

Diagnóstico participativo: un instrumento para el planeamiento estratégico en el desarrollo comunitario

Mercedes Arias Gordo¹

Introducción

Las teorías sobre el desarrollo que fundamentan las estrategias de cooperación internacional han evolucionado notablemente durante los últimos años. La literatura sobre el desarrollo ha dado un giro extraordinario desde conceptos unidimensionales, como el ingreso y el consumo, hacia otros más amplios y más comprensivos. Se les ha otorgado a los actores locales cada vez más control y responsabilidad durante todo el ciclo de la intervención². Gobiernos, donantes, organizaciones de la sociedad civil y agencias multilaterales como el Banco Mundial³ y el Fondo Monetario Internacional han llegado al consenso de que el desarrollo no puede ser sostenible ni duradero si no se incluye la participación de la gente en el proceso.

El enfoque del Desarrollo Rural Participativo propuesto por Robert Chambers⁴ y cimentado en la obra de Paulo Freire nos ha llevado a comprender la pobreza como un fenómeno multidimensional en el que intervienen cuestiones tales como la ausencia de derechos, las relaciones desiguales de poder o la falta de acceso a las instituciones. Por tanto, es imprescindible tener en cuenta los aspectos geográficos, históricos, culturales, sociales, económicos y políticos, no sólo del país o la región, sino dentro de las mismas comunidades con las que trabajamos⁵. Y para ello, es preciso contar con herramientas concretas que nos permitan abordar esta realidad con mayor precisión.

Esta comunicación presenta una metodología de diagnóstico y planeación estratégica para el desarrollo comunitario elaborada desde agosto de 2000 hasta julio de 2003 por el equipo de evaluación de impacto⁶ del Grupo Anadeges (AutoNomÍA, DEscentralismo y GEStión) a partir de un proceso de investigación-acción con grupos de campesinos e indígenas en 7 estados de México. A través de esta experiencia de

¹ Master en Desarrollo y Educación por la Universidad de East Anglia, Reino Unido. Asistente Técnica de la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica de la Universidad de Cantabria.

ariasgm@unican.es, merce_arias@hotmail.com

² Sebastián, J., "Conocimiento, cooperación y desarrollo", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 8, 2007, 195-208.

³ Nayaran, D., *Voices of the poor: can anyone hear us?*, World Bank, 2000.

⁴ Chambers, R., *From PRA to PLA to pluralism: practice and theory*, IDS Working Paper 286, 2007.

⁵ Tres, J., "El nuevo perfil de los cooperantes y sus necesidades de formación", *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 72, 2005-2006, 123-142.

⁶ El equipo de investigadores que desarrolló esta metodología estuvo integrado por Rodrigo Medellín, director del Grupo Anadeges, Loraine Schlaepfer, coordinadora del equipo, Rubén Mújica, Lorena Maldonado y la autora de esta comunicación.

enfoque participativo, se propone una herramienta que puede ser útil para dinamizar procesos de desarrollo local. Se parte del principio de que son las comunidades quienes conocen mejor su realidad y quienes deben determinar el rumbo y las estrategias de su propio desarrollo⁷. La intención de esta comunicación es compartir esta experiencia de desarrollo metodológico con el fin de contribuir en la búsqueda de nuevas formas de aproximación a la realidad campesina en México desde la cooperación internacional.

1. La revalorización del conocimiento local en los procesos de desarrollo

En 1983, Robert Chambers⁸ hacía un llamado de atención sobre las percepciones, a veces desacertadas, de los profesionales del desarrollo. Chambers señalaba que éstos, generalmente agentes externos que no eran ni pobres ni rurales, utilizaban métodos de análisis que perdían de vista el carácter complejo, diverso, dinámico e impredecible de las realidades locales y las estrategias de supervivencia de la gente pobre, y por tanto, no alcanzaban a comprender la verdadera naturaleza del problema de la pobreza rural.

Para Chambers⁹, muchos fracasos de las intervenciones de desarrollo se debían a estrategias diseñadas desde ‘arriba’, basadas en categorías fijas y modelos estandarizados. En aras de la profesionalización, se segmentaba la realidad para plasmarla en indicadores cuantificables y, a partir de ellos, diseñar estrategias basadas en la transferencia unidireccional de recursos, capital y tecnología, bajo el supuesto de la universalidad de los modelos diseñados y su aceptación pasiva por parte de la gente local. Detrás de este tipo de intervenciones se encubría una visión extensionista, en términos de Freire, que buscaba ‘normalizar’ la realidad del otro, para hacerla más o menos semejante a la propia¹⁰.

En la medida en que la comunidad científica fue tomando conciencia de la insuficiencia y las contradicciones de este tipo de aproximaciones se buscaron nuevos enfoques que contribuyeran a incorporar la centralidad de la participación de la gente en los procesos de desarrollo, respetando las diferentes realidades y la pluralidad de culturas. Se vio la necesidad de diseñar metodologías que permitieran crear espacios

⁷ Council of the European Union, *The European consensus on development*, EU, Brussels, 2005.

⁸ Chambers, R., *Rural development: Putting the last first*, Longman, Essex, 1983.

⁹ Chambers, R., *Whose reality counts? Putting the first last*, Intermediate Technology Publications, London, 1997.

¹⁰ Freire, P., *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, Siglo XXI, México, 1997.

para escuchar la voz del otro, sobre todo cuando se trata de culturas que revisten una lógica cultural distinta de la occidental¹¹.

La adopción de nuevos métodos de acercamiento a las realidades locales reveló grandes hallazgos. Entre otras cosas, que la gente tiene capacidades extraordinarias para el análisis, planeación y ejecución de estrategias para mejorar sus propias condiciones de vida; que las actitudes de los profesionales son cruciales para facilitar los procesos de desarrollo; y que la utilización de técnicas sencillas, que enfatizan lo visual por encima de lo escrito, el uso de materiales locales y el conocimiento local, son herramientas poderosas para incentivar el diálogo, analizar situaciones complejas y facilitar la construcción de consensos¹².

Hoy en día la participación es tema central en el desarrollo y es considerada un factor clave para el éxito de los proyectos¹³. Kumar¹⁴ resalta las siguientes razones: la participación aumenta la *efectividad*, ya que un diagnóstico certero de las causas de los problemas locales incrementa la probabilidad del cumplimiento de los objetivos; la participación aumenta la *eficiencia*, ya que los actores locales asumen la responsabilidad de llevar a cabo ciertas actividades, reduciendo los costos del proyecto; la participación aumenta la *autonomía*, ya que, al adoptar soluciones locales, incrementa la confianza, la conciencia y el control de los procesos por parte de los locales; la participación aumenta la *cobertura*, ya que involucra a los sectores más vulnerables en los procesos de toma de decisiones; la participación incrementa la *sostenibilidad*, ya que genera un sentido de pertenencia en la gente que permite que los beneficios del proyecto continúen una vez retirados los apoyos externos. Asimismo, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostiene que fomentar las iniciativas locales contribuye a aumentar la eficacia de las intervenciones de cooperación, incluyendo su *pertinencia e impacto*¹⁵.

Los argumentos presentados hasta ahora revelan la importancia de incluir la participación como un componente necesario para lograr el éxito en las intervenciones. No obstante, podemos encontrar una razón aún más importante para hacerlo, y es que la participación, además de ser un medio para la eficacia, es un fin en sí misma. Amartya

¹¹ Podestá, R., "Nuevos retos y roles intelectuales en metodologías participativas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 34, 2007, 987-1014.

¹² Chambers, R., *Whose reality counts...* op. cit.

¹³ CIDEAL-EPTISA, *La calidad de las intervenciones de desarrollo: fundamentos y herramientas para mejorar el diseño*. CIDEAL-EPTISA, Madrid, 2007.

¹⁴ Kumar, S., *Methods for Community Participation*, Intermediate Technology Publications, Rugby, 2002.

¹⁵ CAD-OCDE, *Principios del CAD para una ayuda eficaz. Manual de la ayuda al desarrollo*, Mundi Prensa, Madrid, 1993.

Sen¹⁶ señala que no basta con favorecer la acumulación de *capital* humano para así incrementar las posibilidades de producción de una economía, sino que hay que aumentar las *capacidades* que tienen los individuos para elegir el tipo de vida que desean vivir. Este giro es importante, ya que resalta el hecho de que existen diversos caminos para alcanzar el desarrollo y una gran diversidad de perspectivas, y que estas diferencias no son un obstáculo, sino una oportunidad para lograr una cooperación eficaz¹⁷.

Bajo este enfoque el desarrollo deja de ser un proceso unidireccional. Los actores locales son entendidos como sujetos activos capaces de proyectar un futuro diferente, teniendo en cuenta su historia, sus saberes, su cultura, sus expectativas y sus posibilidades.

2. El diseño de un instrumento de auto-diagnóstico participativo

En el año 2000, el equipo de evaluación de impacto del Grupo Anadeges, red de organizaciones civiles que tiene como propósito apoyar a grupos de campesinos e indígenas en sus luchas por mejorar sus condiciones de vida, emprendió un proyecto de investigación-acción con el fin de desarrollar una metodología participativa que permitiera a estos grupos detectar las causas inmediatas de la pobreza creciente en sus comunidades y planear acciones concretas para contrarrestarla.

El equipo de evaluación se abocó, desde agosto del año 2000 hasta julio del 2003, al desarrollo de dicho instrumento, contando con el apoyo de la Fundación Ford, la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Red Internacional de Instituciones Financieras Alternativas (INAFI). El proyecto se llevó a cabo con la coparticipación de los grupos campesinos y sus asesores locales. Estos últimos son individuos o asociaciones que se han comprometido con la cotidianidad de los procesos de los grupos, se han ganado su confianza y tienen un conocimiento detallado de la realidad local o regional¹⁸.

Entre septiembre de 2001 y julio de 2002 se realizaron 21 talleres en los que participaron 421 campesinos y 37 asesores locales en total, en los estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Guerrero, Puebla, Michoacán y San Luis Potosí, como se muestra en

¹⁶ Sen, A., "Human Capital and Human Capability", *World Development*, 12, 1997, 1959-1961.

¹⁷ Tres, J., "El nuevo perfil..." op. cit.

¹⁸ Respecto al papel de los líderes locales para fomentar procesos participativos, hay que tener presentes las consideraciones de Sainz, H. "Venturas y desventuras del enfoque del marco lógico", *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 20, 2007, 133-150.

el anexo 1. Los talleres se llevaron a cabo en español, con traducción tzotzil-español en el caso de los realizados en Simojovel y Tzusben, Chiapas, traducción tlapaneco-español en el caso del taller realizado en Ayutla de los Libres, Guerrero, y traducción purépecha-español en el caso del taller realizado en Santo Tomás, Michoacán.

Se partió de la hipótesis de que el desarrollo de un instrumento de diagnóstico acorde con el marco conceptual de Anadeges, como base de un proceso de planeación estratégica, mejoraría la pertinencia, calidad e impacto de los proyectos. Paralelamente, se pretendía impulsar procesos de capacitación para los grupos que quisieran fortalecer la base económica de sus organizaciones locales o regionales.

La investigación se realizó a partir de aproximaciones sucesivas, es decir, se aplicó un proceso de diseño-aplicación in situ – reflexión metodológica – corrección y rediseño de herramientas – nueva aplicación. De la práctica se extrajeron elementos conceptuales que, a su vez, generaron una nueva práctica enriquecida.

Parte importante de la metodología fue la aplicación de procesos y técnicas participativas que facilitarían la construcción de consensos en el diagnóstico de problemas y la elaboración de estrategias de solución. Se buscaron, ensayaron en la práctica, modificaron y finalmente adoptaron procesos y técnicas participativas que permitieran a la gente expresar y analizar sus múltiples realidades.

El resultado del proceso de investigación es el Taller de Autodiagnóstico Etiológico Rural (TAER), que fue plasmado en un manual con una descripción detallada de los pasos a seguir, incluyendo los materiales visuales y gráficos que se utilizaron. Se trata de un taller de *autodiagnóstico* porque es una reflexión de los campesinos sobre su realidad, sobre su vivencia de la pobreza e induce y ordena el esfuerzo colectivo en la búsqueda de soluciones. Se trata de un diagnóstico *etiológico*, ya que se enfoca a la detección de las raíces profundas de la pobreza y no meramente al análisis superficial de sus manifestaciones¹⁹.

3. Metodología: lineamientos generales

De Schutter define la investigación-acción participativa como la producción de conocimiento que conlleva la modificación de la realidad como parte del mismo proceso

¹⁹ Schlaepfer, L. et al., *El desarrollo de una metodología de autodiagnóstico etiológico rural*, ANADEGES, México, 2003.

investigativo²⁰. Se parte de la convicción de que la experiencia de todas las personas es valiosa y puede contribuir a dicho proceso. Lo que se busca es la transformación social a través del empoderamiento²¹.

Este enfoque se inspira en el trabajo de Paulo Freire, quien sostenía que el papel del educador era ayudar al educando a comprender críticamente su realidad para transformarla. El sujeto habría de pasar de una conciencia ingenua, en la que no tiene clara comprensión de la auténtica causalidad de su situación y por ello sólo puede ‘adaptarse’ a ella, a una conciencia crítica, en la que la aprehensión de esta causalidad auténtica le permite integrarse con su realidad y emprender una acción transformadora²².

El taller constituye un espacio social donde se desarrollan vínculos de participación, conformándose en un lugar de producción del conocimiento, a través de la reflexión y la acción²³, bajo los siguientes tres principios básicos:

1. Investigación: las personas identifican sus necesidades, determinan sus prioridades y planean en forma sistemática el proceso de solución de los problemas.

2. Reflexión: al identificar la causa de los problemas se contribuye a desarrollar la *conciencia crítica*, y al identificar posibles soluciones la gente descubre su propio potencial para actuar, librándose de la pasividad y contribuyendo a su *empoderamiento*.

3. Acción: los grupos implementan soluciones a sus problemas utilizando recursos propios o en solidaridad con otros grupos o aliados.

El taller de autodiagnóstico etiológico rural es una investigación aplicada que realizan los grupos campesinos para aprehender su propia realidad. Al acudir a las comunidades bajo la idea de que quiénes conocen mejor sus problemas son quienes los viven, se deja de lado la costumbre de que personas ajenas estudien y definan la pobreza y se logra que los campesinos sumen sus experiencias y aporten una visión certera de su situación, de cómo han llegado a ella y sobre todo, de cuáles son las posibles vías de solución. Así, los más importantes sujetos de la investigación son los campesinos. Ellos aportan sus experiencias, conocimientos y visión; ellos vislumbran las soluciones y las formas de implementarlas.

²⁰ De Shutter, A., *Investigación participativa: una opción metodológica para la educación de adultos*, CREFAL, Pátzcuaro, 1983.

²¹ Balcazar, F. “Investigación-acción participativa: aspectos conceptuales y dificultades de implementación”, *Fundamentos en Humanidades*, 7-8, 2003, 59-77.

²² Rodríguez L. et al., “Paulo Freire: una pedagogía desde América Latina”, *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 34, 2007, 129-171.

²³ Garzón, B. et. Al., “La transformación del hábitat popular desde talleres integrados de investigación acción participativa”, *Revista INVI*, 55, 2005, 121-138.

El papel del facilitador es promover la participación, pero quien dirige el proceso de cambio es el propio grupo o comunidad. El facilitador debe limitarse a inducir el análisis de los problemas, provocar que sean discutidos entre todos y registrar sus características. No debe imponer su opinión, sino escuchar, observar y luego intercambiar. Debe ‘pasar el micrófono’ a los campesinos, tener confianza en la capacidad de los participantes, ser abierto, dispuesto a aprender y admitir errores. También debe estar atento a que ningún participante acapare el uso de la palabra.

Mediante una serie de preguntas al grupo y el uso de técnicas sencillas se logra que los participantes lleguen a ideas colectivas sobre cómo se ha originado la pobreza en sus comunidades y sobre cómo revertir esta situación. La reflexión colectiva suma experiencias personales, familiares y comunitarias que nutren el conocimiento de la comunidad y del grupo.

El conjunto de dinámicas y técnicas que se aplican en el TAER tienen la capacidad de captar la complejidad de las estrategias de supervivencia de los campesinos, utilizando métodos de comunicación alternativos que permiten una generación de información muy rica y variada.

Las técnicas utilizadas buscan fijar la experiencia acumulada y, a su vez, facilitar la propia dinámica de discusión. Procuran ser sencillas y fácilmente aplicables, pretenden mantener despierto el interés de personas que no están acostumbradas a permanecer sentadas durante largas horas, concentradas en un ejercicio conceptual; dan preferencia al trabajo en equipo por sobre el trabajo individual; son abiertas y flexibles y pueden aplicarse en contextos culturales diversos.

A partir de la información generada en el taller, los grupos campesinos pueden profundizar paulatinamente en la problemática detectada y redefinir, precisar, completar y evaluar la factibilidad de los proyectos que planteen. Más aún, el material resultante del taller constituye el punto de referencia para la medición del impacto de las acciones que se realicen, acordes a objetivos y metas a alcanzar. Es por tanto de gran importancia que se lleve una sistematización de todo el proceso, al igual que de los resultados.

4. El Taller de Autodiagnóstico Etiológico Rural: breve descripción

El meollo del planteamiento conceptual que propone Anadeges es el contraste entre dos paradigmas que abordan el problema de la pobreza en forma radicalmente distinta: el enfoque fenoménico y el etiológico²⁴.

El diagnóstico fenoménico atiende a los síntomas de la pobreza, que son básicamente carencias: de alimentación, salud, educación, entre muchas otras. Si la pobreza es vista esencialmente como un conjunto de carencias, la solución básica consiste en suplirlas. La expectativa es que los pobres superarán la pobreza en la medida en que sean dotados de estos elementos.

El diagnóstico etiológico es un intento por remontarse a las causas que subyacen a estas carencias. Anadeges considera que el problema de la pobreza no se origina en la incapacidad de la gente pobre para producir valor, sino en las fugas del excedente que de hecho se genera. Según este enfoque, la solución primordial al problema de la pobreza rural consiste básicamente en retener el excedente generado para invertirlo productivamente.

Para facilitar a los campesinos la comprensión de dicho planteamiento, se les propone una analogía. La economía campesina puede entenderse como un barril al que los campesinos estuvieran tratando de llenar de agua con su trabajo, pero al que le han hecho agujeros por todas partes: agua que se echa, agua que se fuga. Por más que trabaje la gente, el barril está siempre vacío, siempre hay carencias. Tratar de suplir sin más estas carencias es como echar más agua al barril sin antes haber tapado los agujeros. De momento parece que la pobreza se alivia, pero a la larga la situación sigue igual.

Bajo este planteamiento, la planeación estratégica es entendida como un proceso en espiral en el que, a partir de un autodiagnóstico inicial, se identifican los agujeros del barril, se les asigna un orden de prioridad y se diseña una estrategia para irlos tapando en forma secuencial. Una vez identificado el problema más apremiante, se elabora un proyecto concreto para su solución, al final del cual se actualiza el diagnóstico y define una nueva estrategia y un nuevo proyecto. La evaluación de impacto aporta la retroalimentación necesaria para el proceso descrito. El TAER constituye el punto de partida de esta planeación estratégica.

La analogía del barril con la economía campesina es el hilo conductor de todo el taller. Todos los esfuerzos deben concentrarse en identificar los agujeros

²⁴ Medellín, R., *Las consecuencias paradójicas de la globalización: una investigación semilla sobre la naturaleza y las causas del empobrecimiento de los pueblos*, ANADEGES, México, 2002.

(autodiagnóstico), decidir cuáles tapar primero (jerarquización) y buscar los tapones adecuados (búsqueda de soluciones).

El taller está programado para realizarse en aproximadamente 11 horas repartidas en dos o tres días, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de la comunidad. Se recomienda hacer una pausa de 15 minutos después de 2 ó 3 horas de trabajo, dependiendo del grado de cansancio y/o de concentración de la gente. En esas pausas, vale la pena realizar alguna dinámica de movimiento. Hay que consensuar con la gente el horario del taller, así como el momento y la duración de las comidas. Se recomienda que, como mínimo, sean dos las personas que faciliten el taller, que está diseñado para grupos de aproximadamente 20 personas.

Uno de los propósitos del TAER es que sea adaptable a una gran diversidad de situaciones. Así, se pensó estructurarlo en forma modular. Dependiendo de las circunstancias y de los intereses específicos de los grupos y sus asesores, pueden omitirse o agregarse temas o ejercicios particulares. Todos los materiales didácticos, la descripción completa de las actividades y las técnicas están plasmados en un manual. A continuación se presenta una breve descripción de la secuencia de los temas y las actividades que se proponen²⁵.

Presentación: Los participantes se presentan través de una dinámica de juego. Esta actividad es importante para romper el hielo y ganarse la confianza del grupo.

La pobreza en el campo mexicano: con la ayuda de un periódico mural, se coloca en el centro de la discusión el tema de la pobreza, con la finalidad de concentrar el interés de los participantes, provocar tensión en la búsqueda y enfocar las discusiones posteriores. Esta problematización se logra mediante una lluvia de ideas en la que los participantes hablan libremente sobre cómo se manifiesta la pobreza en sus comunidades.

La economía campesina: con la ayuda de un guión y una serie de materiales gráficos se presenta al grupo la analogía del barril con la economía campesina y se explica que el objetivo de los ejercicios que se realizarán a continuación será detectar cómo se está perdiendo la riqueza generada, es decir, los agujeros del barril.

Diagnóstico comunitario: Una vez aclarados los objetivos del taller, se entra propiamente a la fase de autodiagnóstico. Para este propósito se utilizan una mezcla de técnicas participativas que ayudan a identificar problemas en diferentes dimensiones:

²⁵ Schlaepfer, L. et al., *Manual del Taller de Autodiagnóstico Etiológico Rural*, ANADEGES, México, 2003.

cambios habidos en el tiempo, recursos naturales, infraestructura, aspectos de la producción, el consumo, y el comercio.

La estrategia económica campesina pretende asegurar la reproducción minimizando los riesgos. Esto lo logra diversificando sus fuentes de ingreso, protegiendo los escasos activos de los que dispone y reduciendo el gasto. Con los siguientes ejercicios se pretende conocer cómo opera esta racionalidad en la comunidad y la forma específica en que se pierde la riqueza generada.

- a) *La comunidad antes y ahora.* A través de un cuadro comparativo, se describe la comunidad en los tiempos de la generación pasada y la presente. El objetivo es identificar problemas que antes no existían y que han surgido con el paso del tiempo.
- b) *Características físicas.* Los participantes dibujan un mapa en el que incluirán los recursos naturales, límites, tenencia y uso de la tierra, y la infraestructura con la que cuenta la comunidad. De esta manera se ponen sobre la mesa asuntos como invasiones, despojos, desalojos de tierra, la explotación inadecuada de los recursos naturales, conflictos con otras comunidades por cuestiones de límites, infraestructura inadecuada o deteriorada, etc.
- c) *Actividades productivas.* Los participantes dibujan una línea del tiempo indicando las épocas de lluvias y sequías, las épocas de siembra, labores de cultivo y de cosecha de cada uno de los productos agrícolas, así como los tiempos de las demás actividades productivas, incluyendo las actividades de hombres, mujeres y niños. El ejercicio sirve para detectar problemas relacionados con el proceso productivo, los insumos, maquinaria, equipo y maquila, la tecnología utilizada, los fenómenos naturales, los recursos financieros para la producción, etc.
- d) *Intercambio con los mercados.* A través de un diagrama, se visualizan los diferentes mercados en los que los campesinos venden sus productos y adquieren bienes de consumo e insumos, para detectar obstáculos en estos procesos.

Diagnóstico del grupo: muchas veces el éxito de los proyectos está condicionado por la cohesión de los actores involucrados. En esta sección se realizan una serie de ejercicios con el fin de fortalecer los aspectos organizativos y las relaciones políticas y sociales del grupo. A través del dibujo de un paisaje, se resaltan los aspectos más importantes de la planeación estratégica: misión y visión del grupo, análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A través de una dinámica con tarjetas, se sistematizan las experiencias del grupo y se delinear acciones para

aprovechar sus fortalezas y vencer sus debilidades. Por último se analizan las relaciones del grupo con otras organizaciones e instituciones, con la ayuda de un diagrama.

Jerarquización: Una vez terminada la fase de diagnóstico se prosigue a jerarquizar los problemas detectados. Se utilizan los materiales gráficos con el símil del barril para ir ordenando los ‘agujeros’ detectados en cada uno de los ejercicios anteriores. De nada serviría tapar un agujero de los niveles más altos sin tapar primero los de abajo, pues el agua se seguiría fugando. Tampoco vale la pena tapar uno pequeño y dejar abierto uno grande. Por lo tanto, hay que detectar qué problemas están afectando de manera inmediata a la comunidad y empezar con los agujeros que estén más abajo, para irlos tapando en orden secuencial. Una vez jerarquizados los problemas, se decide por cuál comenzar.

Búsqueda de soluciones. Se trata de encontrar el ‘tapón’ adecuado. Primero se analiza detalladamente la problemática y después se prosigue a la búsqueda creativamente de soluciones. De ninguna manera se pretende que al final del taller se cuente con un plan acabado, sino con una idea de proyecto que el grupo irá afinando en talleres posteriores.

Compromisos mutuos. Se trata del establecimiento de compromisos recíprocos entre el grupo y su asesor local. Se pretende lograr desde el principio que ambas partes se involucren, particularmente para que los campesinos visualicen sus posibles responsabilidades en el proceso de planeación que se inicia.

Una vez finalizado el taller de autodiagnóstico se procede a la fase del diseño del proyecto, en la cual el asesor local y el grupo definirán los objetivos, resultados, actividades y recursos necesarios para su implementación. Se evalúan los riesgos del proyecto y su factibilidad técnica, social, financiera y de mercado. Asimismo, se definen los indicadores de impacto. Esto se puede hacer a través de un taller de diseño de proyectos, el cual no será abordado en esta comunicación.

Si todo lo anterior resulta positivo, se procede a la obtención de recursos complementarios y a la implementación del proyecto. Durante ésta se llevará a cabo un seguimiento de su desempeño con el fin de detectar focos amarillos en el semáforo y tener la posibilidad de corregir el rumbo oportunamente.

Una vez finalizado el primer proyecto se evalúan los resultados y se analiza el impacto que tuvo en la situación de los campesinos, como base para la realización de una nueva planeación estratégica. En este proceso es importante discutir sobre la mejor forma de usar/reinvertir el excedente retenido.

Lecciones aprendidas

El desarrollo de esta metodología aportó diversas experiencias y aprendizajes. Los 21 talleres que se llevaron a cabo indujeron procesos concretos de planeación local que permitieron fortalecer las organizaciones locales de las comunidades. Pudimos confirmar la capacidad de los grupos para identificar sus problemas y definir en común las soluciones más adecuadas. También nos permitió ir adecuando herramientas analíticas que en un principio resultaban sofisticadas y que en cada ensayo se fueron adaptando mejor al contexto y las necesidades locales.

Aún queda pendiente el reto de integrar el taller de autodiagnóstico en una metodología más amplia que incluya todo el ciclo del proyecto, así como implementar un proceso intensivo de capacitación para lograr que las organizaciones campesinas se apropien de la metodología y la pongan en la práctica en su trabajo cotidiano.

Pudimos constatar que las metodologías participativas, además de ser un ingrediente de éxito y sostenibilidad en los proyectos, son una herramienta de transformación social muy potente. Sin embargo, hay que estar dispuestos a invertir en tiempo y recursos. Si realmente queremos lograr el empoderamiento local hay que estar dispuestos a soltar el control. La participación es una apuesta arriesgada, ya que, para que sea efectiva, es necesario dejar que los procesos sigan su propio curso, aunque no necesariamente se cumplan nuestros propios planes, tiempos y expectativas. No obstante, vale la pena impulsar la participación como un componente inherente al tipo de desarrollo que se pretende: un proceso de implicación para potenciar las capacidades de los sectores más vulnerables.

ANEXO 1: GRUPOS PARTICIPANTES EN EL DEARROLLO METODOLÓGICO

No.	Estado	Municipio	Comunidad	Nombre del grupo	Productores participantes	Asesores locales	Rama productiva	Fecha
1	Veracruz	Atzalan	Zapotitlán	Zapotitlán Grupo 1	27	5	Horticultura	12-sep-01
2	Veracruz	Atzalan	Zapotitlán	Zapotitlán Grupo 2	26	4	Horticultura	13-sep-01
3	Chiapas	Simojovel de Allende	Simojovel de Allende	C.I.R.S.A.	33	1	Café	25-sep-01
4	Chiapas	S Andrés Larrainzar	Ejido Tzusben	Sociedad Cooperativa Campesina y Comerciantes Indígenas	14	3	Café	27-sep-01
5	Oaxaca	S Nicolás Yaxe	S Nicolás Yaxe	Grupo Solidario de Horticultores	17	1	Horticultura	26-sep-01
6	Oaxaca	Santiago Tetepec	S Miguel de los Pinos	Tetepec Grupo 1	11	1	Floricultura	09-oct-01
7	Oaxaca	Santiago Tetepec	S Miguel de los Pinos	Tetepec Grupo 2	18	1	comercio	10-oct-01
8	Oaxaca	Tonameca	S Agustinillo	Cooperativas Pesqueras de San Agustinillo y Mazunte	30	1	Pesca	11-12 oct-01
9	Oaxaca	San Mateo Piñas	San Mateo Piñas	Unión Paso de Guerrero	22	1	Café	14-oct-01
10	Oaxaca	San Mateo Piñas	San Mateo Piñas	Unión Paso de Guerrero	23	1	Café	14-oct-01
11	Puebla	Zihuateutla	Tecpatlán	Isaac Carvajal	18	2	Café	09-nov-01
12	Guerrero	Ayutla de los Libres	Ayutla de los Libres	F.R.I. de Ayutla	27	2	Jamaica	18-nov-01
13	San Luis Potosí	Xilitla	Tierra Blanca	Cooperativa La Igualdad	18	1	Café	29-nov-01

No	Estado	Municipio	Comunidad	Nombre del grupo	Productores participantes	Asesores locales	Rama productiva	Fecha
14	Chiapas	Trinitaria	Ejido El Progreso	Cinco de Mayo	17	1	Frijol y floricultura	2-3 jul-02
15	Chiapas	Trinitaria	Ejido El Progreso	Las Orquídeas	13	1	Frijol y floricultura	4-5 jul-02
16	Chiapas	Siltepec	Ejido La Cascada	Unión de Productores Agrícolas de la Sierra (UPAS)	20	2	Café	9-10 jul-02
17	Chiapas	Angel Albino Corzo	Angel Albino Corzo	Unión de Campesinos Orgánicos de Ángel Albino Corzo (UCOAAC)	20	1	Café	13-14 jul-02
18	Veracruz	Atzalan	Palmarcillo	Invernaderos de Palmarcillo	17	3	Café y horticultura	05-jul-02
19	Veracruz	Jalacingo	Chiconta	Sin nombre	20	2	Café y horticultura	06-jul-02
20	Oaxaca	Tututepec	La Luz	Nutrición y Salud	17	2	Herbolaria	12-13 jul-02
21	Michoacán	Chilchota	Sto. Tomás	Azahares de Sto. Tomás	13	1	Artesanía	29-30 jul-02