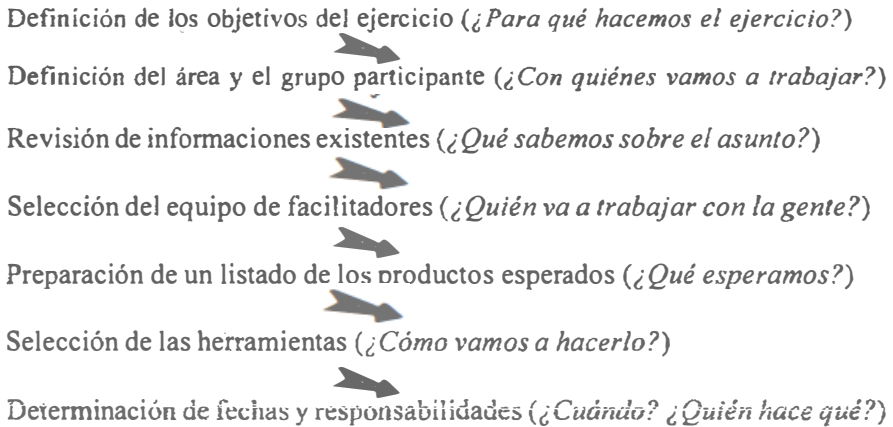


Cualquier ejercicio participativo, sea para el diagnóstico, la planificación, el monitoreo o la evaluación, requiere seguir unos pasos metodológicos básicos para ser diseñado correctamente: a continuación sugerimos un listado de pasos lógicos.



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 porque 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

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?

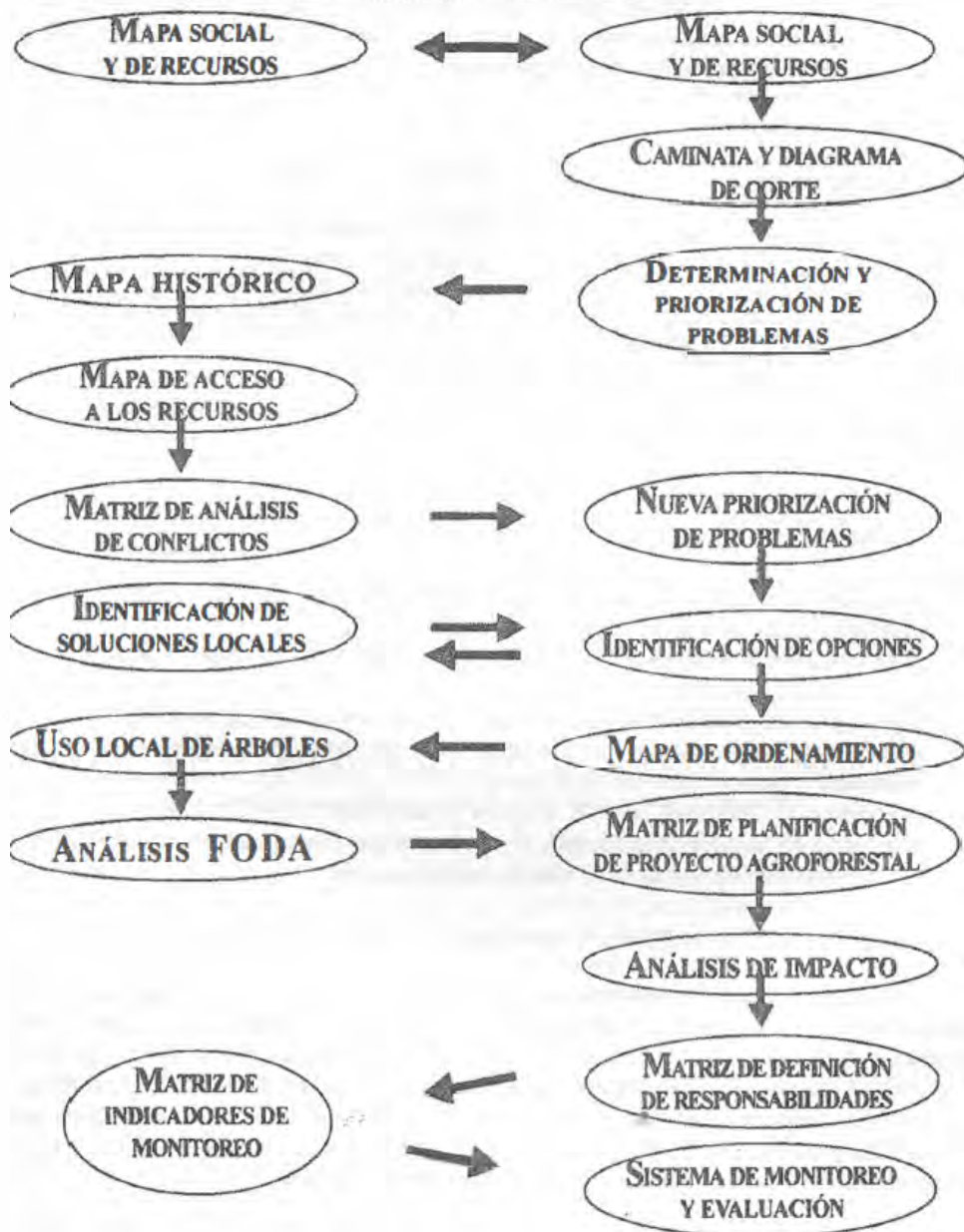
NO 

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 su 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.

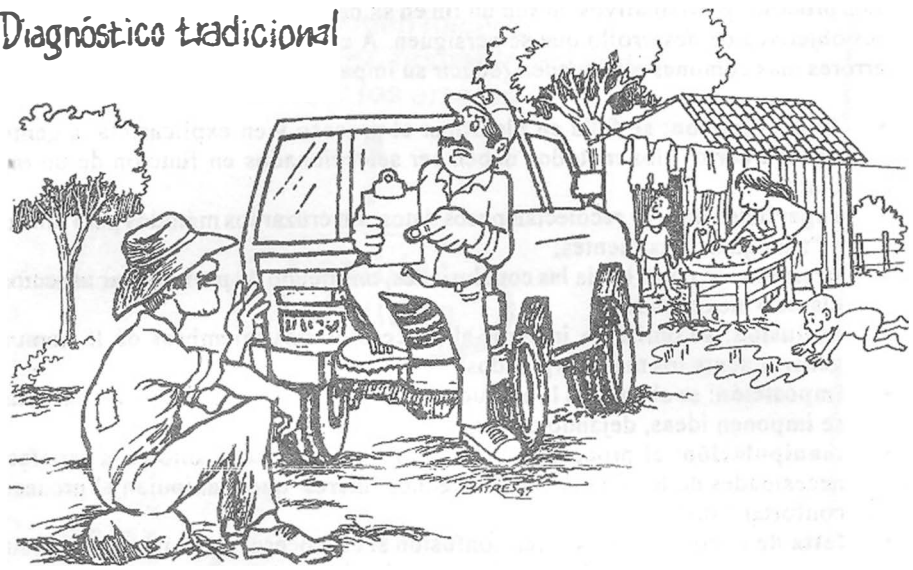
A continuación proponemos una lista de preguntas de referencia para saber ¿cómo vamos?

### f ¿Cómo vamos en el proceso?

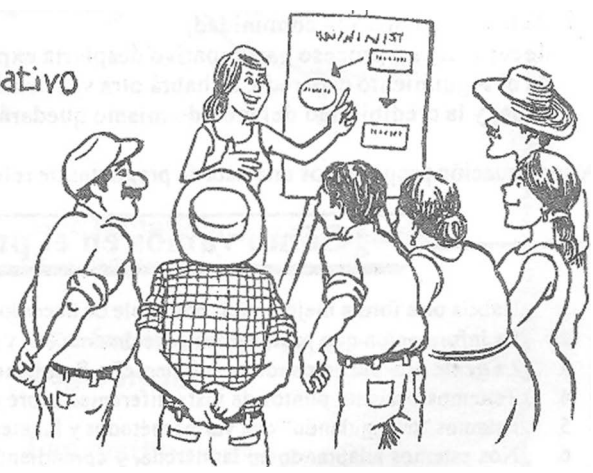
1. ¿Habría otra forma mejor y más confiable de hacer lo que hacemos?
2. ¿La información que producimos es realmente útil y responde a los objetivos?
3. ¿La gente está participando lo suficiente? ¿Podríamos involucrar más gente?
4. ¿Tenemos bastante puntos de vista diferentes sobre el problema?
5. ¿Estamos “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.



**2**

**TECNICAS DE DIALOGO,  
OBSERVACION  
Y DINAMICA DE GRUPO  
DE APLICACION GENERAL**

## 2.1 Diálogo semi-estructurado

**Objetivo del ejercicio:** recolectar información general o específica mediante diálogos con individuos (*informantes clave*), grupos familiares (*familias representativas*) o grupos enfocados. La técnica de diálogo semi-estructurado busca evitar algunos de los efectos negativos de los cuestionarios formales, como son: temas cerrados (no hay posibilidad de explorar otros temas), falta de diálogo, falta de adecuación a las percepciones de las personas. Su aplicación es muy amplia: estudios sociales generales, estudios específicos, estudios de caso, comprobación de información de otras fuentes, etc...

La diferencia entre un diálogo y una entrevista, es que se busca un intercambio. Por esto solamente se tiene una serie de temas preparados a título indicativo (guía de entrevista).

**Tiempo necesario:** variable según los casos

**Material requerido:** si se va a tomar notas, un pequeño cuaderno y un lápiz

**Metodología:**

**Paso 1:** establecer una **guía de entrevista** (máximo 10-15 temas con informantes clave, de 6 a 7 temas con grupos) donde se encuentran resumidos, en forma clara, los puntos fundamentales que se quiere aclarar. Estos temas (no son preguntas) van a servir de guía, los entrevistadores deben memorizarlas, no para usarlas en forma mecánica, sino para recordarse de los temas (pueden anotarlas si es posible). La preparación de la guía debe ser un trabajo de equipo entre todos los que van a hacer el trabajo de campo, representantes de la comunidad y los técnicos de apoyo.

Pasos a seguir en establecer la guía de entrevista:

- determinar cuales son las necesidades y objetivos de aprendizaje (¿qué queremos saber?);
- establecer una lista de los temas a tratar para satisfacer estas necesidades;
- discutir la problemática relacionada con cada tema;
- dividir los temas en sub-temas si es necesario;
- discutir a quién se dirigirá el ejercicio para formular los temas;
- discutir y seleccionar el método más apropiado para recibir la información adecuada sobre cada tema.

La guía de entrevista no es un manual rígido: debe ser revisada y adaptada constantemente según los resultados de las entrevistas. No debe ser seguida en forma mecánica, hay que dejar fluir el diálogo con la gente y abordar cualquier tema nuevo que aparezca, sin perder de vista el objetivo.

**Paso 2:** determinar cómo se va a hacer la **selección de las personas y/o grupos** a entrevistar

La selección es muy importante. Para evitar al máximo los sesgos, puede ser útil la guía siguiente:

### Sesgos más comunes en la selección de informantes:

- *sesgo en el acceso*: limitarse a la gente más fácilmente accesible (los que viven cerca de la carretera p. ej.);
- *sesgo jerárquico*: hablar solamente con los líderes y las personas con poder en la comunidad;
- *sesgo de género*: conformarse con la no-participación de la mujer;
- *sesgo de heterogeneidad*: no tomar en cuenta diferentes grupos existentes en la comunidad para asegurar que estén representados;
- *sesgo estacional*: en algunos períodos del año hay categorías de personas que no están disponibles (trabajadores migrantes,..);
- *sesgo del día laborable*: en los días y horas laborables para los técnicos hay mucha gente de la comunidad que no está disponible;
- *sesgo de proyecto*: limitarse a la gente que ya está involucrada con el proyecto y la institución.

### Paso 3: realización de las entrevistas

#### Guías para el comportamiento del facilitador durante el diálogo:

- *poner a la gente en confianza*, minimizar la distancia, no parecer muy oficial, no enseñar disgusto o desprecio con ciertas respuestas de la gente;
- *mantener la atención* en lo que dice la gente, mirar en la cara, no dejar ver cansancio ni aburrimiento;
- *no interrumpir*, ni cambiar bruscamente de tema;
- *no usar la guía en forma rígida*, utilizar nuevos temas interesantes que aparezcan, investigar los temas hasta llegar a conclusiones;
- usar solamente *preguntas abiertas y claras* (no tienen la respuesta incluida, y no se puede responder con sí o no), empezando preferiblemente por *¿Qué?*, *¿Porqué?*, *¿Cómo?*, *¿Cuándo?*, *¿Quién?*, *¿Dónde?*
- profundizar los comentarios de la gente con preguntas como *¿Qué quiere decir por esto?*, *Dígame más sobre esto...*
- no usar preguntas muy difíciles o amenazadoras.

### Paso 4: análisis de los resultados

Según los casos, se toma notas durante el diálogo o no: si hay dos entrevistadores uno de los dos puede tomar notas. Si se quiere mantener la espontaneidad, es preferible anotar las informaciones inmediatamente después de terminar el diálogo. Es importante reunirse al final de la jornada para analizar los resultados.

#### Guías para evaluar las respuestas:

- ¿la persona entrevistada tiene experiencia directa de lo que hablamos? ¿Está en condiciones de dar una información confiable?
- ¿la persona reflexiona antes de contestar, o parece contestar lo que ella piensa que queremos oír?

- ¿podría haber una razón que no nos digan la verdad? ¿Hay personas presentes que podrían influir en las respuestas de la gente?
- clasificar las respuestas en: 1. Hechos 2. Opiniones 3. Rumores

**Paso 5:** la información obtenida debe ser comparada con otras fuentes: otras entrevistas, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema. Esto es la **triangulación**.

### Ejemplo de guía de entrevista

1. Introducción
  - presentación de los entrevistadores y la institución
  - por qué estamos aquí
  - presentación de la metodología
2. Información general
  - tamaño de la familia, número de personas que trabajan en la finca
  - fecha de llegada a la comunidad
  - fuentes de ingreso
  - tenencia y tamaño de finca
3. Determinación de sistemas de producción
  - cuales son los componentes del sistema
4. Caracterización del subsistema agrícola
  - principales cultivos
  - problemas de producción y comercialización
  - mano de obra
  - ingresos, aspectos de género
  - comparación con situación hace unos años
5. Caracterización del subsistema de producción animal
  - principales tipos de producción
  - problemas de producción y comercialización
  - mano de obra
  - ingresos, aspectos de género
  - comparación con situación hace unos años
6. Comentarios adicionales
7. Conclusión
  - qué vamos a hacer después
  - agradecimientos.