

80 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO

La Habana, 2005

agrinfor
Agencia de Información
y Comunicación para la Agricultura

© Comisión Nacional Plan Turquino/Manatí
FAO, 2005

© Sobre la presente edición:
Agrinfor, 2005

ISBN 959-246-158-9

Agrinfor
Ministerio de la Agricultura
Conill y Ave. Independencia, Edificio MINAG, 3er piso,
Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, C.P. 10600
Teléfonos: 881-2837 / 884-5473
Fax: 881-2837
E-mail: editores@agrinfor.cu

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, porqué 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).

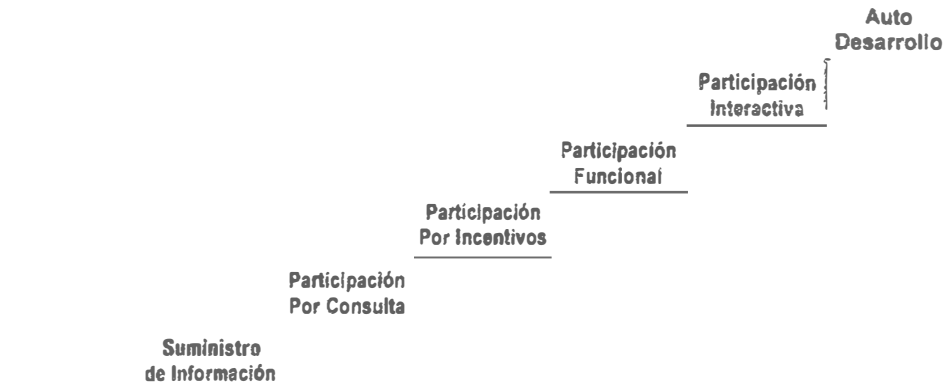
En esta escalera, vemos que lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias.

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.



Pasividad

Pasividad: las personas participan cuando se les informa; no tienen ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.

Suministro de información: las personas participan respondiendo a encuestas; no tiene posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se va a dar de la información.

Participación por consulta: las personas son consultadas por agentes externos que escuchan su punto de vista; esto sin tener incidencia sobre las decisiones que se tomarán a raíz de dichas consultas.

Participación por incentivos: las personas participan proveyendo principalmente trabajo u otros recursos (tierra para ensayos) a cambio de ciertos incentivos (materiales, sociales, capacitación); el proyecto requiere su participación, sin embargo no tienen incidencia directa en las decisiones.

Participación funcional: las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se los toma en cuenta en el monitoreo y el ajuste de actividades.

Participación interactiva: los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

Auto-desarrollo: los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios

(La Escalera de la Participación)

1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS 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.

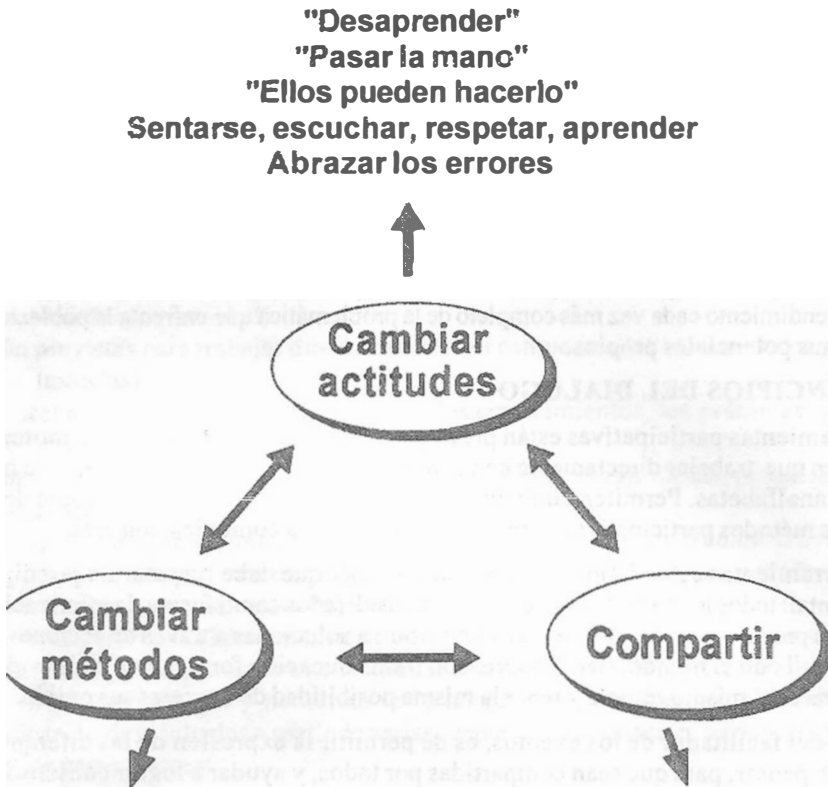
Estas herramientas están fundamentadas en el diálogo que debe respetar un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente de información y decisión para analizar los problemas y contribuir a soluciones a través de acciones de desarrollo. Todo el mundo, rico o pobre, 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.



Métodos Participativos

Mapas y transecto

Modelos

Matrices

Estudios

Planes

Monitoreo

Los beneficiarios comparten sus conocimientos

Los facilitadores aportan sugerencias

Las instituciones comparten sus experiencias

LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL MÉTODO PARTICIPATIVO (Según Chambers)

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?



CMBIOS 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.).

Hiere 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.

Respeto 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 disociado 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).