

65028



**EL TECNICO
LA PROMOTORA**

COMO FACILITADOR(A) DEL DESARROLLO PARTICIPATIVO

NICOLE PELLETIER

RONNIE VERNOOY



Managua, Nicaragua

Junio 1997

La metodología CIAL (Comité de Investigación Agrícola) es parte del proyecto Investigación Participativa en Agricultura (IPRA) ejecutado por el CIAT. Este proyecto recibe fondos de la Fundación Kellogg de los Estados Unidos de América.

La metodología CIAL también es parte del proyecto Mejoramiento de la sostenibilidad agrícola y la calidad de vida en laderas de América Central que es financiado por la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID-IDRC) de Canadá.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)
Plaza el Sol, 2 cuadras al sur, 2 cuadras arriba, ½ cuadra al lago
Managua
Nicaragua
Tel: 505-2774541
Fax: 505-2784089
E-mail: ciatnica@ibw.com.ni
Apartado Postal LM-172



**EL TECNICO
LA PROMOTORA
COMO FACILITADOR(A) DEL DESARROLLO PARTICIPATIVO**

NICOLE PELLETIER

RONNIE VERNOOY



**UNIDAD DE INFORMACION Y
DOCUMENTACION**

30 AGO. 2004

109561

Managua, Nicaragua

Junio 1997

CONTENIDO

Presentación	4.
I. Introducción	5.
II. Nuevas actitudes y nuevos roles :	7.
Catalizador(a) del saber o conocimiento local	8.
Facilitador(a) de procesos locales (organización)	9.
Aconsejar: aportar nuevas ideas	11.
III. Conclusión	13.
IV. Bibliografía consultada	14.

PRESENTACION

Mucha gente habla sobre participación en los proyectos de desarrollo como si fuera la receta milagrosa para que el proceso de cambio sea llevado a cabo con éxito ! Sin embargo, trabajar en base de una metodología participativa no es fácil. Se requiere que todas las personas involucradas en proyectos, es decir, los-las técnicos, promotores, investigadores, pero también los campesinos-las campesinas estén dispuestos a adoptar una mentalidad de cambio y trabajar de manera diferente.

Por ejemplo, los campesinos y las campesinas deberían examinar sus roles de beneficiarios pasivos para adoptar una actitud activa en la toma de iniciativas sin esperar hasta que lleguen las intervenciones externas. Al mismo tiempo, los especialistas como los-las técnicos, promotores, ingenieros e investigadores, deberían reconocer las necesidades de cambio en sus prácticas de trabajo para que exista un verdadero diálogo con la gente de las comunidades. Esto implica en muchas ocasiones revisar los métodos tradicionales aprendidos en los colegios y las universidades.

Este tema fue abordado con mucho interés y preocupación por los participantes en el Primer Encuentro de Seguimiento a la Metodología de los Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL) organizado por el Programa de Agricultura Sostenible en Laderas de América Central (PASOLAC) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Managua, el día 1 de abril de 1997.

En dicho evento los participantes solicitaron que se elaborara un documento en el cual se aclara en forma sencilla como se puede introducir ideas, mecanismos y métodos que ayudan cambiar los papeles tradicionales del técnico o de la promotora y de los campesinos y las campesinas por un papel de facilitador(a) del desarrollo participativo y equitativo.

Los autores de este documento nos comprometimos a elaborar una guía esperando que sirva para que los facilitadores del desarrollo reflexionen sobre sus prácticas y actitudes actuales y repercusiones para el futuro. Invitamos a los lectores que nos envíen sus comentarios y sugerencias para mejorar y profundizar el contenido de este documento. Como se dice popularmente, "el proceso de cambio es un libro de mil páginas."

Managua, junio de 1997

I. INTRODUCCION

Para comprender mejor la relación entre el uso de métodos participativos y el desarrollo sostenible vamos a examinar el caso real de la comunidad El Pueblo ubicado en la zona central del país. Este estudio de caso nos ayudará a identificar nuevas actitudes y métodos que los/las técnicos o los/las promotores deberían adoptar para contribuir a un desarrollo verdaderamente participativo y equitativo.

El Pueblo *

El Pueblo es una pequeña comunidad donde se realizó un proyecto de desarrollo para mejorar la producción de maíz con el apoyo financiero de una organización extranjera (en este caso canadiense). El proyecto empezó con la asesoría de Juan y María, dos ingenieros agrónomos del Ministerio de Agricultura y Ganadería que se quedaron en la zona durante dos años. El proyecto tenía un presupuesto de US \$ 250,000 lo que permitió comprar equipos para mejorar la producción, como tractores, arados mejorados, silos e insumos como nuevas variedades de semilla, fertilizantes y pesticidas. Además, se logró formar una cooperativa para comercializar la nueva producción, contando con la asesoría de Juan y María.

Durante el primer año, los campesinos se mostraron muy felices con el proyecto. La producción de maíz incrementó cuatro veces y nunca en el pasado los campesinos habían recibido tanto dinero por la venta de sus cosechas. El segundo año fue aún mejor que el primer año. Cuando los contratos de Juan y María terminaron, antes de irse de la zona, invitaron a otros colegas del Ministerio de Agricultura y Ganadería para visitar el proyecto. Toda la gente estaba de acuerdo que el proyecto era un gran éxito.

Seis años más tarde, un evaluador de la agencia canadiense visitó el proyecto para conocer sus avances y su impacto. Para resumir los resultados de esta visita: no quedó nada del proyecto original. La comunidad parecía un cementerio donde se encontraron los tractores y arados desechos. Los motores se descompusieron y nadie los había reparado porque no sabían como hacerlo. Los tractores quedaron en la plaza como juguetes para los niños. Los campesinos retomaban sus antiguas maneras de cultivar y cosechar el maíz. La cooperativa había dejado de funcionar y su edificio se transformó en una escuela. Muchas personas le dijeron al evaluador que si su agencia les ayudaba otra vez, El Pueblo podría lograr un proyecto exitoso como en aquellos tiempos cuando Juan y María estaban en la zona y trabajaban para ellos.

* El Pueblo es un nombre ficticio, pero la historia es real (adaptación del libro: *Two ears of corn*, p.18)

La experiencia de El Pueblo demuestra muchas cosas:

Primero, que no es suficiente *dar* (*regalar*) cosas a la gente; y segundo, que no es suficiente hacer cosas *para* la gente si se quiere lograr un desarrollo sostenible.

Además, la manera en que se manejaba este proyecto no facilitó la participación real de la gente de la comunidad. Al contrario, limitó seriamente su participación. Redujo la gente a beneficiarios pasivos asumiendo que no saben nada y que no tienen capacidad propia. Lo que pasó en realidad fue que durante los dos años del proyecto, los miembros de la comunidad se quedaron dependientes de Juan y María tanto en el manejo de su cooperativa como en el uso de los equipos (componer el tractor) y el manejo de sus fincas.

Juan y María hicieron su trabajo como técnicos, según lo que habían aprendido en la universidad nacional agrícola. Es decir, ellos convencieron a los campesinos para que adoptaran nuevas maneras de trabajar (semillas nuevas, equipos...), movilizaron a los campesinos para que formaran una cooperativa, informaron al campesinado y multiplicaron la información relevante (en reuniones, en folletos...).

Sin embargo, estas funciones de los dos promotores no garantizaron que las soluciones ofrecidas (los servicios prestados) fueran las mejores para la gente de la comunidad. Es cierto que los campesinos utilizaron nuevas maneras de trabajar promovidas por Juan y María, pero en realidad no las *adoptaron*.

La verdad es que los campesinos tenían otras percepciones de sus problemas y también tenían otras ideas sobre como resolverlos. Sin embargo, Juan y María nunca preguntaron sus opiniones o ideas o nunca escucharon bien cuando los campesinos-las campesinas hicieron comentarios o sugerencias. Los dos técnicos solamente pensaban que tenían que cumplir metas programadas. Juan y María estaban convencidos que sus conocimientos científicos eran los únicos valiosos. Siempre le decían a la gente lo que tenían que hacer o ellos mismos hacían las cosas porque pensaban que los campesinos no tenían la capacidad requerida.

Estos roles tradicionales asumidos por los dos técnicos claramente limitaron el éxito del proyecto.

La experiencia de El Pueblo nos sirve para examinar los roles que Juan y María asumieron y buscar maneras alternativas para desarrollar un proyecto con la participación activa y equitativa de los campesinos y las campesinas.

II. NUEVAS ACTITUDES Y NUEVOS ROLES

En esta sección presentamos algunos apuntes sobre las nuevas actitudes y los nuevos métodos que Juan y María (los técnicos/las técnicas, las promotoras/los promotores) podrían utilizar para asumir o adoptar nuevos roles que tendrán como fin un desarrollo más sostenible de la comunidad El Pueblo. Cabe recalcar que son ejemplos que consideramos importantes. Seguramente que existen otras actitudes y métodos que permiten lograr un desarrollo participativo y equitativo.

Caricatura (tomado del libro *80 herramientas para el desarrollo participativo*, p. 8)



1. Catalizador/a del saber o conocimiento local

Juan y María tenían una actitud que podemos calificar como técnico "elitista." Cuando estaban con la gente de la comunidad, se creían superiores y diferentes a la gente porque se graduaron en la universidad. No tenían consideración por la forma de vida, la manera tradicional de cultivar, las experiencias y los valores de la gente del campo. Aplicaron metodologías y procedimientos con rigidez. Para resumir, *adaptaron la realidad a los instrumentos.*

Para ser un catalizador/a del saber local, se tendrían que adoptar las actitudes siguientes:

- *Reconocer que los campesinos ya saben algo y tienen sus propios conocimientos (en nuestro caso, por ejemplo, sobre el cultivo del maíz.)
- *Respetar todos los conocimientos por su valor propio.
- *Escuchar a los campesinos, tomar tiempo para descubrir su manera de percibir la realidad.
- *Aprender con interés y entusiasmo de la gente del campo.
- *Olvidarse de cuestiones de estatuto, prestigio.

Se tendrían que usar los métodos siguientes:

- *Consultar a la gente sobre el valor de cualquier método o instrumento.
- *Usar creatividad y sentido común.
- *Usar una combinación de métodos adaptados a las necesidades y condiciones del momento y de la gente involucrada.
- *Fomentar el dialogo y la comunicación a nivel local; pero también entre el nivel local y niveles más amplios, por ejemplo, con la agencia extranjera y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (por ejemplo, los colegas, el ministro).
- *Establecer relaciones entre la gente de El Pueblo y el mundo exterior: canalizar sus demandas y preocupaciones a instituciones o personas relevante.

2. Facilitador/a de procesos locales (organización)

Para formar la cooperativa (y comercializar el maíz), Juan y María hicieron dos reuniones. La primera fue para explicar los estatutos y el funcionamiento que ellos mismos escribieron en su oficina (para ahorrar tiempo). La segunda fue para elegir el comité directivo donde Juan fue elegido como tesorero y María como secretaria, al lado de dos campesinos como presidente y vice-presidente.

Durante estas reuniones María y Juan monopolizaron la palabra; usaron preguntas cerradas como Usted está de acuerdo con el estatuto número 10 ? o Nosotros pensamos que el estatuto número 15 va a ayudar a todos. Qué opinan Ustedes ? Distribuyeron los estatutos sin leerlos en frente del grupo. Ellos no se dieron cuenta que la mayoría de los campesinos no sabían leer. Tampoco se fijaron que solamente un pequeño grupo de campesinos (5) contestaron sus preguntas.

Durante los dos años, Juan y María trabajaron bastante para la cooperativa, hicieron casi todo....

Para ser un facilitador/a de procesos locales se tendrían que adoptar las actitudes siguientes:

- *Apoyar a la gente a descubrir sus habilidades.
- *Buscar cómo fomentar la cooperación (la concertación) y cómo ser democrático.
- *Trabajar al lado de los campesinos para apoyarles con respeto; esperar hasta que nos soliciten nuestras sugerencias antes de querer aportarlas o imponerlas.
- *Estar siempre dispuesto a consultar y solicitar la aprobación de la gente.
- *Recordar que todo el mundo tiene una opinión y algo que decir.
- *Respetar las reglas de cortesía de la gente del campo.

Para ser un facilitador/a de procesos locales se tendrían que adoptar los métodos siguientes:

*Planificar reuniones o encuentros donde se crea un ambiente de confianza para que todos se expresen libremente.

*Involucrar a todos (jóvenes, viejos, mujeres, hombres, ricos, pobres) y conocer las opiniones de todos. Si es necesario, crear espacios para que las personas que no tienen mucha experiencia de participar en reuniones, puedan dar a conocer sus ideas (por ejemplo, las mujeres)..

*Escuchar con atención y dejar fluir la información, no interrumpir.

*Reconciliar diferentes opiniones y posiciones, buscar consensos.

*Identificar el potencial de las organizaciones locales existentes antes de formar nuevas; explorar si es válido fortalecer la organización local y apoyar las aspiraciones de los grupos locales.

*Usar métodos democráticos no solamente para votar y consultar, sino también para que la gente pueda aclarar sus opiniones sin tener miedo a los demás.

3. Aconsejar: aportar nuevas ideas

Durante los dos años, Juan y María trabajaron muy duro para convencer al campesinado que adoptaran nuevas técnicas y nuevos insumos para el cultivo del maíz. Por ejemplo, para sembrar las nuevas semillas tenían que hacer huecos más profundos y dejar menos distancia entre ellos. Además, tenían que usar un nuevo fertilizante dos veces durante el periodo de crecimiento. También se necesitaba esperar 20 días después de la última aplicación de fertilizante para poder aplicar los pesticidas. En la época de la siembra, Juan y María llegaron a la comunidad con las semillas nuevas y demostraron como sembrarlas. En la época de aplicar los fertilizantes, ellos distribuyeron a cada familia la cantidad exacta que se necesitaba. Ellos utilizaron la misma manera para la distribución y para explicar como utilizar los pesticidas.

Como ya sabemos, el proyecto logró buenos resultados durante los dos primeros años, pero cuando Juan y María se retiraron, la situación cambio. En el tercer año, solamente el 20% de los campesinos logró los mismos resultados. Los demás sembraron las nuevas semillas según las recomendaciones, pero no recordaron qué cantidad de fertilizantes usar y cuándo usarlos. Lo mismo pasó con los pesticidas. Además, como no se usaron bien los fertilizantes y los pesticidas, se dejó más distancia entre los huecos y creció una montaña de malas hierbas ocasionando un rendimiento inferior al que tenían los campesinos antes del inicio del proyecto.

Después de esta experiencia los campesinos retomaron sus antiguos métodos de cultivar el maíz, dado que habían tenido muchas pérdidas.

Para aconsejar y aportar nuevas ideas se tendrían que adoptar las actitudes siguientes:

*Estar conscientes de las limitaciones de cualquier enfoque o consejo.

*Estar dispuesto/a a someter sus ideas a un análisis crítico de la gente local.

*Tener presente que muchas veces "lo pequeño es lindo": Es más fácil convencer un campesino a adoptar una innovación pequeña y sencilla que tendrá un impacto directo y sostenido.

*Considerar que el desarrollo sostenible es un proceso que se debe hacer en base a los recursos locales existentes y que necesita tiempo (más que dos años).

*Entender que el desarrollo es una cuestión de procesos; preocuparse más por el impacto y los avances cualitativos en su trabajo y menos por cumplir metas rígidas.

*Estar dispuesto a abrir sus ojos, orejas y mentes para ver la innovación en base a la realidad de los campesinos (su situación económica, educación, valores, limitaciones).

Para aconsejar y aportar nuevas ideas se tendrían que adoptar los métodos siguientes:

*Fortalecer el autoestima del campesinado para que ellos dejen de ser beneficiarios pasivos y que tomen iniciativas sin esperar intervenciones externas.

*Motivar a la gente para que hagan un esfuerzo que resulte en la adquisición de cosas nuevas (como nuevas semillas) en lugar de fomentar el paternalismo y que se regalan las cosas.

*Estimularles a hacer cosas en lugar de hacerlas por ellos.

*Identificar los recursos locales existentes que se podrían mejorar (usar en manera diferente) para obtener más rendimiento en lugar de importar algo del mundo externo.

*Introducir una innovación a la vez y ser sensible a las limitaciones de la gente para adoptarla; ir construyendo con la gente el proceso de adopción.

*Compartir y difundir la información de tal manera que pueda llegar a un gran número de campesinos.

*Concientizar a los campesinos en forma razonable y respetuosa que sus prácticas tradicionales podrían tener desventajas.

*Apoyar al campesinado para que identifique sus problemas y las posibles soluciones.

*Sistematizar experiencias y divulgar lecciones.

*Informar sobre ideas, metodologías, tecnologías de otros lados.

*Dar asesoría en asuntos técnicos y sociales (por ejemplo, ayudar a resolver problemas familiares).

III. CONCLUSION

Ya conocemos los errores de Juan y María e identificamos algunas de las soluciones, pero todavía no sabemos si Usted es un facilitador del desarrollo ? Buena Suerte !

Es usted un facilitador del desarrollo ?	si	no
1. Cree que sus conocimientos (científicos) son los únicos valiosos y que por lo tanto los campesinos tienen mucho que aprender de usted.		
2. Le gusta ir al campo y no le molesta caminar y ensuciarse los zapatos para encontrar gente pobre y aislada.		
3. Para diagnosticar un problema, lo mejor es usar encuestas con la gente para extraer datos estadísticos y después analizarlos con los especialistas en la oficina.		
4. Está convencido que el aprendizaje es un proceso mutuo.		
5. Da crédito a todos los participantes por sus aportes; explica claramente el uso que va a dar a la información.		
6. Solamente va al campo cuando no lo puede evitar; prefiere compartir opiniones con sus colegas.		
7. Trata de aprender de los campesinos y de sus colegas (tiene Ud. una apertura de espíritu).		
8. Entrega recomendaciones a sus jefes y siempre cumple con el mandato sin establecer compromisos con las comunidades.		
9. Se lleva la información sin agradecer la gente y no aclara a la gente lo que va a hacer con ella; Ud. hace promesas, no compromisos.		
10. Usa enfoques inter-disciplinarios y busca la participación de todos: gente del campo y técnicos.		

Si usted contesto **sí** a los preguntas 2, 4, 5, 7 y 10: recibe 1 punto para cada contestación afirmativa.

Si usted contesto **no** a los preguntas 1, 3, 6, 8 y 9: recibe 1 punto para cada contestación negativa.

Si usted tiene el resultado total entre 8 y 10 puntos: es Usted un o una verdadero/a facilitador/a del desarrollo participativo.

Si Usted tiene el resultado total entre 6 y 8 puntos: Usted está en el camino, pero le falta cambiar algunas de sus actitudes.

Si Usted tiene menos que 6 puntos: Usted tiene que cambiar sus actitudes y sus métodos .

IV. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BMZ-GTZ-CTA (1989) *Agricultural extension Volume 1: Basic Concepts and methods*. Eschborn: GTZ-BMZ.

Bunch, Roland (1985) *Two ears of corn*. Oklahoma City: World Neighbors.

Chambers, Robert (1994) *Challenging the professions. Frontiers for rural development*. London: Intermediate Technology Publications.

Geilfus, Frans (1997) *80 herramientas par el desarrollo participativo*. San Salvador: Prochamate-IICA-Holanda/Laderas.

Lammerink, Marc P. (1995) *Aprendiendo juntos, vivencias en investigación participativa*. Managua: Editorial Vanguardia.

PASOLAC-INTERCOOPERATION (1997) Taller de consulta nacional sobre sistemas de transferencia (PASOLAC-LBL). Managua: PASOLAC-INTERCOOPERATION.

PRODAF-GTZ (1994) *"nuestro congreso" Manual de diagnóstico participativo*. Santiago de Puriscal, Costa Rica: PRODAF-GTZ.

Selener, Daniel; Chenier, Jacqueline y Zelaya, Raúl (1997) *De campesino a campesino: Experiencias prácticas de extensión rural participativa*. Quito, Ecuador: IIRR-MAELA.



