: opciones múltiples  
Cuestionario visualizado  
Análisis de pro y contra: juego de “si señor, no señor”  
Análisis de impacto

**¿Todavía hay que definir las acciones a implementar?**

NO 

SI 

Mapa de ordenamiento comunal  
Mapa de ordenamiento de finca  
Plan de finca  
Matriz de objetivos (marco lógico)  
Matriz de necesidades y disponibilidad de recursos  
Matriz de plan de acción  
Matriz de toma de responsabilidades

**¿Todavía hay que definir los indicadores y mecanismos de monitoreo y evaluación?**

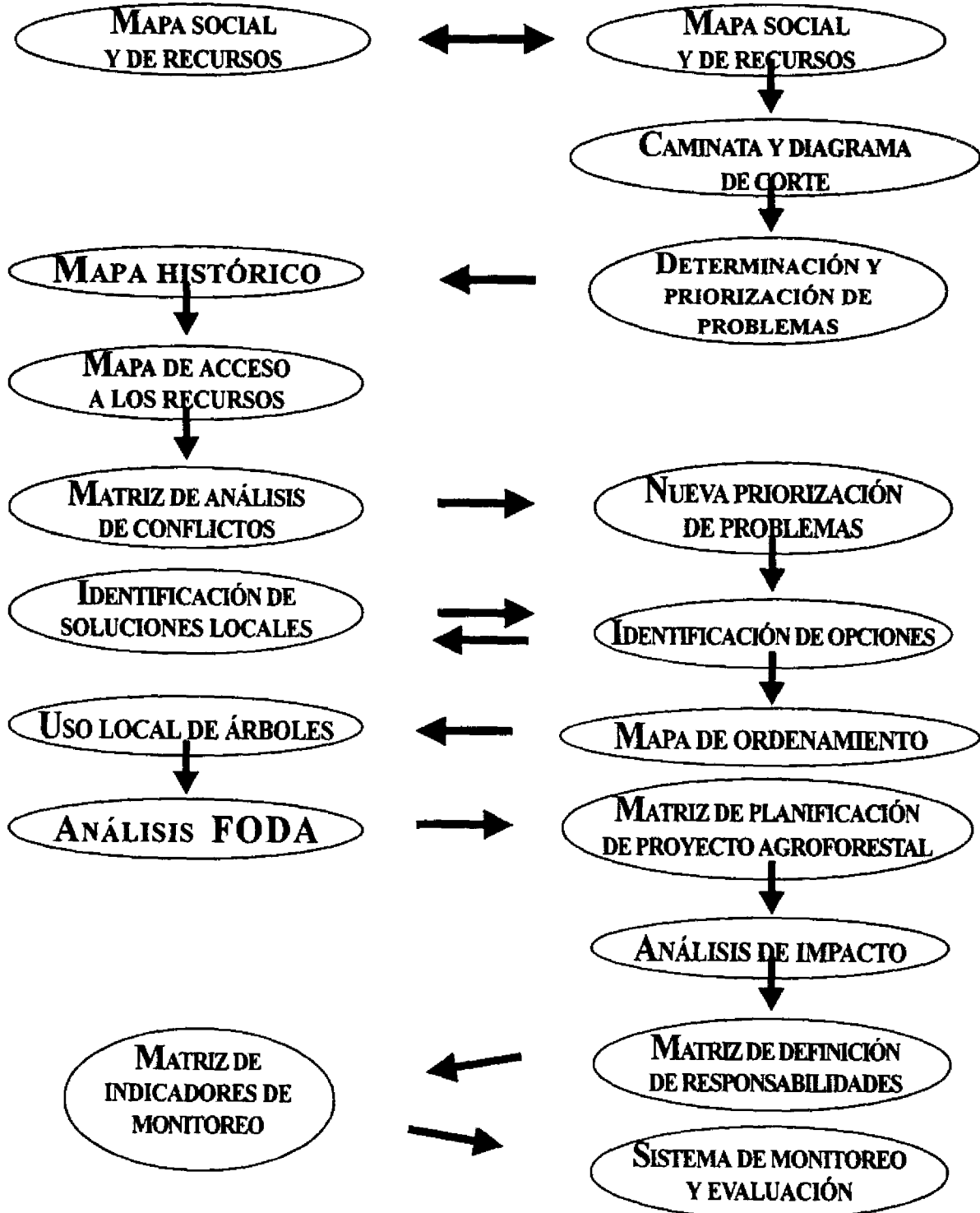
NO 

SI 

Matriz de indicadores de monitoreo y evaluación  
Matriz de indicadores de monitoreo  
Formulario de monitoreo participativo (cumplimiento de tareas)  
Formularios de monitoreo participativo (indicadores cuantitativos)  
Formularios de monitoreo participativo (indicadores cuantitativos)  
Matriz de indicadores de evaluación de impacto

### 1.8 EJEMPLO DE UN PROCESO PARTICIPATIVO COMPLETO

Ilustramos a continuación, las diferentes etapas de un proceso participativo completo, en el caso del diseño e implementación de un proyecto enfocado al manejo sostenible de los recursos naturales a nivel comunitario.



## 1.9 PRINCIPIOS BASICOS DE LA VISUALIZACION

Trabajando con miembros de las comunidades rurales, el facilitador se encuentra casi siempre con gente que no saben leer y escribir y no tienen educación formal. Para promover el diálogo se deben seguir unos principios básicos. Dos aspectos son fundamentales: hacer las preguntas adecuadas para lograr la participación de la gente, y visualizar correctamente las ideas expresadas.

### *El arte de la pregunta*

#### **Buenas preguntas**

Provocan curiosidad

Estimulan la discusión

Ponen al grupo a reflexionar

Hacen avanzar el proceso

Sacan a relucir los conocimientos y capacidades del grupo

Revelan el deseo de entender y ayudar

#### **Malas preguntas**

Son preguntas cerradas con respuestas evidentes o si/no

Son declaraciones generales, mal definidas  
Sólo pueden ser respondidas por los “expertos”

Amenazan la colaboración en el grupo

Enfocan al facilitador; empiezan por una “conferencia”

Revelan paternalismo

### *La visualización de las respuestas*

- **visualizar todas las ideas expresadas** por los participantes: usando pizarra, tarjetas o materiales en el suelo;
- **usar símbolos e imágenes** que todo el mundo entiende: ponerse de acuerdo con todos los participantes para que su significado quede bien claro; esto se aplica a todas las herramientas de visualización: matrices, mapas, diagramas etc
- cuando sea necesario escribir las ideas, siempre **leer en voz alta** la idea que aparece en cada tarjeta o en la pizarra;
- **mantener la claridad**, usando colores y materiales diferentes, escribiendo y dibujando en forma clara y legible, evitando colocar demasiada información en un mismo soporte; chequear con todos los participantes.

### *Los productos son de la gente, no del facilitador*

Todos los productos de un proceso participativo (mapas, papelones, diagramas,..) son propiedad del grupo participante. Deben quedar con ellos inmediatamente al concluir el evento, o si no es posible, deben ser devueltos a la mayor brevedad una vez “puestos en limpio”. Es responsabilidad del facilitador y sus ayudantes, copiar los resultados para el uso de la institución. ¿Qué pensará la gente si al final, se llevan todos los resultados y no oyen hablar más de esto? ¿Qué participación habrá sido esta? ¿Qué disposición les quedará para participar en eventos similares?

## 1.10 ERRORES COMUNES EN LOS TALLERES PARTICIPATIVOS

Los procesos participativos no son un fin en sí, deben ser utilizados en coherencia con los objetivos de desarrollo que se persiguen. A continuación listamos algunos de los errores más comunes que pueden reducir su impacto positivo:

- **improvisación:** se falla en planificar el proceso y en explicarlo a la gente, y se “queda corto”; los métodos deben ser seleccionados en función de un objetivo claro;
- **superficialidad:** se recolectan pocos datos, sin cruzar los métodos para profundizar y “triangular” las fuentes;
- **premura:** se corre hacia las conclusiones, omitiendo de profundizar aspectos poco claros o inexplicados;
- **exclusión:** se omite de integrar al proceso ciertos miembros de la comunidad, generalmente los más marginados;
- **imposición:** se abandona la actitud de facilitador en algún momento del proceso y se imponen ideas, dejando de escuchar y aprender;
- **manipulación:** el proceso participativo se lleva a cabo sólo para satisfacer las necesidades de los técnicos o de algunos líderes que manipulan el proceso para confortar “sus” propuestas;
- **falta de compromiso:** se crea confusión si el proceso participativo no resulta de un compromiso inicial claro con la gente: objetivos, resultados esperados, devolución de los productos a la comunidad;
- **decepción:** un proceso participativo despierta expectativas de la gente; si no se le da el seguimiento esperado, se habrá otra vez “extraído” información sin devolver nada, y la credibilidad del método mismo quedará afectada en la comunidad.

A continuación proponemos una lista de preguntas de referencia para saber ¿cómo vamos?

### ¿Cómo vamos en el proceso?

1. ¿Habría otra forma mejor y más confiable de hacer lo que hacemos?
2. ¿La información que producimos es realmente útil y responde a los objetivos?
3. ¿La gente está participando lo suficiente? ¿Podríamos involucrar más gente?
4. ¿Tenemos bastante puntos de vista diferentes sobre el problema?
5. ¿Estamos “triangulando” con varios métodos y fuentes antes de llegar a conclusiones?
6. ¿Nos estamos adaptando en la marcha, y aprendiendo cosas nuevas?
7. ¿Estamos usando todas las posibilidades de herramientas participativas?
8. ¿Estamos dedicando bastante tiempo a la gente ?
9. ¿Estamos produciendo información en forma útil y comprensible para la gente?
10. ¿Hay sesgos en los resultados? ¿ Es por la selección de participantes, o por los facilitadores?
11. ¿Estamos haciendo una evaluación del ejercicio con la gente?
12. ¿La gente está clara sobre el seguimiento a dar al ejercicio?

# JUEGO DE LAS 7 DIFERENCIAS

## Diagnóstico tradicional



## Diagnóstico participativo



¿Puede encontrar 7 diferencias entre ambas situaciones?  
 ¿Cuáles son los errores que comete el técnico en el diagnóstico tradicional?

1. El técnico no se coloca en una posición propicia para el diálogo. 2. El vehículo introduce un factor de prestigio social. 3. El cuestionario escrito reduce la posibilidad de diálogo. 4. La mujer y los niños no tienen participación. 5. No se visualizan los temas. 6. No hay trabajo grupal. 7. El técnico tiene toda la iniciativa.