



# Planificación con enfoque participativo: una propuesta metodológica

Johnny Mantilla

## RESUMEN

En este artículo se da a conocer una guía metodológica para planificar actividades de desarrollo rural con un enfoque participativo, elaborada y validada por proyectos de la FAO en Nicaragua y Costa Rica. Se describen las cuatro fases que constituyen la planificación participativa: identificación de problemas y soluciones; toma de decisiones; ejecución y evaluación.

Se hace una síntesis del Diagnóstico Rural Rápido (DRR), así como los pasos a seguir para lograr un proceso participativo. Se describen brevemente algunas de las técnicas útiles para implementar la metodología.

## SUMMARY

**A participative approach to planning: a methodological proposal.**

This article introduces a methodological guide for planning rural development activities with a participative focus, prepared and tested by FAO projects in Nicaragua and Costa Rica. The four phases which constitute participative planning are described: identification of problems and solutions; decision making; execution and evaluation.

A synthesis of the Rapid Rural Appraisal (RRA) approach is made, as well as steps to follow to achieve a participative process. Some useful techniques for implementing the methodology are described briefly.

**Palabras clave:** planificación; Diagnóstico Rural Rápido; desarrollo rural; FAO.

*La relación recíproca, horizontal y constante entre los técnicos y los campesinos representa uno de los ejes primordiales alrededor del cual giran las principales acciones en proyectos participativos. En este proceso, el campesino no es el objeto de la planificación sino el sujeto de su propia acción. Esto significa que la planificación participativa es un proceso, en el cual el extensionista actuando como facilitador, ayuda al campesino a tomar y ejecutar, ordenadamente, decisiones adecuadas para su desarrollo y superación.*

*Este artículo explica cómo se puede llevar a cabo un proceso de planificación con un enfoque participativo para lograr cambios positivos en el bienestar de la familia rural. Con base en experiencias del Proyecto Los Maribios IRENA-FAO-Holanda en Nicaragua y el Proyecto Forestal Chorotega IDA-FAO-Holanda en Costa Rica, se presentan las principales fases de este tipo de enfoque.*

*La propuesta constituye un ejemplo de los diversos esfuerzos que se realizan en América Latina en la generación de metodologías, métodos y técnicas que cada vez se adecuen más a lo que desean y necesitan las poblaciones rurales de la Región.*

## Contexto

Los sistemas de producción campesina están condicionados por factores externos e internos (Figura 1). Los factores internos se refieren a los recursos de que dispone el campesino (incluyendo el nivel tecnológico) y a sus deseos y necesidades, mientras los factores externos se relacionan con diferentes ambientes y sus componentes:



Figura 1. Factores externos e internos que influyen en los sistemas de producción de los campesinos.



**Físico:** precipitación (cantidad y distribución), temperatura, disponibilidad de agua (riego, ríos, subsuelo), tierra (ubicación, pendientes, tipo de suelo).

**Biológico:** vegetación (bosque natural, vegetación secundaria, malezas), plagas y enfermedades.

**Económico:** precios de productos e insumos, acceso al mercado y al crédito, existencia de servicios de extensión, fluctuación de los jornales, necesidades y posibilidades de obtener trabajo fuera de la finca.

**Sociocultural:** normas de conducta y tradiciones, división del trabajo familiar, estructura comunitaria, cultura, derechos y costumbres.

Tanto los factores externos como internos pueden variar temporalmente y, como consecuencia, el campesino debe adaptarse a nuevas situaciones, introduciendo nuevos elementos en sus sistemas de producción.

Este proceso de adaptación es continuo y en él se pueden distinguir cuatro fases: identificación de problemas y soluciones; toma de decisiones (qué tareas priorizar); ejecución de las actividades priorizadas; evaluación de las actividades

Para llevar a cabo estas fases, el campesino debe enfrentarse con el problema, reconocer las posibles opciones para su solución, estar convencido de que él puede resolverlo y contar con los recursos suficientes para aplicar las opciones.

La planificación participativa apoya este proceso con diferentes elementos y objetivos específicos en cada una de las fases (Cuadro 1). Para desarrollar estos elementos, el extensionista debe actuar como promotor, facilitador y asesor del campesino (Cuadro 2).

que los campesinos adquieran una mayor conciencia de su propia realidad y, por otro, que los técnicos la conozcan desde el punto de vista campesino.

Para identificar y evaluar rápidamente determinado ambiente y formular hipótesis sobre la vida rural, se ha desarrollado el método Diagnóstico Rural Rápido (DRR). Este puede definirse como una actividad sistemática y semiestructurada que tiene el propósito de obtener, en consulta con las comunidades campesinas, información sobre el área de trabajo, sus problemas y posibles soluciones, así como las actividades que pueden desarrollar.

Al iniciar el diagnóstico, se identifica el tema y se determina la profundidad de la información que se desea obtener. En función a estos y a las características de la zona y sus habitantes, se define cómo implementar la investigación que puede incluir los siguientes pasos:

1. Revisión y compilación de datos secundarios, mediante el uso de

diferentes técnicas como diagramas, tablas de resumen y mapas.

2. Selección de técnicas de trabajo de acuerdo con el tema y el grupo. Las más usadas son:

- diálogo semiestructurado
- observación directa
- perfiles históricos, esquemas de mapas (croquis), transectos, calendarios, árbol de decisiones y diagramas.

3. Definición de los límites geográficos y el alcance del

**Cuadro 1. Elementos y objetivos de las fases de planificación participativa.**

Fases	Elementos	Objetivo
Identificación de Problemas	Diagnóstico Rural rápido	Ampliar el horizonte de análisis
	Soluciones	Promoción de alternativas
Toma de decisiones	Definición de actividades	Concretizar el interés despertado en la etapa anterior en un plan de acción.
Ejecución de actividades	Capacitación/Asistencia técnica	Orientar el cómo hacer nuevas actividades; garantizar habilidades y capacidades.
Evaluación	Evaluación participativa	Evaluar la forma de realizar actividades; garantizar un proceso pedagógico y progresivo.

**Cuadro 2. Papel del extensionista en los diferentes elementos de planificación participativa.**

Elementos	Papel del extensionista
Diagnóstico participativo de la finca	Facilitar
Estudio de opciones	Promover/Asesorar
Plan de trabajo	Facilitar/Asesorar
Capacitación/Asistencia técnica	Asesorar
Ejecución	Facilitar/Asesorar
Evaluación participativa	Facilitar/Asesorar

### Identificando el entorno: Diagnóstico Rural Rápido

Al iniciar un proceso de planificación con enfoque participativo, el primer paso es conocer el ambiente en el que viven y trabajan las familias rurales. Este estudio debe ser realizado por los campesinos y campesinas, con la ayuda de un grupo de profesionales tanto del área social como técnica. El reconocimiento del entorno permitirá, por un lado,

diagnóstico usando conceptos físico-biológicos, económicos y sociales o una combinación de los mismos. El propósito es obtener áreas homogéneas como la finca, la cuenca o la región.

4. Revisión de la información secundaria en función de los límites definidos.

5. Preparación de las técnicas para trabajar.

**Las técnicas: herramientas reveladoras de la realidad**

Las técnicas son herramientas mediante las cuales se recopila información básica sobre la zona, incluyendo el conocimiento y el saber popular.

**Diálogos semiestructurados**

Estos ayudan a recabar información sobre diferentes temas y pueden ser utilizados con diferentes tipos de informante. Para preparar estos diálogos, se deben identificar en equipo, previa y claramente, los principales temas a investigar (p. ej. conservación de suelos), los subtemas (p. ej. erosión) y las correspondientes preguntas (¿Cómo pierden estos suelos su fertilidad?, ¿Cómo se observa esta pérdida?, ¿Cómo se puede evitar?). El objetivo es que sirvan de guía; la estructura y el orden pueden variar conforme se va avanzando.

**Mapas y transectos**

Cuando se requiere analizar el uso de la tierra, los mapas y transectos son muy útiles. Para elaborarlos, se puede tomar como referencia la cartografía disponible (mapas, fotos aéreas) con escalas adecuadas (preferiblemente superiores a 1:50 000) o elaborar el mapa directamente en el campo con ayuda de la población local (Figura 2). Para áreas grandes (más de 2 000 hectáreas) es necesario usar la cartografía para delimitar el contorno

e identificar los principales rasgos fisiográficos.

Los transectos son esquemas que representan una sucesión de características físicas y socioeconómicas de una área determinada, como son ecosistemas, tipos de suelo, vegetación y localización de la población (Figura 3). Profundizan la comprensión del grupo sobre el área y sobre las interacciones que existen entre la actividad humana y el medio físico.

usar para analizar la ausencia o presencia de instituciones o grupos de poder, y sus relaciones con la comunidad. El análisis consiste en conocer qué tanto contribuyen a su desarrollo. Los miembros de la comunidad representan con círculos y flechas la importancia y cercanía de las instituciones y personas con las que tienen contacto. Ordenan las instituciones según la importancia de su contribución explicando el porqué.

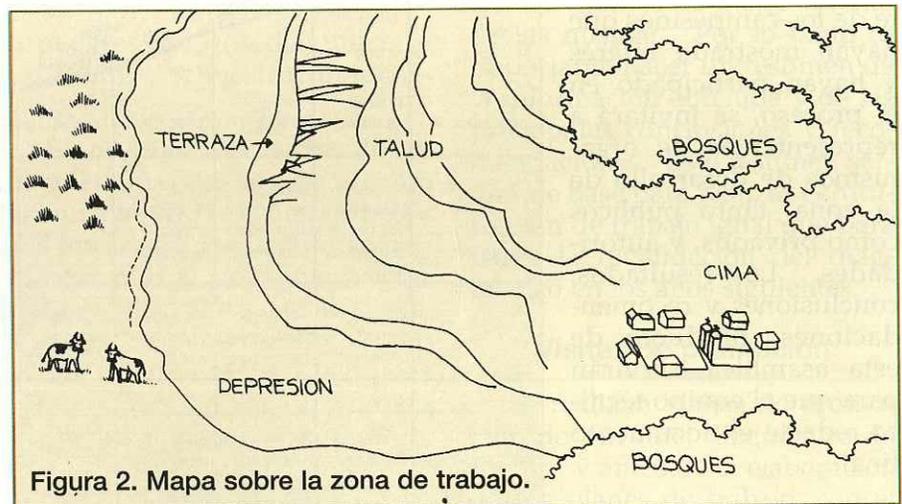


Figura 2. Mapa sobre la zona de trabajo.

**Calendarios**

Son instrumentos para el análisis del tiempo; sirven para conocer, entre otros, secuencias climáticas, ciclos de los cultivos, actividades no agrícolas y demanda de mano de obra. Al elaborarlos es importante tomar en cuenta que el tiempo de las mujeres no coincide siempre con el de los varones.

El análisis de los resultados de los calendarios sirve para generar discusiones e hipótesis sobre las restricciones y oportunidades existentes en las actividades analizadas (p.ej. disponibilidad de mano de obra).

**Diagrama de tortillas (Venn)**

Este instrumento se puede

**Pasos del trabajo de campo**

Antes de ir al campo se debe hacer un balance de todos los elementos que serán utilizados en la investigación: información de fuentes secundarias, material cartográfico, diálogos preparados, lugares de visita, recorrido de los transectos y el material necesario para discutir asuntos relacionados con el tiempo y las instituciones. En esta fase es importante asegurar que se tomará en cuenta la situación y prioridades tanto de los varones como de las mujeres de la comunidad.

A partir de este momento se planifica el cómo hacer el trabajo para lo cual es necesario hacer una programación, incluyendo,

io, la presentación del DRR  
objetivos a las autoridades  
población, y la selección de  
nantes y guías concedores  
ea.

a vez que se obtienen los  
se hace un informe y se  
iza una asamblea general  
presentar y discutir los re-

os con los campesi-  
alidar las hipótesis,  
car consenso sobre  
nes de acción, polí-  
y estrategias a se-  
n el proyecto. Apar-  
os campesinos que  
mostrado interés  
an participado en  
ceso, se invitará a  
entantes de orga-  
s de desarrollo de  
a, tanto públicos  
privados, y autori-

Los resultados,  
siones y recomen-  
es, producto de  
samblea, servirán  
ue el equipo técni-  
acte el documento

general, se identifi-  
s tipos de proble-  
los que por su na-  
a se encuentran  
del mandato del  
o y 2) los que es-

ra de su mandato, pero  
el proyecto puede actuar  
facilitador con otras insti-  
s para encontrar solucio-  
na vez analizadas las posi-  
ervenciones del proyecto  
ificados los campesinos  
ados en participar, se ini-  
diagnóstico participativo  
ncas.

**Diagnóstico de la finca**

agnóstico se inicia reali-  
un recorrido por las fincas  
pañía de los campesinos,  
en el sitio identifican los

problemas, enuncian las posibles  
soluciones y los recursos que dis-  
ponen para resolverlos.

Es importante que el diagnós-  
tico se haga con grupos de cam-  
pesinos, para, aparte de ahorrar  
tiempo, permitir un fructífero in-  
tercambio de ideas y experien-  
cias entre los participantes.

**Técnicas para el diagnóstico:  
algunas sugerencias**

Las técnicas a emplear deben  
seleccionarse en función de las  
características de los participan-  
tes y sus fincas. El diálogo en-  
cuesta, observación directa, ela-  
boración de un croquis y  
transectos son las principales téc-  
nicas más apropiadas pa-  
ra esta etapa.

**Croquis de la finca**

Se usa para analizar el es-  
pacio con el fin de deter-  
minar si existen contra-  
dicciones entre el uso  
actual de los suelos y el  
recomendado (vocación).  
El campesino elabora un  
croquis de su finca, prefe-  
riblemente en un papel  
grande, en el cual se mar-  
can los caminos, drenajes  
naturales (cárcavas), dife-  
rentes usos (p.ej. maíz, fri-  
joles, barbecho, pasto mejo-  
rado, bosque natural), tipos  
de suelo (con nombres lo-  
cales) y pendientes.

**Diagramas**

Estos ayudan a determi-  
nar las relaciones existen-  
tes entre la vocación de  
los diferentes tipos de  
suelo y sus usos actuales.  
Para la identificación de

los suelos y para determinar la  
importancia que el campesino le  
asigna, se pueden usar varias  
técnicas de diagrama. El de  
Venn puede servir para que los  
campesinos mediante diferentes  
tamaños de círculos, muestren  
como los más grandes corres-  
ponden a los suelos preferidos y  
los más pequeños a los menos  
preferidos.

Una vez clasificados los sue-  
los, se incentiva la discusión y se  
elabora un cuadro sobre las ca-  
racterísticas de cada uno de ellos,  
su uso actual y las tendencias.

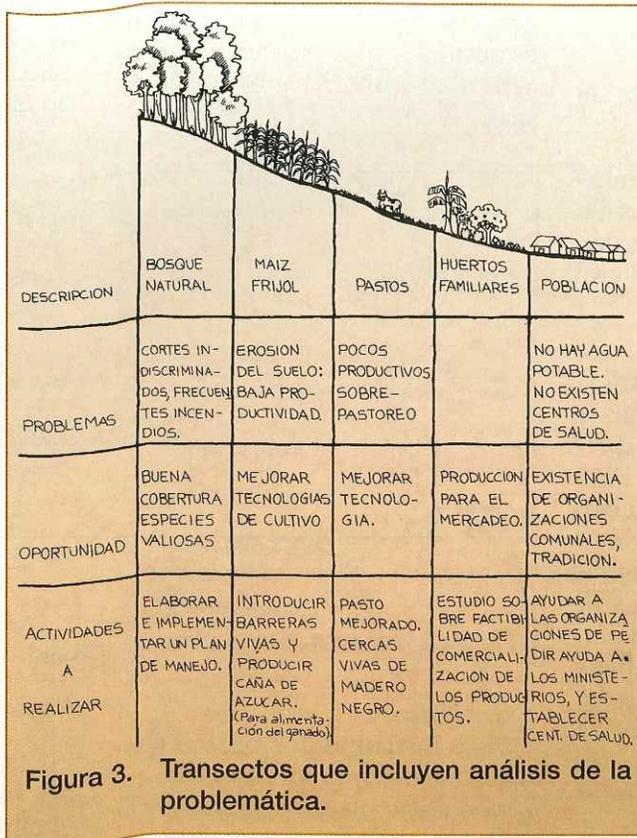


Figura 3. Transectos que incluyen análisis de la problemática.

Además, involucrando desde el inicio a los campesinos en la identificación de los problemas y sus posibles soluciones, se evita que sea el extensionista el que explique los problemas y aporte las soluciones. Para sistematizar la recolección de información, cada grupo debe nombrar un facilitador que dirija las observaciones directas y los diálogos semiestructurados, y anote las observaciones que se consideren importantes.



**Diálogos semiestructurados**

Los diálogos se preparan partiendo de la identificación de los principales temas a ser investigados, los subtemas y las preguntas.

Los principales temas y subtemas pueden incluir los siguientes aspectos:

- a) Físicos
  - Suelos
  - Pendientes
  - Drenaje
  - Vegetación
- b) Socioeconómicos
  - Tamaño de la parcela
  - Tenencia de la tierra
  - Cultivos
  - Tecnología agrícola (preparación de la tierra, siembra, uso de fertilizantes y plaguicidas, limpias, cosechas, etc.)
  - Número y tipo de ganado (lugar de pastoreo)
  - Mano de obra disponible (cuánto y cuándo)
  - Disponibilidad de agua (potable, para ganado y riego)
  - Otras actividades económicas del campesino y su familia
  - Deseos

**Observación directa**

Esta técnica sirve para identificar en el campo, algunos indicadores que pueden resultar útiles para el diálogo con los campesinos. En este sentido, conviene fijarse en aspectos como síntomas de erosión, estado de los cultivos, presencia o ausencia de cercas vivas, frutales, árboles para diferentes propósitos, herramientas de labranza, tipos de suelo y disponibilidad de agua. Por ejemplo, la observación de síntomas de erosión puede servir para iniciar un diálogo sobre su uso actual, problemas detectados y formas para evitarlos.

**Pasos del diagnóstico**

**1. Identificación de los suelos**

Es el primer paso después de la explicación de los objetivos y métodos, pues permite determinar cuál podría ser su uso adecuado o potencial. En general, los campesinos conocen las diferencias entre los diferentes tipos de suelo y sus potencialidades. Para facilitar la discusión conviene usar la clasificación local y discutir con los campesinos sobre las características de cada uno, su uso actual y las tendencias. Para ello, los mejores instrumentos son los diagramas y los diálogos semiestructurados.

**2. Recorrido por las fincas**

El objetivo del recorrido es obtener una visión global sobre la situación de los campesinos y sus fincas. Se usa la observación directa, el diálogo semiestructurado y el croquis de la finca. También se puede utilizar como ayuda memoria los diagramas elaborados sobre las características de los suelos.

El moderador del grupo debe tomar nota de las observaciones más importantes que hacen los campesinos para luego usarlas en la fase de discusión.

**3. Discusión**

Después de haber elaborado la información y redactado un primer borrador del diagnóstico, se discute con los campesinos lo observado en el campo. Se intercambian impresiones e ideas, y se sacan conclusiones. Para orientar la discusión se

puede emplear una hoja grande de papel en donde se anota el número de la parcela, su uso actual, problemas, causas y posibles soluciones.

Los croquis de las fincas y los diagramas deben colocarse en un lugar visible. Si los problemas son muchos, es necesario priorizarlos, esto se puede hacer usando el diagrama de Venn.

**4. Resumen del diagnóstico**

El diagnóstico de las fincas es la base sobre la cual se discuten las actividades de mejoramiento de las mismas. Por lo tanto es importante hacer un resumen de la información obtenida y de las principales conclusiones y recomendaciones. Este resumen servirá de base para realizar el futuro plan de trabajo igual que para hacer la revalidación del diagnóstico en los años siguientes.

**Visitas de promoción**

Se realizan visitas de promoción después del diagnóstico de la finca y antes de la elaboración de los planes de trabajo, con el propósito de que los campesinos conozcan fincas en donde ya se



En la planificación participativa el propio campesino identifica los problemas y sus posibles soluciones.



hayan aplicado algunas opciones propuestas, y ayudarles, de esta forma, a tomar una decisión.

En general, el mejor extensionista es el campesino que tiene la experiencia y que está convencido que cierta actividad le es útil. En la preparación de visitas de promoción es conveniente contar con la participación de campesinos experimentados y discutir con ellos la elaboración de las guías para el recorrido de las parcelas.

En estas visitas no se discuten todos los detalles técnicos, sino diferentes opciones para llevar a cabo las actividades (incluyendo las especies), los costos para el establecimiento y mantenimiento de la actividad, los beneficios (tangibles e intangibles) y cuándo se obtendrán, y las implicaciones para el manejo o uso de la tierra.

Para facilitar estas visitas de promoción se pueden utilizar mapas, diálogos semiestructurados, diagramas y observación directa, además de medios audiovisuales, como rotafolios, videos, filmas y diapositivas, muy útiles para introducir los temas, el quehacer de las distintas actividades, y sus ventajas y desventajas. Asimismo, los folletos demostrativos, distribuidos a los participantes, pueden ser una fuente de referencia ilustrativa.

Después del recorrido por la finca, se discute lo observado en una reunión con los campesinos, se intercambian opiniones, y se sacan conclusiones y recomendaciones claras y concretas. Para dirigir la discusión, se anotan las conclusiones en un cuadro, usando una hoja de papel grande.

### **Plan de trabajo**

Como resultado del diagnóstico y las visitas de promoción, los campesinos conjuntamente con el extensionista proceden a elaborar el plan de trabajo de mejoramiento de la finca. Este es un documento que describe detalladamente las actividades a realizar en la finca y lo que requerirá el campesino de parte del proyecto. De esta forma se concretiza, por un lado, el interés del campesino, motivado por las fases anteriores y, por otro, queda establecida una relación horizontal entre el campesino y el proyecto. El campesino, así involucrado, se siente más dueño y responsable de sus propias actividades.

*Los procesos participativos permiten a los campesinos construir su futuro y apropiarse del desarrollo de sus comunidades.*

El plan de trabajo, que se recomienda extender por varios años, es la herramienta principal para lograr lo que el campesino se propone hacer en su finca; indica los sitios, las actividades a realizar, tamaños y aspectos técnicos. Existen varios métodos para elaborarlo, pero lo importante es que este responda a una necesidad concreta de los campesinos, sea realista, no cree dependencia y establezca con claridad los pasos a seguir (Figura 4).

Para hacer su plan, los campesinos guiados por el extensionista, harán un taller de trabajo, cuyo producto serán unos cuadros en que se describen los objetivos, metas y actividades, el cronograma, los responsables y los recursos necesarios. Los campesinos deben escribir el plan con la ayuda del extensionista y es conveniente mantenerlo visible y presente para que puedan de una manera fácil y constante darle cumplimiento y seguimiento.

Es importante señalar que los extensionistas deben verificar los planes durante las visitas a las fincas, analizando, por ejemplo, si las especies seleccionadas son aptas para las condiciones de la finca, si existe suficiente disponibilidad de mano de obra para realizar y mantener el tamaño de las actividades seleccionadas, qué recursos se necesitan y otros detalles técnicos.

Una vez verificados los planes, se debe elaborar un contrato entre el proyecto y cada campesino, que incluye las actividades a realizar y la colaboración del proyecto (tipo de ayuda, cantidades, fechas y condiciones).

### **Capacitación y asistencia técnica**

Antes de llevar a la práctica el plan de trabajo, de ser posible, debe garantizarse que los campesinos cuenten con los suficientes conocimientos técnicos y habilidades necesarias. Para ello se les debe capacitar con el fin de que obtengan resultados satisfactorios.

La capacitación es un componente de primer orden, razón por la cual se debe analizar detalladamente los temas, contenido, períodos, métodos, materiales y participantes por tema.

### Visitas de seguimiento

Las visitas de seguimiento ayudan a mantener viva la motivación del campesino y permiten brindar asistencia técnica y realizar evaluaciones informales permanentemente. Estas no deben percibirse como control, sino como una asistencia para facilitar el desarrollo de las actividades.

### Evaluación

Además de las evaluaciones permanentes, se deben realizar otras más formales, en donde se involucran a los campesinos que participan en el proyecto. Lo más importante es la evaluación anual que ayudará a la planificación del próximo año.

La evaluación consiste en visitar algunas fincas con los campesinos para observar los resultados de las actividades e identificar y analizar las ventajas y desventajas. Durante estas visitas se expresan criterios y se sugieren modificaciones para mejorar el trabajo. Sirven también para realizar un intercambio de experiencias entre los campesinos, para obtener parámetros técnicos, sociales y económicos de la oferta técnica y para comparar lo ejecutado contra lo planificado.

El campesino encuentra, además, en las evaluaciones, una oportunidad para reflexionar sobre lo que está haciendo y aumentar su capacidad para identificar problemas y buscar soluciones.

### Reflexiones finales

El desarrollo de esta metodología ha sido un proceso: el proyecto ha aprendido la utilización

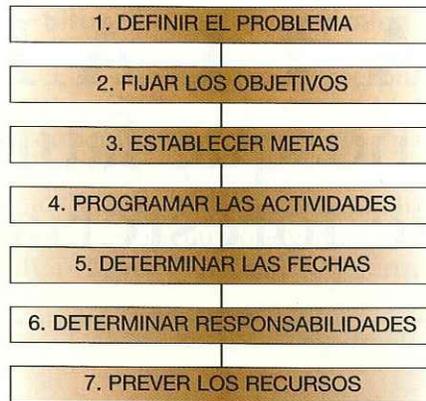


Figura 4. Pasos de planificación para elaborar un plan de trabajo.

de la metodología con los campesinos y ellos, por su parte, se han ido apropiando de las técnicas y de la misma metodología. De esta manera, paulatinamente, el campesino se ha capacitado para hacer su planificación con poca ayuda de parte del extensionista.



La planificación con enfoque participativo es un elemento pedagógico y didáctico que ayuda a los campesinos a ordenar su experiencia, para hacer frente a los retos impuestos por los cambios en los factores internos y externos, y a descubrir conjuntamente con los campesinos las nuevas estrategias y opciones de desarrollo.

El primer año del proceso es de aprendizaje, el plan es efectuado con la asistencia del extensionista con un horizonte que supera un año calendario. Durante ese año el campesino sistematiza sus conocimientos sobre el uso actual y potencial de los suelos, sobre las formas de conciliación de éstos y de opciones técnicas para el manejo de los recursos de su finca. En el segundo año se evalúa colectivamente el plan y los campesinos hacen las correcciones a la planificación original, para su posterior implementación y así sucesivamente.

Lo importante en esta propuesta es que se presenta la utilización del Diagnóstico Rural Rápido (DRR) que permite la participación de los campesinos en la planificación de las actividades de un proyecto. No obstante, ésta no debe tomarse como una receta o dogma, sino como un aporte, mediante la cual los campesinos tienen la posibilidad de identificar los problemas, opciones y recursos con que cuentan. Este proceso tiene como único fin que el campesino construya su futuro, se apropie del desarrollo de sus comunidades y, de esta forma, se logre cambios de largo plazo que beneficien a las comunidades rurales.

Johnny Mantilla  
 Director Internacional  
 Proyecto Forestal Chorotega  
 Liberia, Guanacaste  
 Costa Rica  
 Tel: (506) 666 2259  
 Fax: (506) 666 2543

**Nota de la Editora:** El presente artículo fue elaborado con base en la *Guía metodológica: planificación participativa* y sus nueve módulos, preparada por el Proyecto Forestal Chorotega IDA-FAO-Holanda.