



Corporación de Recursos Verdes del Japón



Prefectura del Departamento de Chuquisaca

**“ESTUDIO DE VALIDACIÓN DEL DESARROLLO RURAL PARTICIPATIVO
BASADO EN LA CONSERVACIÓN DE SUELOS Y AGUAS”**

Proyecto JALDA

Sucre - Bolivia

GUÍA 5

Análisis y Planificación Estratégica Comunal (APEC)



Serie "Guías y Manuales"
Documento 6

Contenido

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Diagnóstico Rural Participativo	3
1.2 Análisis Ambiental Estratégico (AAE)	3
1.3 ¿Entonces, qué es el APEC?.....	4
1.4 Objetivos	5
1.5 Requisitos Previos	6
1.6 Las Etapas del APEC.....	6
Capítulo 2. Primera Etapa: Trabajos previos en la comunidad	8
2.1 Paso 1: Recolectar Información Secundaria.....	8
2.2 Paso 2: Explicar el APEC a la Comunidad	9
2.3 Paso 3: Planificar el APEC con los Dirigentes	10
2.4 Paso 4: Estratificar a la Comunidad.....	11
Capítulo 3. Segunda Etapa: Preparación del APEC	15
3.1 Paso 1: Conformar el Equipo APEC	15
3.2 Paso 2: Conocer la Guía APEC y organizarse	17
3.3 Paso 3: Preparar el Trabajo de Campo	18
Capítulo 4. Tercera Etapa: Diagnóstico Participativo	24
4.1 Paso 1: Realizar el Día de Campo.....	25
4.2 Paso 2: Realizar el Primer Taller Comunal	27
4.3 Paso 3: Entrevistar a los Informantes Clave	34
4.4 Paso 4: Realizar el Estudio de Caso.....	36
4.5 Paso 5: Elaborar el Diagnóstico Participativo preliminar	38
Capítulo 5. Cuarta Etapa: Análisis Estratégico	44
5.1 Paso 1: Realizar el Segundo Taller Comunal	44
5.2 Paso 2: Realizar el Análisis Estratégico.....	49
5.3 Paso 3: Elaborar el Documento Final	50
Capítulo 6. Quinta Etapa: Planificación del Desarrollo Comunal	52
6.1 Paso 1: Elaborar el Plan Maestro Comunal	52
6.2 Paso 2: Elaborar el Plan de Desarrollo Comunal.....	56
6.3 Paso 3: Elaborar el Primer Plan Operativo Anual (POA)	60
Capítulo 7. Conclusiones	62

Contenido gráfico

Flujogramas

Flujograma 1: Esquema de la Estrategia de Intervención.....	1
Flujograma 2: Etapas del APEC.....	7
Flujograma 3: Pasos de la Primera Etapa.....	8
Flujograma 4: Pasos de la Segunda Etapa.....	15
Flujograma 5: Pasos de la Tercera Etapa.....	24
Flujograma 6: Pasos de la Cuarta Etapa	44
Flujograma 7: Pasos de la Quinta Etapa.....	52

Recuadros

Recuadro 1: Actividades que se Desarrollan en el Primer Taller Comunal	28
Recuadro 2: Actividades que se Desarrollan en el Segundo Taller Comunal.....	45
Recuadro 3: Actividades que se Desarrollan en el Tercer Taller Comunal.....	53
Recuadro 4: Actividades que se Desarrollan en el Cuarto Taller Comunal	57

Figuras

Figura 1: Croquis realizado en Curcunchi (Sub Centralía de Kaynakas).....	25
Figura 2: Transecto realizado en Patallajta.....	27

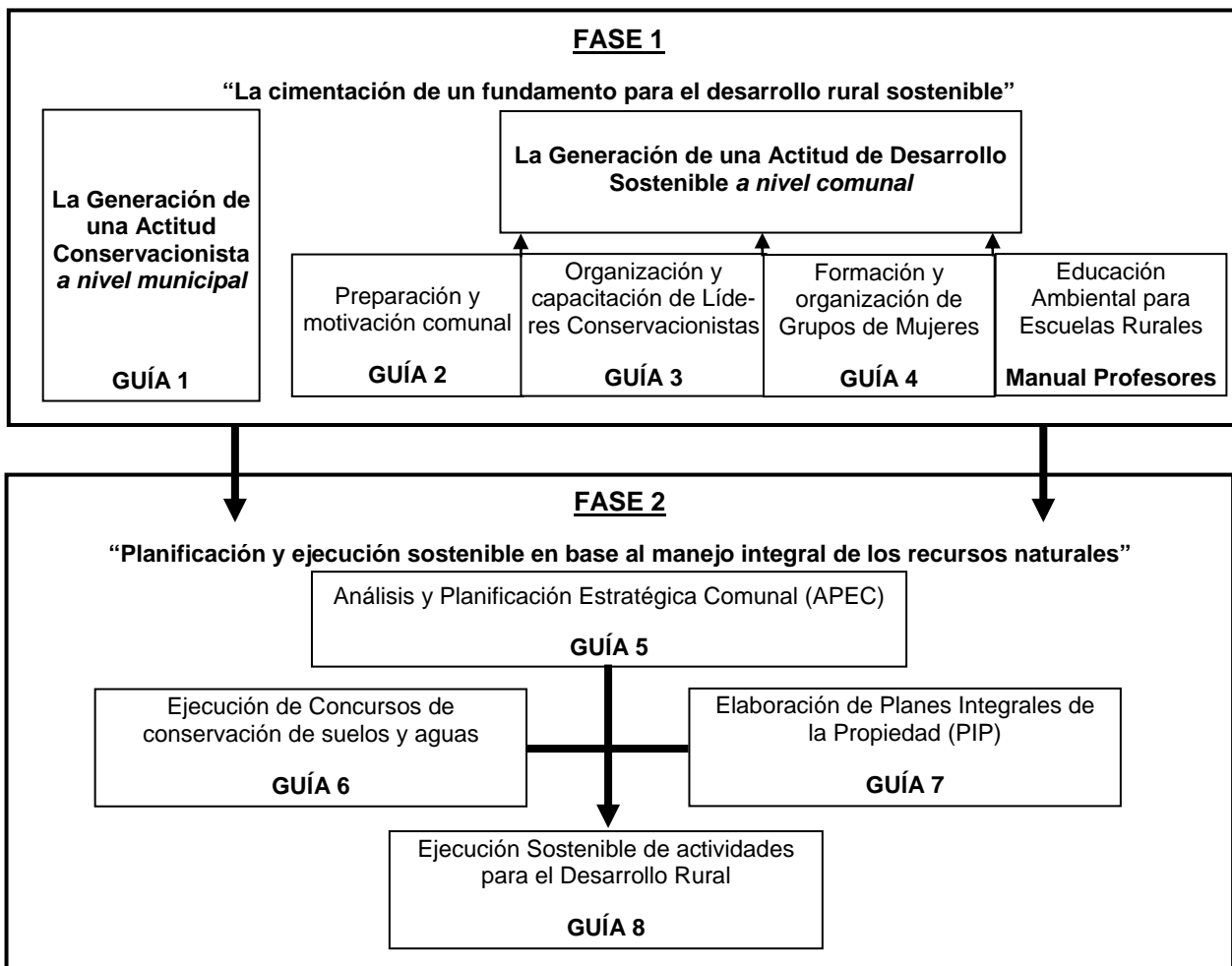
Capítulo 1

Introducción

La presente Guía para el “Análisis y Planificación Estratégica Comunal”, forma parte de una serie de Guías elaboradas por el equipo técnico del Proyecto JALDA, respecto a una *Estrategia de Intervención* para el “Desarrollo Rural Sostenible, basado en la Conservación de Suelos y Aguas”. Dentro de esta *Estrategia de Intervención*, se distinguen dos Fases. La **Primera Fase** se refiere a la “cimentación de un fundamento para el desarrollo rural sostenible” y la **Segunda Fase** a “la planificación y ejecución en base al manejo integral y sostenible de los recursos naturales”. Esta Guía 5 forma parte de la Segunda Fase.

Para más detalles sobre la secuencia de Guías a ser implementadas dentro del marco de la *Estrategia de Intervención*, véase la Guía General publicada en esta misma serie (Documento 1), así como el esquema explicativo del Flujograma 1.

Flujograma 1: Esquema de la *Estrategia de Intervención*



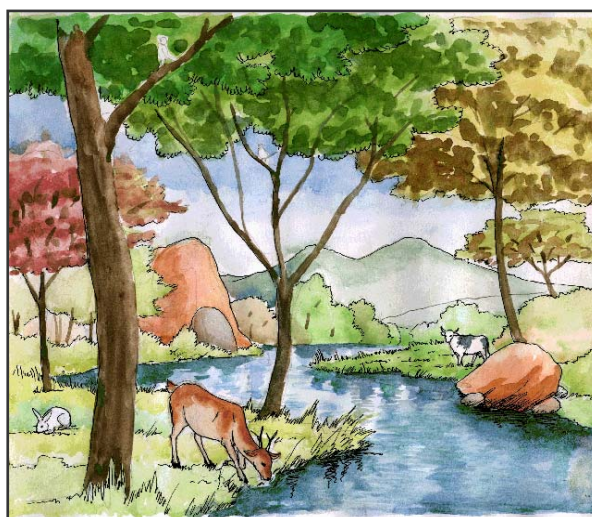
El Análisis y Planificación Estratégica Comunal (APEC), descritos en la presente Guía, es una metodología práctica y participativa que permite diagnosticar, analizar y planificar el desarrollo de una comunidad campesina, con énfasis especial en el manejo adecuado de los recursos naturales (RR.NN.). Como el APEC debe tener una relación directa con un Plan de Desarrollo Municipal (PDM), ya que en ese plan a nivel municipal se inscriben las actividades priorizadas por la comunidad, el resultado concreto final del APEC es un plan estratégico para el desarrollo comunal.

El APEC utiliza aspectos metodológicos del Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y del Análisis Ambiental Estratégico (AAE), modificándolos de tal manera que su aplicación sea práctica en una comunidad y para la realidad rural de esta parte de Bolivia. A continuación se presentan más detalles respecto a las dos metodologías mencionadas, pero primero se explica de manera más pormenorizada lo que se entiende por desarrollo sostenible, ya que el desarrollo sostenible a nivel comunal debe ser la meta de cualquier intervención en el área rural.

1.1 Desarrollo Sostenible

El concepto de desarrollo, tradicionalmente, ha sido interpretado sobretodo como crecimiento económico, sin embargo, cada vez se está reconociendo más que el desarrollo no sólo tiene que ver con el crecimiento material y económico, sino también con aspectos inmateriales como la equidad, la salud y el empoderamiento, es decir, el desarrollo de la gente misma. Esto es lo que se denomina “desarrollo humano”, lo que puede ser definido como un proceso consistente en aumentar las opciones humanas, que a nivel operativo significa productividad, equidad, sostenibilidad y empoderamiento. De forma más sencilla, el desarrollo humano es un proceso cuyos objetivos están relacionados con las aspiraciones y preferencias de la gente.

Para que el desarrollo sea sostenible, éste no debe afectar ni comprometer el bienestar de las generaciones futuras. Esto implica la necesidad de mantener a largo plazo una serie de opciones de desarrollo para responder a la pluralidad de objetivos de desarrollo humano y a la necesidad de mantener o crear condiciones de vida óptimas para las futuras generaciones. En otros términos, el desarrollo sostenible constituye un proceso en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y los cambios institucionales mantienen una relación armónica y fortalecen el potencial tanto actual como futuro, para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas.



El desarrollo sostenible reconoce la importancia de tres dimensiones: la económica, la ecológica y la socio-institucional, que están interrelacionadas y entre las cuales debe haber equilibrio. El enfoque de desarrollo sostenible, a nivel de análisis, permite identificar oportunidades a diferentes niveles e incorporar aspectos ambientales en el proceso de toma de decisiones. De esta manera, se puede lograr la integración de metas ambientales y socioeconómicas, para lograr no solamente un desarrollo económico, sino también un desarrollo social y ambiental. Además, el enfoque de desarrollo sostenible se puede utilizar como una ayuda para la formulación de políticas de planificación estratégica, con el análisis ambiental siendo un elemento tan intrínseco de la formulación de políticas y análisis como el análisis económico y social, en vez de un enfoque de mitigación post-formulación.

Al respecto es importante recalcar que el ser humano depende de la naturaleza ya que ésta le da productos y servicios esenciales para la vida. Se dice que la relación naturaleza-sociedad humana está en equilibrio, cuando las funciones ambientales (por ejemplo, la producción agropecuaria y forestal, el abastecimiento de agua limpia, etc.) son mantenidas y/o renovadas. O sea, cuando hay un equilibrio en el medioambiente y en la explotación de los RR.NN., la producción de hoy no afectará el potencial productivo en el futuro.

1.2 Diagnóstico Rural Participativo

En los años 80-90 el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) surgió como una herramienta poderosa de análisis a nivel comunal, con énfasis en la participación de todos los interesados. En el DRP se utiliza una gran variedad de técnicas participativas, no solamente verbales, sino sobretodo visuales, como son los mapas parlantes. En realidad, el DRP tiene como objetivo importante hacer participar a la comunidad en el proceso de planificación comunal, de tal manera que los comunarios realmente asuman la misma como suya. En tal sentido, el empoderamiento de la comunidad es un punto central del DRP y el rol del Equipo que ejecuta el DRP es principalmente el de facilitador, permitiendo que la comunidad descubra las causas de su subdesarrollo y problemas relacionados, y que defina qué se debe hacer para llegar a soluciones sostenibles.

Los resultados de la enorme cantidad de DRP's ejecutados en todas partes del mundo, han demostrado que la gente local es capaz de analizar su situación de manera profunda y participativa. De este modo, el DRP se ha constituido en un proceso que facilita el aprendizaje de la comunidad respecto a su situación de desarrollo y que ayuda a que los comunarios tomen la iniciativa para mejorar sus condiciones de vida (empoderamiento).

En la práctica, el DRP es mejor conocido por el repertorio de técnicas, sobretodo visuales, que se emplean para obtener la información de los comunarios, devolviéndolas a éstos y presentarlas a una audiencia más amplia. Algunas de las técnicas mejor conocidas (y aquellas más relevantes para las interacciones entre la comunidad y el medioambiente) son:

- Entrevistas semi-estructuradas, el uso de listas flexibles más que de cuestionarios.
- Cronogramas, cronologías verbales o visuales de tendencias o sucesos importantes.
- Caminatas por transectos, para obtener información diversa de la comunidad.
- Mapeo participativo, mediante el cual los comunarios dibujan mapas parlantes.
- Calendarios estacionales, mostrando por ejemplo disponibilidad de diferentes alimentos.
- Clasificación de la riqueza de familias, basada en índices locales de riqueza o bienestar.

1.3 Análisis Ambiental Estratégico (AAE)

El Análisis Ambiental Estratégico es una metodología para la evaluación ambiental, cuyo objetivo es analizar el potencial y los problemas ambientales en relación con los objetivos de desarrollo humano, en una etapa lo más temprana posible de la elaboración de planes de desarrollo. De esta manera se espera lograr una integración óptima de los aspectos ambientales durante la formulación o revisión de estrategias, programas o actividades y apoyar a la planificación misma.

El AAE es más que todo una metodología para el nivel municipal, regional o nacional y no tanto para el nivel a que en esta Guía se apunta, el nivel comunal. Sin embargo, hay varios puntos de

partidas interesantes que también a nivel comunal deben ser tomados en cuenta cuando se quiere realizar el AAE, tales como:

- El AAE permite adquirir un mayor entendimiento de la complejidad de los aspectos ambientales y de desarrollo e identifica las oportunidades que ofrece el medioambiente.
- El AAE aumenta los conocimientos y el consenso entre todos los actores sobre el uso y manejo de los RR.NN., y sobre los procesos de gestión local (es un proceso de aprendizaje).
- El AAE mejora la integración de los aspectos ambientales en los planes comunales con el fin de lograr un desarrollo (más) sostenible.

Para la presente Guía, la metodología AAE ofrece varios fundamentos válidos, porque el AAE también considera el uso racional y sostenible de los RR.NN. como un elemento y una condición esencial para el bienestar humano en el sentido amplio de la palabra (para presentes y futuras generaciones). De tal manera, el AAE, igual que el APEC, no es un instrumento orientado estrictamente a la conservación de los RR.NN., sino más bien al desarrollo humano. En el caso del APEC es: un desarrollo comunal sostenible, basado en el manejo adecuado de los RR.NN.

1.4 ¿Entonces, qué es el APEC?

Las experiencias en las zonas de intervención, muestran que la preocupación por el medioambiente generalmente se ha traducido en políticas encaminadas a evitar un impacto ambiental negativo o en políticas de protección y conservación puntual y pragmática. Pese al reconocimiento de que un medioambiente sano y diverso constituye una condición básica para el desarrollo humano, raras veces los aspectos ambientales son tomados en cuenta de forma adecuada, por lo tanto, el enfoque del AAE es muy importante, pero, el desafío es cómo traducirlo a nivel comunal, qué herramientas utilizar y de allí la importancia del DRP como una metodología que nos provee de las mismas.

Sin embargo, tanto el DRP como el AAE tienen una limitación grande, que es la excesiva inversión de tiempo y de recursos financieros. La experiencia en la situación rural en Bolivia muestra que generalmente ambos recursos son escasos, sobretodo cuando se pretende, como en el APEC, que el municipio tenga un rol importante en la ejecución de metodologías de diagnóstico, análisis y planificación. Lo que se ha visto es que generalmente los municipios contratan a ONG's o empresas consultoras para la ejecución de los DRP's en las comunidades, pero que el resultado de los mismos en muchos casos es un trabajo superficial, ya que la parte contratada no se siente socialmente comprometida para obtener resultados profundos y verídicos.

En la *Estrategia de Intervención* de la cual forma parte la presente Guía Metodológica, se pretende hacer las cosas de una mejor manera y con un alto grado de sostenibilidad. Es en este sentido que el APEC quiere rescatar los puntos más valiosos tanto del DRP como del AAE, con la finalidad de elaborar una metodología que requiere una inversión de tiempo y recursos mínima, pero que sí tenga un resultado satisfactorio para la comunidad y el proyecto. Al respecto, cabe enfatizar que el APEC forma parte de toda una *Estrategia de Intervención* y que antes de la ejecución del APEC siempre tendrá que haber un proceso de Generación de una Actitud de Desarrollo Sostenible a nivel comunal (véase Guías 2 a la 4), que permite a la comunidad sensibilizarse con antelación en temas ambientales y de desarrollo, de modo que el trabajo presentado en esta Guía no sea algo totalmente nuevo para los participantes.

Los puntos de partida del APEC, basados en las metodologías DRP y AAE, pueden ser formulados de la siguiente manera:

- Alto grado de participación activa de la comunidad en el análisis y la planificación.
- Uso de técnicas participativas que permitan el aprendizaje por parte de los participantes.
- Entendimiento de la importancia de los RR.NN. para el desarrollo comunal.
- Integración de aspectos de manejo de los RR.NN. en la planificación.
- Priorización de actividades que pueden ser incorporadas en planes de desarrollo municipal.
- Inversión mínima de tiempo y recursos por parte de la comunidad y el proyecto.



La elaboración del APEC debe contar con un alto grado de participación activa de la población, ya que solamente así sus resultados pueden contribuir al Desarrollo Comunal.

1.5 Objetivos

Actualmente en Bolivia, gracias a la descentralización, las políticas y estrategias de desarrollo son planificadas a nivel municipal. El reto principal del APEC es lograr incorporar la temática ambiental en este proceso de planificación y toma de decisiones a nivel municipal, pero partiendo de una planificación de desarrollo sostenible a nivel comunal.

Lo que se quiere con el APEC es aumentar los conocimientos y crear conciencia respecto al medioambiente y sobre los procesos de gestión local en las comunidades campesinas, con miras a una mejor planificación de los procesos de desarrollo sostenible. Mediante el APEC los participantes en cada comunidad adquieren un mayor entendimiento de la complejidad e

importancia de los aspectos ambientales y de desarrollo, y en base a este conocimiento pueden identificar las oportunidades para avanzar hacia el desarrollo sostenible y planificar actividades correspondientes a nivel comunal.

En tal sentido, el APEC tiene los siguientes dos objetivos principales:

- a) La identificación de problemas o limitaciones para el desarrollo comunal y las causas correspondientes, a través de un proceso de diagnóstico y análisis participativo.
- b) La identificación de lineamientos estratégicos y la planificación de actividades concretas de desarrollo comunal, a través de un proceso de planificación participativa.

Es bueno aclarar que en todo el proceso de ejecución del APEC se dará énfasis especial a aspectos ambientales y de manejo adecuado de los RR.NN., en base a un mejor entendimiento por parte de la comunidad respecto a problemas, tendencias, causas y qué se puede hacer para lograr el manejo adecuado de los RR.NN.

1.6 Requisitos Previos

Antes de analizar de manera detallada las Etapas del APEC conviene aclarar que es necesario que se cumplan dos requisitos previos fundamentales que permitirán su ejecución, éstos son:

- **Primero**, que hubiese un proceso previo de sensibilización en la comunidad.
- **Segundo**, que todos los involucrados hayan logrado consensuar su participación y concurran al proceso con los medios y los recursos acordados.

El **primer requisito** indispensable, para poder lograr el objetivo de que la población analice su situación de desarrollo y planifique actividades en base a un consenso comunal, es que antes de iniciar el APEC, la comunidad involucrada haya pasado por un proceso de sensibilización, que en la *Estrategia de Intervención* es llamada “Generación de una actitud de desarrollo sostenible a nivel comunal”. Parte de este proceso de sensibilización es la formación de un grupo de Líderes Conservacionistas y las capacitaciones al Grupo de Mujeres (véase las guías respectivas). Para mayor información respecto a los indicadores que deben ser cumplidos antes de ejecutar el APEC, véase la Guía General (Documento 1 de esta misma serie).

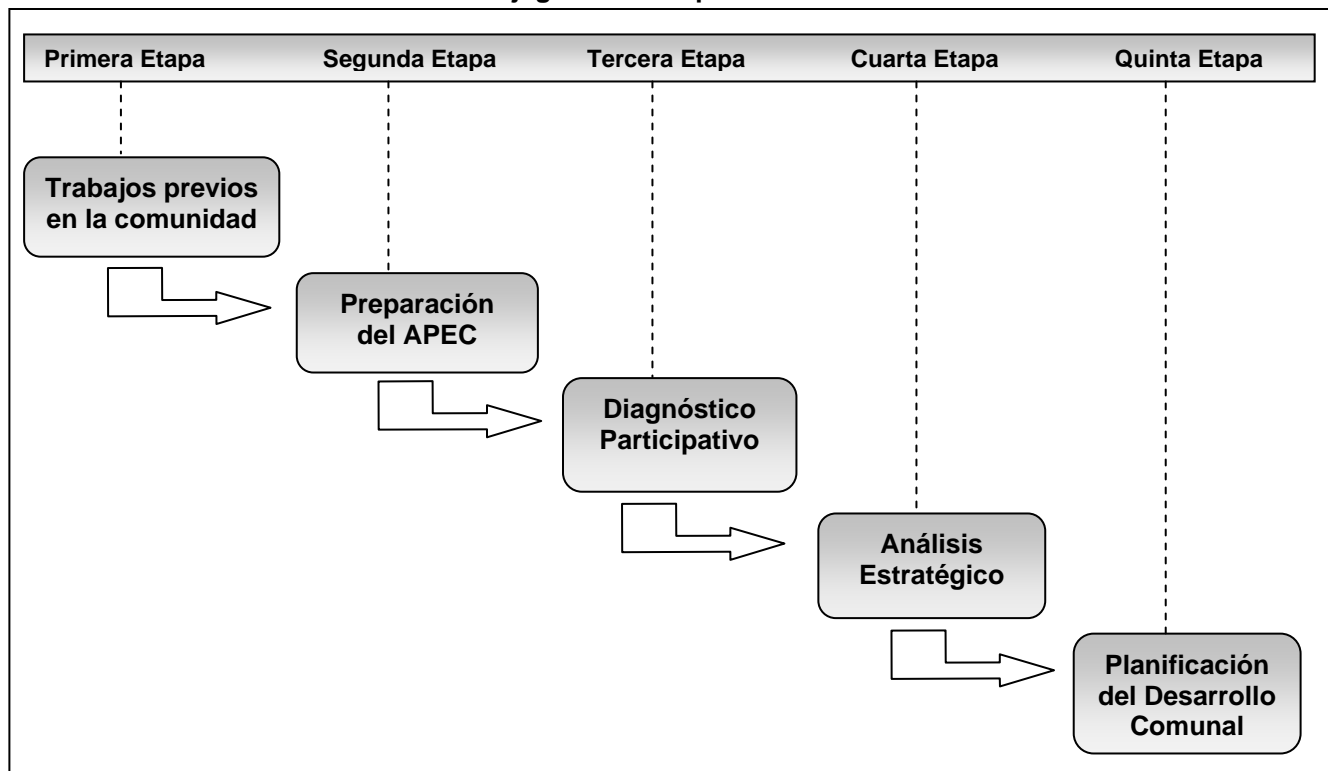
Con relación al **segundo requisito**, cabe enfatizar que la demanda para realizar el APEC debe provenir de la misma comunidad, es decir, debe haber un interés palpable en querer avanzar, en querer desarrollarse, en planificar actividades de desarrollo en la comunidad. Al respecto, nuevamente se enfatiza que es imprescindible que los indicadores de un cambio de actitud hayan sido cumplidos tal como está establecido en la Guía General. Asimismo, en lo posible se debe conversar también con otros interesados en el APEC, como instituciones de desarrollo que trabajan en la comunidad, personal de salud y de educación, etc. para que estén dispuestos a participar en ciertas Etapas del mismo (sobretudo como Informantes Clave).

1.7 Las Etapas del APEC

La metodología del APEC tiene las siguientes Cinco Etapas claramente diferenciadas, tal como muestra el Flujograma 2.

- 1) La **Primera Etapa**, corresponde a los trabajos previos en la comunidad, en los que el técnico prepara y organiza el trabajo en colaboración con los dirigentes de la comunidad.
- 2) La **Segunda Etapa**, corresponde a la preparación del APEC, en la que se conforma el Equipo APEC mediante la contratación de consultores, y éste se prepara y entrena para el trabajo de campo.
- 3) La **Tercera Etapa**, corresponde al Diagnóstico Participativo, en el que el Equipo APEC realiza trabajos de campo, como es un Taller Comunal, entrevistas con Informantes Clave y un Estudio de Caso.
- 4) La **Cuarta Etapa**, corresponde al Análisis Estratégico, en el que el Equipo APEC analiza todos los datos recabados en la Etapa anterior, presenta sus conclusiones en otro Taller Comunal, donde la comunidad identifica problemas principales, sus causas y las alternativas de solución.
- 5) La **Quinta Etapa**, corresponde a la Planificación del Desarrollo Comunal, en la que en base a los resultados del análisis estratégico se procede a elaborar un Plan Maestro Comunal y luego un Plan de Desarrollo Comunal con actividades concretas que pueden ser ejecutadas a través del municipio.

Flujograma 2: Etapas del APEC



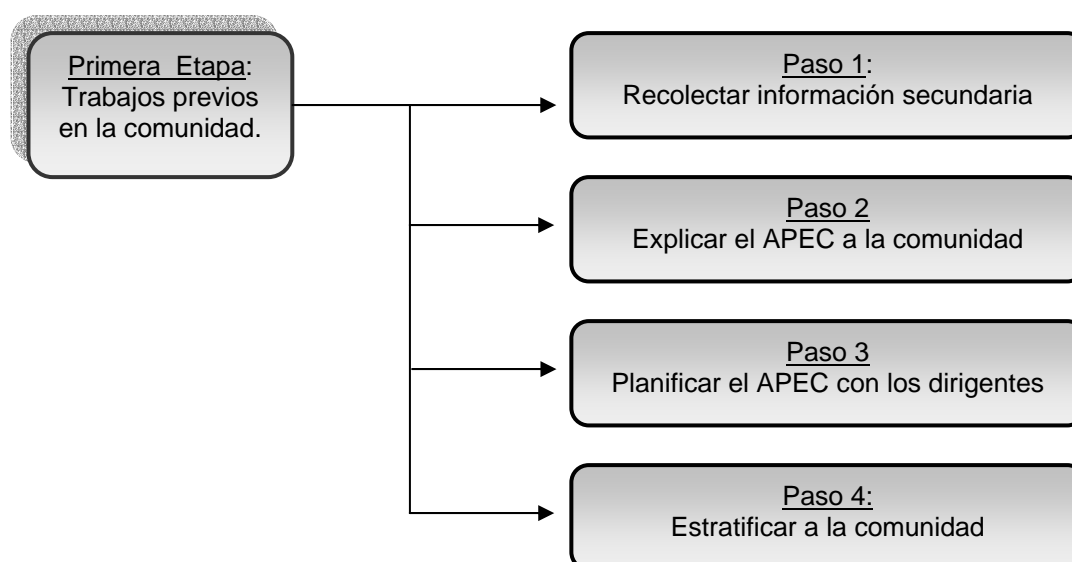
Las Etapas del APEC descritas anteriormente y las pautas metodológicas correspondientes son explicadas en más detalle en los siguientes capítulos.

Capítulo 2

Primera Etapa: Trabajos previos en la comunidad

La preparación del APEC en el campo por parte del técnico tiene vital importancia en el éxito de su ejecución posterior. En todo momento de la ejecución del APEC, este técnico responsable de la zona es la persona clave (véase 3.2 referente a sus responsabilidades). A continuación se explican gráficamente los diferentes Pasos del trabajo previo en la comunidad.

Flujograma 3: Pasos de la Primera Etapa



2.1 Paso 1: Recolectar información secundaria

👉 Objetivo

Obtener información secundaria sobre la comunidad, que puede ser utilizada posteriormente por el Equipo APEC.

El Primer Paso se refiere a la importancia, de que el técnico recolecte durante su presencia en la comunidad (en todo momento, también durante la Primera Fase de la *Estrategia de Intervención* referente a la “Cimentación de un Fundamento para el Desarrollo Rural Sostenible”), toda la información disponible sobre la comunidad. Se trata de información contenida en carpetas comunales, líneas de base, diagnósticos ejecutados anteriormente, Planes de Desarrollo Municipal, etc. Toda esta información secundaria se puede necesitar en la Segunda Etapa del APEC, es decir, durante los primeros días de trabajo del Equipo APEC cuando éste se está preparando para entrar en la comunidad y cuando quieren obtener una idea general de la comunidad y de las actividades que la misma ha planificado con el municipio.

¡Entonces, es muy importante que el técnico tenga esta información sistematizada y preparada para que el Equipo APEC pueda utilizarla eficientemente!

Experiencia

Ya existe información elaborada por funcionarios de algunas organizaciones e instituciones en gestiones pasadas; sin embargo algunos datos son muy generales y otros sobredimensionados, creando dudas en la información, más aún cuando se verifica que esa información no es real. Sin embargo también hay documentos con información útil y detallada que nos pueden proporcionar datos necesarios e importantes, es imprescindible investigar a fondo para evitar errores posteriores.

**2.2 Paso 2: Explicar el APEC a la comunidad****Objetivo**

Socializar el APEC con la comunidad y explicar los detalles para obtener su respaldo y consenso.

Aunque durante la Primera Fase de la implementación de la *Estrategia de Intervención*, ya se ha conversado sobre la necesidad de una planificación en la comunidad, recién durante la ejecución del APEC esta planificación se concretiza. Por lo tanto, la primera actividad que debe realizar el técnico antes de empezar el APEC, es explicar a los dirigentes comunales y a la comunidad de qué se trata exactamente el APEC y cuáles son sus alcances y objetivos. Como para la comunidad generalmente será la primera vez que participe en la realización de un estudio como el APEC, el técnico debe explicar claramente los detalles del APEC y sobretodo cuánto tiempo le va a costar a la comunidad la realización del mismo. Además, debe explicar que vendrá un Equipo a la comunidad para apoyarle a él y que todo el trabajo tiene una duración de más o menos 2 semanas (es el tiempo necesario entre los Talleres Comunales 1 y 2, véase más adelante).

Esta explicación debe ser clara y en lenguaje sencillo, de tal forma que todos tengan conocimiento de lo que se va a hacer, que den su respaldo total y se identifiquen con el APEC. Además, una buena explicación del APEC garantizará la participación de la mayor cantidad de comunarios en el Primer Taller Comunal (véase 4.2).

Experiencia

Los comunarios en Talahuanca, al principio reaccionaron con desánimo frente a la explicación del APEC, indicaron que participaron en varios estudios similares que hasta ahora no se ejecutaron o no tuvieron resultados palpables. Sin embargo dándoles mayor información, actuaron positivamente, relevando la importancia y ventajas que brinda tener un diagnóstico participativo con el que podrán negociar sus demandas con las instituciones y/u organizaciones.



Para los comunarios no es fácil entender cuando hablamos de diagnóstico, por lo tanto se debe recurrir a algunas comparaciones, historias de vida, etc.

2.3 Paso 3: Planificar el APEC con los dirigentes

Objetivo

Planificar las fechas de las primeras actividades de campo del APEC y resolver eventuales problemas logísticos.

❖ Fijación de fechas para el Día de Campo y los Talleres Comunales

Esta tarea también es responsabilidad directa del técnico, quien conoce bien la disponibilidad de tiempo en la comunidad, así como eventuales días feriados o fiestas comunales que pudieran afectar la ejecución del APEC.

Una característica del APEC es que se trata de un estudio lo más corto y ágil posible, que no exige demasiada inversión de tiempo por parte de la comunidad, salvo en el caso de las familias participantes en el Estudio de Caso (véase 4.4). Por lo tanto, generalmente la realización del APEC para la mayoría de los comunarios consiste en su asistencia a los Talleres Comunales, que son cuatro en total. Sin embargo, cabe acotar que solamente los primeros dos Talleres Comunales (en la Tercera y Cuarta Etapa del APEC) son realizados en un tiempo relativamente corto durante la presencia del Equipo APEC en la comunidad (véase Capítulos 4 y 5). El Tercer y Cuarto Taller Comunal, referente a la elaboración del Plan Maestro y del Plan de Desarrollo Comunal, son realizados más adelante, recién cuando hay más claridad sobre la factibilidad de varias actividades priorizadas por la comunidad.

Entonces, en este Paso la planificación tentativa se refiere a la planificación del Primer Taller Comunal y en lo posible del Segundo Taller Comunal. El tiempo que necesita el Equipo APEC entre ambos Talleres para el levantamiento de datos y la elaboración de conclusiones tentativas, es de más o menos dos semanas (14 días). Sin embargo, en caso que no sea posible fijar la fecha del Segundo Taller Comunal, ésta podría ser fijada sin ningún problema al terminar el Primer Taller Comunal.

Otra fecha que se debe definir, es la de realización del Día de Campo con el Equipo APEC, es decir, el reconocimiento de la realidad de campo de la comunidad. En lo ideal se realiza este Día de Campo el día previo a la realización del Primer Taller Comunal (para mayores detalles véase 4.1). Además de fijar la fecha del Día de Campo, el técnico también debe definir de una vez qué comunarios participan en el mismo. Como es todo un día de caminata, se sugiere que solamente dos o tres personas acompañen al Equipo APEC, preferiblemente personas mayores que conozcan bien la historia de la comunidad y que tengan amplio conocimiento de la misma.

Experiencia

Los comunarios generalmente, sugieren que estos eventos se lleven a cabo durante las reuniones ordinarias establecidas mensualmente. Sin embargo, en lo posible, se debe tratar de que la comunidad destine un día exclusivamente para la realización del Taller, para que su participación sea más activa y comprometida con el tema, además para que su reunión no sea muy prolongada hasta avanzadas horas de la noche, limitando su participación y sugerencias en la solución de los puntos tratados, o peor, desmotivando su asistencia a los próximos eventos.



Entonces, los acuerdos a los que se arriben en este Paso serán los siguientes:

- Fijar la fecha para el Día de Campo.
- Definir qué comunarios acompañarán al Equipo APEC en el Día de Campo.
- Fijar la fecha para el Primer Taller Comunal.
- En lo posible, también fijar la fecha para el Segundo Taller Comunal.

Sugerencia

Es importante que los miembros del Equipo APEC rompan el hielo, tratando a los comunarios con calidez humana y equidad. Ya de por sí, nadie se brinda para acompañar durante el Día de Campo al Equipo APEC, al contrario los seleccionados demandan reconocimiento y/o compensación por el día perdido.



❖ Definición de cuestiones logísticas

El técnico también debe prever todas las cuestiones logísticas, para la permanencia del Equipo APEC en la comunidad durante el trabajo de campo. Así, por ejemplo, se debe definir el lugar donde se va a pernoctar y el orden de desplazamiento a las viviendas que se visitarán.

Otro aspecto es definir el lugar donde se van a realizar los Talleres Comunales.

2.4 Paso 4: Estratificar a la comunidad

👉 Objetivo

Realizar la estratificación¹ de las familias de la comunidad en base a criterios de evaluación con la ayuda de los Informantes Clave, así como seleccionar con ellos a las familias para el Estudio de Caso.

❖ Selección de los Informantes Clave

En este Paso de la Primera Etapa se requiere elegir a tres Informantes Clave en la comunidad, que con la ayuda del técnico realizarán la estratificación de toda la comunidad, así como elegirán a las familias del Estudio de Caso (véase 4.4). Asimismo, los Informantes Clave son quienes posteriormente hacen el historiograma de la comunidad (véase 4.3). Cabe recordar que en la Etapa 4 del APEC se necesitarán más Informantes Clave, no solamente comunarios, sino también gente externa a la comunidad, tales como los profesores de la escuela, el encargado del puesto de salud, los técnicos de instituciones que trabajan en la comunidad, etc.

En una primera instancia los tres Informantes Clave elegidos en este Paso de la Primera Etapa deben ser personas de la comunidad que reúnan las siguientes cualidades:

- Tener amplio conocimiento de la comunidad.
- Ser personas adultas (recomendablemente mayores de 40 años de edad).
- Tener amplio conocimiento de la problemática ambiental y sus cambios.
- Haber ejercido cargos directivos.

¹ Estratificación: relativo a la capa o nivel de una sociedad.

- Proporcionar información de manera fluida.
- Ejercer liderazgo en la comunidad.
- Que cada miembro pertenezca en lo posible a diferentes estratos.

La selección de los Informantes Clave es una tarea que el técnico debe realizar con bastante cuidado, tomando en cuenta que el éxito del APEC depende en gran medida de ellos. Para evitar problemas al momento de elegir, por ejemplo que las personas elegidas estén ocupadas, no quieran ser Informantes Clave, etc., el técnico debe seleccionar a los Informantes Clave conjuntamente los dirigentes comunales. Además, es necesario que se haya indagado previamente sobre las personas más colaboradoras en la comunidad.

Experiencia

La selección de los Informantes Clave en Talahuanca fue realizada solamente por el dirigente comunal ya que él conoce bastante su comunidad, fue dirigente en varias oportunidades, es líder natural y no era necesaria la participación de otros. Los elegidos fueron líderes naturales, líderes conservacionistas y ex dirigentes.

Generalmente los Informantes Clave al inicio se muestran reservados y hasta susceptibles en facilitar información, rebuscan argumentos para excusarse, sin embargo después de un diálogo abierto y horizontal, acceden a proporcionar datos importantes y necesarios.



❖ **Estratificación de la comunidad**

La estratificación en una comunidad es importante, porque permite obtener una lista detallada de las familias, poniendo en evidencia su diferenciación socioeconómica. Esta práctica es vital porque al interior de una comunidad existen diferencias notables entre las familias, lo que también determina diferentes intereses, aspiraciones y oportunidades. Por ejemplo, una familia “pobre”, generalmente tiene tierras pobres en materia orgánica, ubicadas en pendientes y a secano², no posee ganado, etc. Por el contrario, una familia “rica” dispone de tierras fértiles, en superficies planas y bajo riego. Por lo tanto, la intervención de una institución no será la misma en ambos casos.

Como el técnico tiene amplio conocimiento de la comunidad y confianza con sus dirigentes, es importante que antes de arrancar el trabajo del Equipo APEC, el técnico ya haya realizado la estratificación de los habitantes de la comunidad. Para realizar esta tarea, primero debe recopilar las listas de las familias afiliadas en la comunidad, que generalmente se encuentran en poder del secretario de actas o del secretario general del sindicato. Las listas son necesarias en esta Etapa porque permiten preparar las tarjetas individuales que servirán para realizar la estratificación con los Informantes Clave.

El procedimiento para la estratificación es el siguiente: se trabaja con los tres Informantes Clave, a quienes se les entrega tarjetas con los nombres de las familias de la comunidad, y luego se les pide agrupar las tarjetas según los criterios que utilice, que generalmente coincide con el nivel económico o de bienestar relativo de cada familia.

² Tierra que no tiene acceso a riego, sólo se provee de agua de lluvias.

Luego, se compara la clasificación hecha por cada informante clave, se discuten los resultados y reubican las tarjetas hasta obtener consenso entre los tres Informantes Clave. Finalmente se elabora una sola lista de estratificación de la comunidad. Cabe señalar que el número de estratos y los criterios que se asumen se dejan a juicio de los Informantes Clave, pero generalmente son tres los estratos que se identifican, lo que coincide con la lógica campesina de identificar a “**altos**” (o “ricos”), “**medios**” y “**bajos**” (o “pobres”).

Experiencia

Algunos pobladores de la comunidad, pese al conocimiento que tienen de sus vecinos, se excusan de realizar la selección y clasificación de los pobladores, prefieren delegar dicho trabajo al dirigente comunal y/o técnico.



Finalmente, se les pide a los Informantes Clave explicitar los criterios de estratificación que emplearon. Normalmente se nota que los informantes usan cinco a seis criterios que están relacionados principalmente con los recursos que disponen las familias. Finalmente, se pide señalar las características principales de cada estrato (véase siguiente ejemplo).

- Superficie de tierra disponible.
- Número de animales de ganado.
- Especies y variedades que cultivan.
- Vivienda en la ciudad y la comunidad.
- Disponibilidad de terrenos bajo riego.
- Camión, tractor u otro bien motorizado.
- Nivel de producción agrícola que obtiene.
- Hijos estudiando en la ciudad.
- Nivel de instrucción educativa.
- Alimentación y vestimenta.

Sugerencia

Es importante ganar confianza y credibilidad con las autoridades comunales, logrado este cometido ellos colaboran y apoyan en las distintas actividades que se tiene que realizar en la comunidad.



❖ Selección de las Familias para el Estudio de Caso

Los datos obtenidos en la estratificación servirán también en este mismo Paso para seleccionar a las familias con las que se realizará el Estudio de Caso. De la lista conformada por cada uno de los estratos socioeconómicos, los Informantes Clave deben elegir igual número de familias para el Estudio de Caso.

Dependiendo del número de miembros de la comunidad, de la extensión geográfica, de la disponibilidad de tiempo y de cada estrato socioeconómico se eligen de 3 a 4 familias, de tal forma que son entre 9 y 12 las familias de la comunidad que participarán en el Estudio de Caso. Para la selección de las familias en cada estrato socioeconómico se pueden recurrir a diferentes criterios, tales como la categoría de “edad de los jefes de la familia”, su “actividad principal”, su “dinamismo y participación en las actividades comunales”, etc. Un ejemplo de los criterios utilizados para la selección de las familias Estudio de Caso en la comunidad Kaynakas se presenta a continuación:

Criterios para la selección de las familias en Kaynakas

Criterios	Categorías		
Piso agroecológico	Alto	Medio	Bajo
Distancia del camino	Al borde	Lejos	Muy lejos
Edad de los jefes de familia	< 30 años	30-50 años	> 50 años

Experiencia

El técnico hizo una previa selección de una cantidad determinada de familias, las mismas que fueron puestas en consideración del dirigente, quien por la experiencia y conocimiento de la comunidad depuró la misma eliminando a algunos porque eran poco colaboradores.



Lo más importante al momento de elegir a las familias del Estudio de Caso es que la selección represente una selección heterogénea de la comunidad, es decir, que los datos que se levanten con estas familias sean datos múltiples y representativos para toda la comunidad. Por lo tanto, es importante el rol del técnico al momento de la selección ya que él conoce las familias y puede saber si la selección de las familias del Estudio de Caso es realmente representativa o no.

Sugerencia

Se debe tener conocimiento completo de la información que se obtendrá en los Estudios de Caso y la boleta oficial para enseñar y explicar a los dirigentes en qué consiste el trabajo, y de esta manera evitar posibles susceptibilidades.

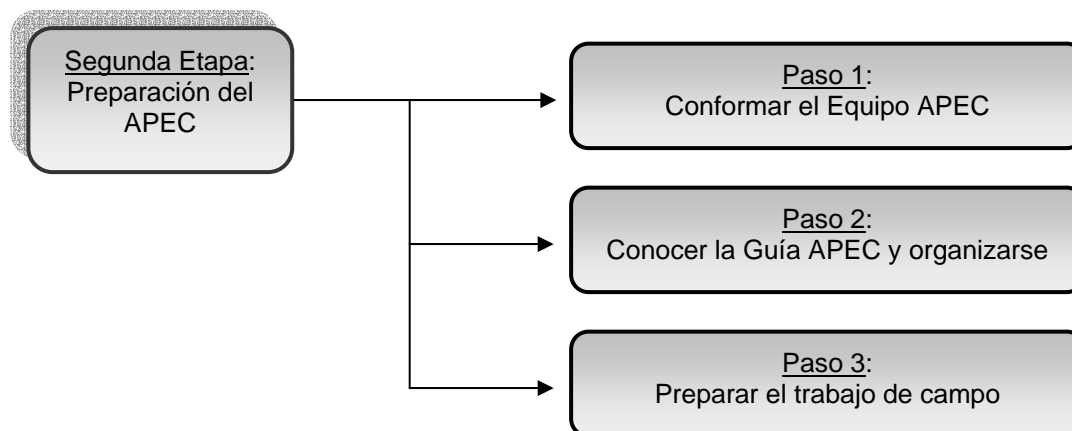


Capítulo 3

Segunda Etapa: Preparación del APEC

En esta Segunda Etapa de la ejecución del APEC, se trata “La preparación del APEC”, que contempla los tres Pasos metodológicos mostrados en el siguiente Flujograma:

Flujograma 4: Pasos de la Segunda Etapa



3.1 Paso 1: Conformar el Equipo APEC

👉 Objetivo

Conformar un equipo multidisciplinario de profesionales, con experiencia en la ejecución de estudios participativos en comunidades campesinas.

❖ Definición del tiempo de contratación

Antes de contratar al Equipo APEC, el proyecto o la entidad ejecutora debe definir el tiempo de contratación de los integrantes del mismo. Al respecto, desde el primer día de contratación del Equipo APEC hasta la entrega del Documento Final, el APEC tendrá una duración mínima de 24 días. En comunidades con una extensión relativamente grande y con un número de familias mayor a 100, el APEC puede llegar a durar un poco más debido a la distancia entre las casas, aunque en realidad siempre se debe intentar que el tiempo invertido sea el mínimo posible.

Obviamente que estos plazos tentativos no contemplan imponderables que pudiesen presentarse, especialmente durante el trabajo de campo, como por ejemplo, la realización de fiestas comunales, de eventos sindicales y de conflictos sociales que en nuestro país se dan a menudo. Por lo tanto, el técnico responsable para la implementación de la *Estrategia de Intervención* en la comunidad involucrada, debe necesariamente planificar el periodo de ejecución del APEC de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los comunarios, tomando en cuenta fiestas y otros eventos especiales que podrían afectar a la disponibilidad de los mismos (véase 2.3).

❖ Contratación de los integrantes del Equipo APEC

El Equipo APEC debe estar conformado por tres profesionales, pudiendo ampliar este número a cuatro en caso de que la comunidad sea muy grande, incorporando a un asistente en el Equipo APEC en determinadas Etapas. Necesariamente el Equipo APEC debe estar conformado por profesionales con formación en diferentes disciplinas, pero si no se logra un equipo multidisciplinario, por lo menos cada integrante debe tener experiencia en una determinada temática.

El integrante principal del Equipo APEC es el técnico, quien es el responsable de la implementación de la *Estrategia de Intervención* en la comunidad. Como el técnico debe ser un agrónomo con experiencia en temas ambientales y de manejo de RR.NN., esta área temática ya está cubierta.

Además del técnico, el Equipo APEC debe contar con un coordinador que se responsabilice principalmente por el trabajo de gabinete, pero quien obviamente también participe en todas las otras actividades. El coordinador puede ser un agrónomo, economista u otro profesional afín, pero en todo caso debe tener experiencia en la ejecución y coordinación de diagnósticos participativos u otros estudios similares al APEC. Al técnico y coordinador puede incorporarse un profesional con formación en el área social, pudiendo ser sociólogo, antropólogo o trabajador social, que permita encargarse de la parte sociocultural.

Otro aspecto, que debe tomarse en cuenta, al momento de conformar el equipo, es el tema de género. Esto significa que en el Equipo APEC debe haber al menos una mujer, quien se encargará de la temática de la participación de la mujer en desarrollo comunal.

Sugerencia

Es muy recomendable que el técnico participe en la selección de los consultores ya que es él o ella, quien trabajará de manera estrecha con el equipo a ser formado. La colaboración dentro del Equipo APEC y por ende la amistad entre los consultores y el técnico es de suma importancia, sobretodo tomando en cuenta que el trabajo de campo a veces es muy sacrificado, donde se debe caminar grandes distancias, pernoctar en el mismo ambiente, desarrollar los Talleres con fluidez, etc.

Asimismo, es imprescindible que los consultores sean personas que se relacionen perfectamente con la gente del campo, ya que solamente de esa manera se puede obtener la información necesaria y de forma verídica.



En el caso de comunidades grandes, un probable cuarto integrante del Equipo APEC debe cumplir las funciones de apoyo en dos fases diferentes:

- En **primera instancia** se podría necesitar apoyo en la fase de recopilación de datos durante el Diagnóstico Participativo. La persona que cumpla esta función no necesariamente debe tener formación superior, sino experiencia en levantamiento de datos en el área rural.
- En **segunda instancia** se podría necesitar apoyo en la fase de procesamiento de la información, requiriendo de una persona con conocimiento en manejo de base de datos (aunque siempre es recomendable que los mismos integrantes procesen la información).

El personal de apoyo debe contratarse sólo para actividades específicas y no durante todo el periodo que dura el APEC.

Los requisitos más importantes que deben reunir todas las personas que conformarán el Equipo APEC a dedicación exclusiva, son los siguientes:

- Tener formación a nivel superior.
- Tener experiencia de trabajo de campo.
- Hablar fluidamente el idioma de la comunidad.
- Haber realizado estudios similares al APEC.
- Predisposición para permanecer en el campo.
- Saber trabajar en equipo multidisciplinario.
- Conocimiento de metodologías participativas.
- Destreza en redacción de documentos técnicos.
- Capacidad de establecer relaciones de confianza.

La contratación de los integrantes del Equipo APEC, salvo del técnico que ya debe trabajar en el proyecto desde la Primera Fase de “Cimentación de un Fundamento para el Desarrollo Rural Sostenible”, debe realizarse lógicamente por el tiempo estimado de la duración del APEC en la comunidad involucrada.

3.2 **Paso 2: Conocer la Guía APEC y organizarse**

Objetivo

Revisar y discutir la Guía Metodológica del APEC y organizarse internamente para el arranque del trabajo de campo.

❖ Revisión y discusión de la presente Guía Metodológica

Una vez conformado el Equipo APEC con sus 3 (o en algunos casos 4) integrantes, en la primera reunión del mismo se debe dar lectura y discutir la presente Guía Metodológica para la ejecución del APEC. Es de **suma importancia** que cada uno de los integrantes comprenda exactamente la metodología explicada en la presente Guía, sobretodo respecto a los antecedentes y conceptos descritos en la Primera Etapa, además, que se resuelvan eventuales dudas que pudiesen existir a través de discusiones internas y que al final todos los integrantes del Equipo APEC manejen los mismos criterios referentes a la metodología.

❖ Asignación de responsabilidades dentro del Equipo APEC

Una vez que quede claro el trabajo que se debe realizar dentro del Equipo APEC se deben definir las responsabilidades de cada uno de los integrantes, obviamente otorgándoles cierta flexibilidad en su accionar.

El técnico es el enlace directo entre la comunidad y el Equipo APEC ya que conoce bien a la comunidad y ya tiene una importante relación de confianza con los comunarios (véase Guía 2). Por su importancia en el Equipo APEC, tratamos primero las responsabilidades del técnico.

Responsabilidades	
<u>Integrante 1</u> (Técnico)	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información básica sobre la comunidad y sus habitantes. - Planificar la ejecución del APEC con las autoridades comunales. - Dirigir los Talleres Comunales del APEC (junto con el coordinador). - Recopilar información agroecológica específica en Estudios de Caso. - Analizar y redactar la parte agroecológica del análisis. - Resolver problemas que se pudieran presentar con la comunidad. - Estratificar la comunidad antes de iniciarse el trabajo del Equipo APEC.

Por su parte, el coordinador del Equipo APEC es, como dice su nombre, la persona que coordina todo el trabajo dentro del equipo mismo. Además, es quien se responsabiliza por la parte de la elaboración del documento y redacción final del mismo. Específicamente las responsabilidades del coordinador del Equipo APEC son:

Responsabilidades	
<u>Integrante 2</u> (Coordinador)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una relación estrecha con el proyecto (o entidad contratante). - Dirigir las reuniones del Equipo APEC. - Coordinar y supervisar los trabajos de los integrantes del Equipo APEC. - Dirigir los Talleres Comunales (junto con el técnico). - Sistematizar los datos económico-productivos en Estudios de Caso. - Realizar la sistematización e interpretación general de los datos. - Redactar documentos borradores y el documento final. - Presentar el documento final a la comunidad (socializar).

Finalmente, el tercer integrante del Equipo APEC debe responsabilizarse por la parte social y cultural del análisis participativo y, en caso que esta persona sea una mujer, debe identificar problemas y oportunidades específicas del grupo de mujeres. Específicamente las responsabilidades del tercer integrante del Equipo APEC son:

Responsabilidades	
<u>Integrante 3</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información sociocultural específica en Estudios de Caso. - Analizar y redactar la parte sociocultural del análisis. - Supervisar el trabajo en grupos de mujeres. - Apoyar al coordinador en la sistematización e interpretación de datos. - Apoyar al coordinador en la redacción del Documento Final. - Apoyar en la presentación del Documento Final a la comunidad.

Los roles no son rígidos, sin embargo, cada integrante del Equipo APEC debe tener claridad sobre lo que va a hacer en cada una de las Etapas del APEC, aspecto que debe discutirse al interior del equipo antes de arrancar el trabajo.

3.3 Paso 3: Preparar el Trabajo de Campo

Objetivo

Realizar reuniones internas para preparar el trabajo de campo y adquirir pleno dominio del manejo de las metodologías y técnicas participativas que se van a utilizar.

❖ Revisión de las Metodologías y Técnicas Participativas

En este Paso de preparación del trabajo de campo es necesario que dentro del Equipo APEC se realice una revisión de las metodologías que se utilizarán durante el trabajo de campo, así como las técnicas participativas correspondientes, lo que permite evaluar la experiencia de cada uno de los integrantes referente a la utilización de las mismas. A continuación se presentan las metodologías y técnicas participativas recomendadas para la realización del APEC, aclarando que otras técnicas participativas pueden ser incorporadas, si el Equipo APEC lo considera pertinente. Claro está que en ese caso, las técnicas participativas a ser incorporadas, deben haber mostrado ser exitosas en trabajos anteriores realizados por los integrantes del Equipo APEC.

Las metodologías recomendadas en la ejecución del APEC son las siguientes:

- Gira de campo.
- Talleres Comunales.
- Estudio de Caso.

Las técnicas participativas que se recomiendan utilizar en cada metodología, así como sugerencias correspondientes, se presentan en forma de un listado en el siguiente cuadro. Mayores detalles respecto a estas técnicas participativas, así como otras que podrían ser utilizadas, se encuentran descritos en el Manual de Técnicas Participativas.

Técnicas participativas y sugerencias según metodologías

Metodología	Técnicas Participativas utilizadas	Sugerencias
Gira de campo	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Diálogo de saberes - Entrevista semi-estructurada - Transecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Romper el hielo generando un ambiente de confianza. • Relación franca, abierta y horizontal con los acompañantes. • Registrar especies vegetales y animales de la zona. • Caminar por los lugares con mayor panorama. • Observar, consultar y apuntar todo lo necesario. • Elaborar el transecto.
Talleres Comunales	<ul style="list-style-type: none"> - Dibujo - Mapa parlante - Lluvia de ideas - Trabajo de grupos - Círculo de saberes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser puntual, en lo posible llegar unos minutos antes del evento. • Tener claramente definidas todas las actividades. • Llevar todo el material preparado. • Comunicarse en su idioma. • Crear una atmósfera de confianza. • Ser creativo. • Tener capacidad de síntesis y de análisis. • Respetar las opiniones.
Estudio de Caso	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Diálogo de saberes - Entrevista directa - Entrevista semi-estructurada 	<ul style="list-style-type: none"> • Romper el hielo generando un ambiente de confianza. • Llegar en el día y hora establecidos. • Tener capacidad de paciencia y de escuchar. • Formular preguntas abiertas, que arrastren varias respuestas. • Evitar en lo posible realizar apuntes. • Ser sensible al estado de ánimo del entrevistado. • Recorrer la mayor área posible de su predio. • Hablar en su idioma. • Observar, consultar.

❖ Entrenamiento del Equipo APEC

Luego de haber revisado y analizado las técnicas participativas que se utilizarán, los integrantes del Equipo APEC deben realizar un entrenamiento sobre su manejo. El objetivo del entrenamiento es utilizar las técnicas participativas con fluidez y soltura, de forma que no se incurra en errores. Además, se deben realizar prácticas conjuntas sobre el llenado de las Fichas para el Estudio de Caso (véase Anexo 1), así como formular preguntas o boletas de encuesta para los Informantes Clave (véase 4.3). Al respecto, se deben realizar simulacros de entrevistas, tomando en cuenta el idioma a utilizar (si la comunidad habla quechua la práctica debe hacerse en quechua). Aquí es donde se deben eliminar probables errores, por ejemplo, evitar ser muy breves al preguntar o registrar la respuesta resumiendo todo en una sola palabra.

El lenguaje que se va a utilizar debe ser sencillo y estar al nivel de instrucción de los campesinos. Esta práctica debe realizarse cuantas veces sea necesario hasta que el equipo tenga dominio pleno del manejo de los instrumentos. Cabe enfatizar la importancia de que todos los integrantes manejen los mismos criterios referentes a la recolección de información, es decir, aunque se recolecte información en forma separada durante el Estudio de Caso con las familias, se debe estar totalmente seguro de que la misma sea confiable y recolectada de la misma manera. De lo contrario, la información no tiene el valor que se exige para el APEC.

Algunas sugerencias



- Llenar boletas de ensayo.
- Llenar las boletas con letra legible.
- Revisar todo el contenido de las boletas con las aclaraciones respectivas.
- Aclarar dudas respecto a temas específicos (como ser términos técnicos que puedan confundir o dificultar el APEC).
- Utilizar lenguaje sencillo.
- Asignar tareas a cada miembro del Equipo APEC.
- Preparar el material e insumos con la anticipación debida.
- Respetar las tradiciones y costumbres de los comunarios.
- No comprometerse a la ejecución de otras actividades durante los Talleres.

❖ Información a ser recabada

El objetivo del trabajo del Equipo APEC, es el de realizar el Diagnóstico Participativo (Etapa 3) y el Análisis Estratégico (Etapa 4). Los resultados de la Etapa 4 sirven como insumo en la Etapa 5, que es la Planificación del Desarrollo Comunal a ser realizada por el técnico.

En la presente Segunda Etapa, es de suma importancia que el Equipo APEC se dé cuenta de la información que se requiere recabar en el Diagnóstico Participativo en la comunidad, cuya calidad es decisiva para el resultado del Análisis Estratégico. Un resumen de los datos a ser recabados se presenta a continuación, más detalles se encuentran en los Capítulos 4 y 5.

Resumen de datos a ser recabados por el Equipo APEC	
Datos sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización comunal: situación del sindicato agrario, trabajos comunales, grupos organizados, etc. 2. Educación: cantidad de cursos, profesores, nivel de educación de adultos y niños, etc. 3. Salud: situación en general, enfermedades (causas), alimentación, acceso a agua potable, etc. 4. Presencia institucional: nombres de instituciones, sus actividades, metodologías de intervención, etc. 5. Expectativas futuras de las familias: a corto y largo plazo.
Datos económico-productivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenencia de tierra: superficies, sistema de tenencia, posesión de títulos, problemas o conflictos. 2. La producción agrícola: tendencias en la producción y ventas, problemas, causas y oportunidades. 3. La producción ganadera: tendencias en la producción y ventas, problemas, causas y oportunidades. 4. Otras actividades de generación de ingresos: tendencias, problemas, causas, oportunidades. 5. Infraestructura productiva: tipo, modalidad de uso, problemas, causas, oportunidades.
Datos medio-ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Climas y zonas agroecológicas de la comunidad. 2. El recurso suelo: disponibilidad, calidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades. 3. El recurso agua: disponibilidad, calidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades. 4. El recurso vegetación: disponibilidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades.

❖ Definición de las fuentes de información

En base al conocimiento del técnico responsable de la zona, el Equipo APEC en este Paso también debe definir sus fuentes de información, es decir, dónde y cómo quiere obtener la información. A continuación se presenta un listado de las principales fuentes de información:

- Talleres Comunales.
- Estudio de Caso con familias seleccionadas.
- Informantes Clave.
- Observaciones en el campo.
- Fuentes de información secundarias.

Las primeras cuatro fuentes son de información primaria, es decir que durante su estadía en el campo el Equipo APEC debe aprovechar estas fuentes de información. Además de estas fuentes de información primaria, el Equipo APEC debe revisar la información secundaria que ha recolectado el técnico antes de iniciar el trabajo (véase 2.1). Esta información secundaria también puede ser llevada a la comunidad durante el trabajo de campo, para ser revisada en el lugar mismo, por ejemplo durante las noches o en otros momentos de descanso.

En el APEC es importante obtener información de las fuentes más confiables y en lo posible de personas que conocen la historia y los cambios ocurridos en la comunidad. Por lo tanto, en la selección de las familias de Estudio de Caso se debe cuidar este aspecto y elegir familias de las cuales se sabe que quieren cooperar con este tipo de estudio y que proveen información confiable.

En el siguiente cuadro se presenta el mismo listado de la información que se quiere recabar, pero indicando las fuentes de información correspondientes:

Datos a ser recabados		Fuentes de Información				
		Observaciones	Fuentes secundarias	Taller Comunal	Estudio de Caso	Informantes Clave
Datos sociales	Organización comunal	X	X			X
	Educación	X				X
	Salud	X				X
	Presencia institucional		X			X
	Expectativas futuras				X	
Datos económico-productivos	Tenencia de tierra				X	X
	La producción agrícola	X		X	X	X
	La producción ganadera	X		X	X	X
	Otras actividades	X			X	X
	Infraestructura productiva	X			X	
Datos medio-ambientales	Clima y zonas agroecológicas	X	X	X		
	El recurso suelo	X		X	X	
	El recurso agua	X		X	X	
	El recurso vegetación	X		X	X	

❖ Elaboración del Plan de Trabajo

En este mismo Paso de la preparación del trabajo de campo y después de tener más idea de cómo se va a realizar el APEC en el campo, el Equipo APEC debe elaborar un Plan de Trabajo definitivo para la realización de todas las actividades. Obviamente el técnico debe participar activamente en la elaboración de este plan, porque él ya debe tener planificada la fecha de la realización del Primer Taller Comunal y eventualmente la del Segundo (véase 2.3).

Para el plan de trabajo, se sugiere...

- Entre todos los integrantes del Equipo APEC, coordinar y planificar cada una de las actividades a realizar.
- Planificar las actividades de campo con el técnico.
- Solicitar al técnico la información secundaria previa al inicio del trabajo.
- Solicitar al técnico la estratificación comunal con la anticipación debida.
- El plan debe ser consensuado entre todos los miembros del Equipo APEC.
- Elaborar el plan para todas las actividades.
- Definir los medios de transporte, insumos y materiales a utilizarse.



Sobre la base del tiempo total de duración del APEC (más o menos 24 días de consultoría), debe planificarse el tiempo que se empleará en el trabajo de campo y en el de gabinete. La experiencia del APEC efectuada en Talahuanca y Patallajta muestra que del total de 24 días que llevó el APEC, 11 días fueron utilizados en trabajo de campo y 13 días en trabajo de gabinete (véase el Plan de trabajo propuesto en la siguiente página).

Plan de Trabajo Propuesto						
Días	Etapa	Paso	Detalles	Lugar	Responsable	
.	1	1	Recolectar información secundaria.	Campo	Técnico	
.		2	Explicar el APEC a la comunidad.			
.		3	Planificar el APEC con los dirigentes.			
.		4	Estratificar a la comunidad.			
.	2	1	Conformar el Equipo APEC (contratación).	Gabinete	Equipo APEC	
1		2	Conocer la Guía APEC y organizarse.			
2		3	Preparar el trabajo de campo.			
3						
4	3	1	Realizar el Día de Campo.	Campo	Equipo APEC	
5		2	Realizar el Primer Taller Comunal.	Campo	Equipo APEC	
6		3	3	Entrevistar a los Informantes Clave. Realizar el Estudio de Caso.	Campo	Equipo APEC
7						
8						
9						
10						
11		5		Elaborar el Diagnóstico Participativo preliminar.	Gabinete	Equipo APEC
12						
13						
14						
15						
16	4	1	Realizar el Segundo Taller Comunal.	Campo	Equipo APEC	
18		2	Análisis Estratégico. (+ corregir borrador del Diagnóstico Participativo)	Gabinete	Equipo APEC	
20		3	Elaborar el Documento Final.	Gabinete	Equipo APEC	
21						
22	5	1	Elaborar el Plan Maestro Comunal (PMC).	Campo y Gabinete	Técnico	
23		2	Elaborar el Plan de Desarrollo Comunal (PDC).			
24		3	Elaborar el Primer Plan Operativo Anual (POA).			

Sugerencia

Es recomendable que los técnicos del área agropecuaria aprovechen lo mejor posible la gira de campo, pues el diagnóstico agroecológico requiere de bastante observación y experiencia para obtener la información real y detallada de la situación comunal. Por su parte los técnicos del área social deberán interrogar con toda la discrecionalidad posible, respecto a la información del área social, económica y cultural.

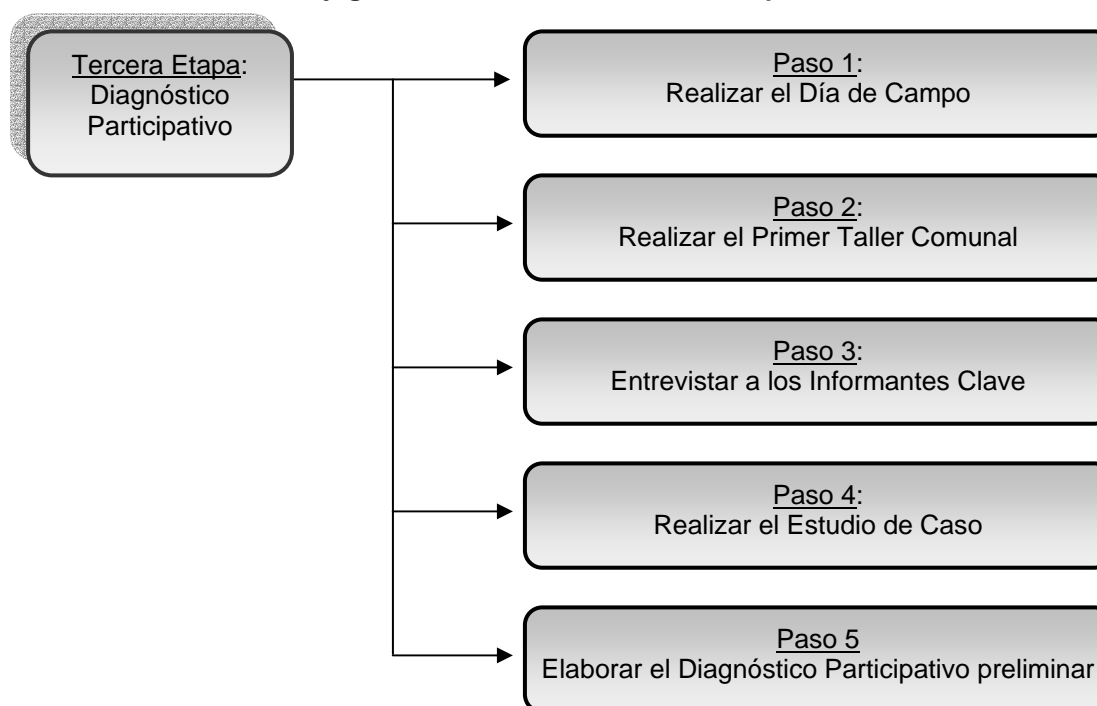


Capítulo 4

Tercera Etapa: Diagnóstico Participativo

En esta Tercera Etapa del APEC arranca el trabajo de campo, con la llegada del Equipo APEC a la comunidad y el primer día de trabajo (el Día de Campo) seguido directamente por el Primer Taller Comunal. Toda esta Etapa de Diagnóstico Participativo es trabajo de campo por parte del Equipo APEC y será seguido por la Etapa 4 que es el Análisis Estratégico (véase Capítulo 5). Esta Tercera Etapa comprende los siguientes 5 Pasos:

Flujograma 5: Pasos de la Tercera Etapa



¡Importante!

En toda esta Etapa 3, el Equipo APEC debe recolectar información de manera participativa en la comunidad, siempre tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Eventuales problemas.
- Tendencias (o cambios).
- Causas correspondientes.
- Oportunidades.

Entonces, en esta Etapa 3 el Equipo APEC debe estar constantemente alerta para recoger cualquier información interesante, y siempre solicitar datos más detallados respecto a los aspectos mencionados.

4.1 Paso 1: Realizar el Día de Campo

👉 Objetivo

Conocer la situación real de la comunidad, con énfasis especial en la situación actual de los RR.NN., así como la infraestructura productiva disponible en la comunidad.

Este primer Paso de la Tercera Etapa es una especie de reconocimiento físico de la comunidad por parte de todos los integrantes del Equipo APEC. Como el técnico ya conoce bien a la comunidad, la organización anticipada del Día de Campo está a su cargo (véase 2.3). Además, las 2 ó 3 personas acompañantes durante este Día de Campo deben estar informadas y preparadas (de esto, obviamente también se encarga el técnico).

Cabe enfatizar que el objetivo principal del Día de Campo es conocer a la comunidad, por lo tanto, las charlas informales con los acompañantes son sumamente importantes, porque permiten preguntar con más soltura todo tipo de información referente a la comunidad. En realidad, el Día de Campo debe ser aprovechado óptimamente para poder realizar el Primer Taller Comunal (véase 4.2) con más confianza y con algunas ideas más claras sobre la comunidad. Las actividades que se realizan en el Día de Campo son 1) Análisis del Paisaje y 2) Transectos.

❖ Análisis del Paisaje

Se realiza mediante la observación directa que se efectúa con el objeto de caracterizar el ecosistema e identificar la ocupación del espacio. El Equipo APEC y los acompañantes se ubican en un punto elevado de la comunidad, desde donde se hacen observaciones y conversan sobre varios y diferentes aspectos. Se pide a los acompañantes las aclaraciones necesarias. Todos los resultados de las charlas son anotados en cuadernos y como se observa en el ejemplo de la Figura 1, se puede hacer también un croquis, de la comunidad para conocer mejor su ubicación, los diferentes

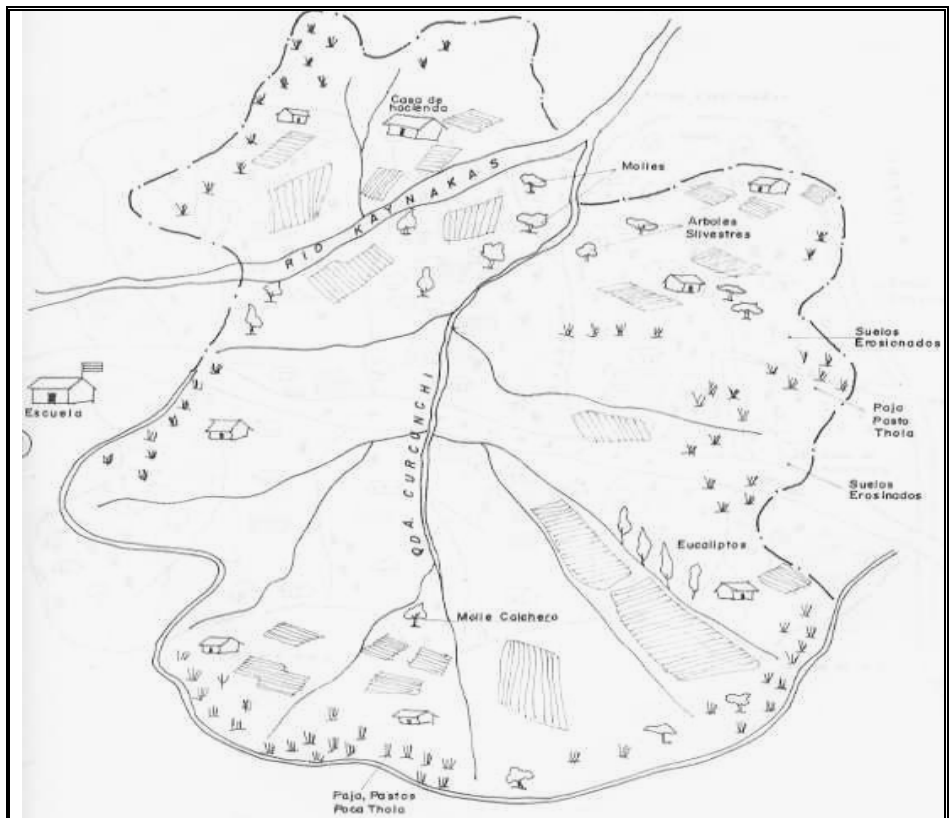


Figura 1: Croquis realizado en Curcunchi (Sub Centralía de Kaynakas).

sectores, los ríos y caminos, así como posibles vertientes que pudiesen encontrarse en la misma. Dependiendo del tamaño de la comunidad y la distancia hasta un punto elevado desde donde se tenga una vista panorámica, esta tarea lleva un tiempo aproximado de 3 ó 4 horas.

❖ Transectos

Después de haber terminado el análisis del paisaje, el Equipo APEC y sus acompañantes deben realizar un recorrido de la comunidad según una línea definida: el transecto. Es conveniente empezar en el mismo punto panorámico donde se dibujó el croquis de la comunidad y desde ese punto definir una línea recta en el campo para la caminata, descendiendo hasta por ejemplo el río o el centro de la comunidad, de acuerdo a lo que le parezca adecuado al Equipo APEC. Lo importante es que durante la caminata sobre el transecto se cruce diferentes zonas agroecológicas de la comunidad y de paso se pueda conversar sobre lo que se observa en el campo. De esta manera se llega a conocer diferentes paisajes, las parcelas agrícolas, las zonas de pastoreo, eventuales bosques, etc. En síntesis, la realización de un transecto es una manera muy adecuada de conocer diferentes aspectos de la comunidad.

Al realizar el transecto también se identifican por ejemplo las fuentes de agua, las variaciones en la vegetación, lugares donde hay niveles de erosión elevados, etc. En las conversaciones ya se debe aprovechar para preguntar a los acompañantes respecto a las eventuales tendencias y cambios en los recursos suelo, agua (las vertientes) y vegetación, así como aprovechar para conversar con algunos comunarios que se encuentren en el camino.

Los resultados pueden ser presentados como un perfil de la comunidad en el que se identifican las diferentes zonas y en el que se señalan las principales observaciones para cada indicador (véase Figura 2). Este trabajo lleva generalmente medio día. Si sobra tiempo se puede realizar otro transecto más, pero esto depende del tiempo disponible por parte de todas las personas, sobretodo de los acompañantes.

Asimismo, se recomienda realizar un inventario global de la existencia de fuentes de agua en la comunidad y en lo posible durante la realización del transecto visitar algunas.

Sugerencia

Es la primera vez y probablemente la única oportunidad que tiene el Equipo APEC de recorrer gran parte de la comunidad en compañía de personas que conocen bastante su comunidad, por ello es importante formular todas las preguntas posibles ya que los comunarios responden con detalle. Además, se debe aprovechar para observar las características del suelo, vegetación, ganado, cultivos y otros.

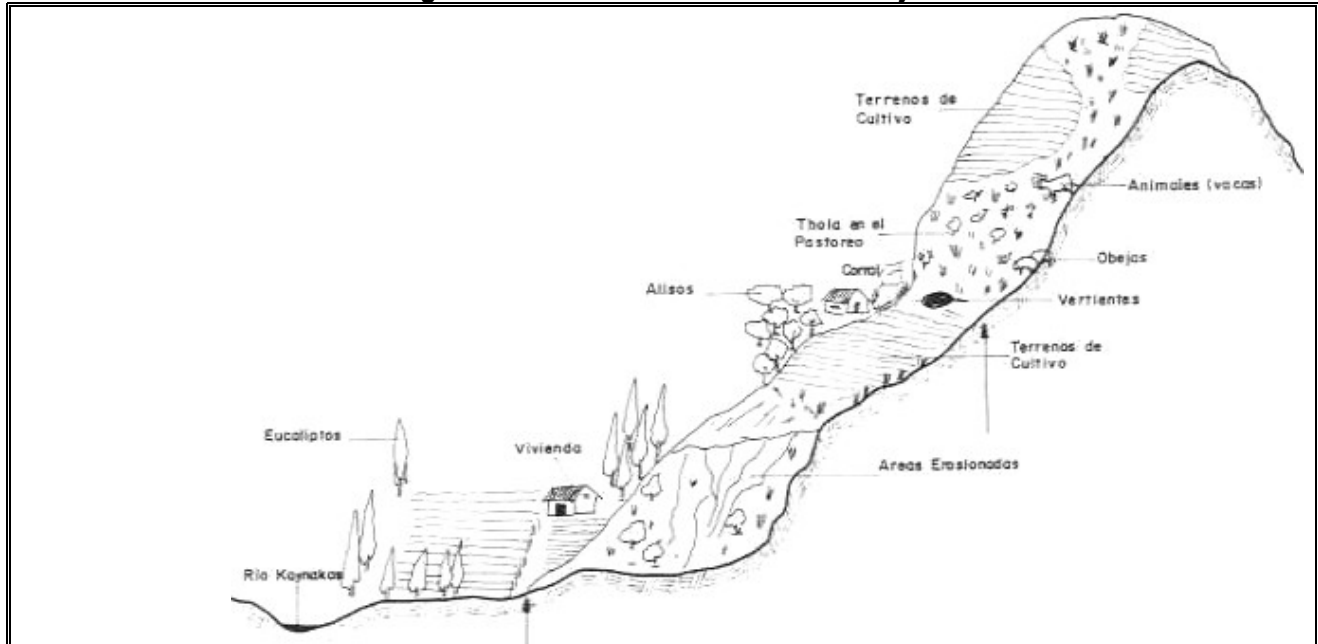


Experiencia

En Patallajta y Talahuanca los dirigentes acompañaron al Equipo APEC en el Día de Campo. Aunque colaboraron mucho, no entendían aún lo que hacía el Equipo APEC y constantemente preguntaban: ¿vamos a seguir caminando?, ¿hasta ese lugar siempre vamos a llegar?, ¿no se han cansado?, ¿por qué preguntan hasta de lo que comemos? y otras preguntas que el Equipo APEC debe responder y recalcar las veces que sea necesario.



Figura 2: Transecto realizado en Patallajta



Variables	Piso bajo	Piso intermedio	Piso alto
Suelos	Semiplanos, poco profundos, con riego	Pendientes fuertes, secos, superficiales y erosionados	Fuertes pendientes, superficiales y erosionados
Vegetación	Pocos árboles, escasos arbustos y pastos	Árboles, arbustos y pastos en proceso de degradación	Arbustos y pastos de baja calidad
Cultivos	Papa mishka, trigo, maíz y durazneros	Papa, maíz, trigo y cebada	Oca, lisa, papa, trigo y cebada
Vertientes	Río de Kaynakas	Algunas vertientes y quebradas	Pocas vertientes
Animales	Ovinos, caprinos, bovinos y burros	Ovinos, caprinos, bovinos, burros y caballos	Ovinos y poco caprinos
Problemas	Infraestructura deficiente para el manejo del agua	Erosión de suelos, pobres en materia orgánica	Erosión de suelos y escasez de vertientes
Potencialidades	Disponibilidad de agua para riego en el río Kaynakas	Disponibilidad de agua en las vertientes	Clima y suelos aptos para la reforestación

Experiencia

En Patallajta se realizó el Día de Campo con la participación de líderes comunales y algunos voluntarios, entre ellos una mujer (Doña Viviana) que hizo un aporte muy importante, pensaba y opinaba desde otro punto de vista. La participación femenina no fue considerada anteriormente pero creemos que es un detalle que debería tomarse en cuenta para otros trabajos similares.



4.2 Paso 2: Realizar el Primer Taller Comunal

Objetivo

Obtener información de la situación actual y los cambios ocurridos en la comunidad, con énfasis especial en el tema medio ambiente, a través de un diagnóstico participativo en el Taller Comunal.

El Segundo Paso en esta Tercera Etapa consiste en realizar el Primer Taller Comunal. Este Taller tiene dos partes. La primera parte es más formal, puesto que es la presentación del equipo APEC y del trabajo a realizarse, La segunda parte consiste en la ejecución del diagnóstico de la situación actual en la comunidad, con énfasis en los RR.NN. A continuación se presenta un Recuadro con la planificación tentativa de las actividades del Primer Taller Comunal. El tiempo aproximado que debe durar el Taller es de 4 a 5 horas.


Recuadro 1: Actividades que se Desarrollan en el Primer Taller Comunal

Tiempo (min.)	Actividad	Contenido temático
15	Inauguración y Presentación	Se inaugura el Taller y los integrantes del Equipo APEC se presentan.
25	Explicación de Objetivos	El coordinador explica los objetivos y alcances del APEC y de este Primer Taller Comunal.
30	Conformación de grupos	Se debe conformar 3 ó 4 grupos, cada uno elige su moderador.
150	Trabajo de grupos	Se trabaja sobre el tema "Cambios en la comunidad".
20	Descanso	
60	Plenaria y discusión	Presentación de los resultados y discusión en plenaria.
15	Coordinación y clausura	Se fija la fecha del siguiente Taller Comunal y se clausura el primero.

❖ Inauguración y Presentación

Se trata de un acto formal en el cual el dirigente de la comunidad anuncia a todos los asistentes la realización del Taller que estaba previsto con anterioridad. Generalmente, recomienda la participación activa de todos los asistentes y cede la palabra al técnico de la zona quien ratifica la importancia del Taller. En algunos casos, antes de empezar el Taller, los dirigentes solicitan verificar la asistencia de los afiliados llamando lista.

Luego, cada uno de los integrantes del Equipo APEC realiza su presentación a la comunidad. Esta presentación debe realizarse necesariamente en el idioma nativo. Además de presentarse, es conveniente que en esta parte los integrantes del Equipo APEC hagan conocer algunos antecedentes de su carrera, puesto que en algunos casos al saber que el técnico ha tenido vivencias en otras comunidades y conoce bien la vida del campo genera en los asistentes cierta confianza.

	<p>Anécdota</p> <p>En Patallajta se pidió al dirigente que inaugure el Taller. Él comenzó haciendo recomendaciones para aprovechar el evento y continuó hablando, luego de un buen rato preguntó a los facilitadores qué más podía decir y se descubrió que no sabía inaugurar un evento.</p>
---	--

❖ Explicación de Objetivos

El coordinador hace una explicación general de los objetivos del APEC, ya que es necesario que la comunidad tenga pleno conocimiento de los mismos y esté dispuesta a colaborar en todas sus Etapas. Asimismo, debe indicar el tiempo que van a permanecer en el campo.

Es importante que durante todas las actividades del trabajo de campo los integrantes del Equipo APEC sean claros y precisos en la explicación sobre los alcances del APEC y el producto que se pretende obtener. Muchas veces una información poco clara o imprecisa se distorsiona llegando a crear confusión, y deriva en una participación negativa de los campesinos. Por ejemplo, cuando no se dice con claridad por qué es necesaria la participación de determinadas familias para los Estudios de Caso, algunas familias seleccionadas se niegan a prestar su colaboración aduciendo que participarán siempre y cuando las demás familias de la comunidad también lo hagan.

Otro aspecto importante a lo largo de todo el APEC, es que no se debe prometer en ningún momento cosas que estén fuera del alcance del APEC. Por ejemplo, no se debe prometer nunca la ejecución de ciertos proyectos u otro tipo de ayuda por parte del proyecto u otra instancia, o crear falsas expectativas en los campesinos. Aunque a veces para poder lograr cierta información la facilidad de prometer algo hace que uno olvide esto, el Equipo APEC debe darse cuenta que su trabajo es solamente realizar un diagnóstico de la comunidad y planificar eventuales alternativas y actividades, pero no comprometer la ejecución a ninguna institución.

Sugerencia

Es importante explicar a los participantes clara y abiertamente los objetivos del APEC en el idioma nativo, lo que hace que entiendan mejor lo que se pretende, además de indicarles lo beneficioso que resulta tener un diagnóstico comunal que les permita solicitar y demandar sus necesidades ante instancias que ellos creen conveniente. Luego se puede preguntar a los participantes lo que esperan del APEC, para saber si han entendido los objetivos.



Luego de la presentación del Equipo APEC a la comunidad y la explicación de los objetivos y alcances del APEC, se presentan los objetivos de este Primer Taller Comunal, también en palabras claras que no dejen ninguna duda en los participantes. Además, se debe detallar la metodología de trabajo que se va a seguir durante la realización del Primer Taller Comunal.

❖ Conformación de grupos

Para realizar el trabajo en grupos, en primera instancia se procede a conformar, con todos los asistentes al Taller, tres o cuatro grupos de trabajo. El criterio de conformación de los grupos debe basarse en el sexo, la edad y el número de participantes, el que se resume en el siguiente cuadro.

Sexo	Edad	
	Joven(< de 35 años)	Adulto(> de 35 años)
Hombre	Grupo 1	Grupo 2
Mujer	Grupo 3	(Grupo 4)

Según el anterior cuadro se conforma 4 grupos, donde cada uno de ellos tiene diferente composición, es decir, un grupo debe estar integrado por hombres adultos, otro grupo por hombres jóvenes, el tercero por mujeres jóvenes y el cuarto por mujeres adultas. En la práctica, generalmente, se trabaja sólo con 3 grupos, es decir, uniendo a las mujeres jóvenes y adultas en uno solo, lo que sin embargo está sujeto al número de mujeres en el Taller. Si hay pocas mujeres participando en relación al número de participantes varones, no es apropiado dividirlos en dos grupos.

Las razones para la separación en grupos se debe a que cada uno de ellos tiene una visión propia de la comunidad, además, las aspiraciones de cada grupo son diferentes. Por ejemplo, los hombres adultos consideran que hay deterioro de los RR.NN. porque las actuales generaciones ya no quieren aprender las prácticas de conservación que realizaban las anteriores generaciones, porque en su percepción los jóvenes de ahora “son más flojos”. Por su parte, los jóvenes piensan que los adultos son conservadores y no quieren modernizarse y su aspiración es producir sólo para la subsistencia.

La visión de las mujeres es aún más diferente a la de los hombres. Por ejemplo, la visión del deterioro de los RR.NN. de las mujeres está íntimamente ligada a la escasa reposición de materia orgánica en los suelos, porque el número de animales es reducido debido a que las niñas de hoy (pastoras) asisten a la escuela. Sin embargo contrariamente, las aspiraciones de las mujeres generalmente no tienen nada que ver con este tema, más bien están ligadas a la solución de problemas alimentarios a corto plazo y de necesidades básicas como ser agua potable, letrinas, etc.

❖ Trabajo de grupos

Antes de iniciar el trabajo de grupos, cada cual debe elegir a un representante, el que preferentemente debe ser la persona que mejor lee y escribe. Ésta será la persona encargada de guiar al grupo durante el desarrollo de la discusión y anotará en un papelógrafo las respuestas consensuadas. El papel del Equipo APEC se limita a orientar la discusión en los grupos.

Para el trabajo de grupos se utilizan papelógrafos, cinta adhesiva y marcadores de diferentes colores. Todos los grupos trabajarán de manera simultánea pero en ambientes diferentes. La temática que se abordará será la misma para cada grupo, en este caso se trabajarán sobre la situación actual y los cambios en las últimas décadas (o tendencias) en los siguientes temas:

- El recurso agua.
- El recurso suelo.
- El recurso vegetación.
- La producción agrícola.
- La producción ganadera.
- La población.
- El clima.

Experiencia

En las comunidades de Patallajta y Talahuanca los participantes presentaban la limitación de ser analfabetos en su mayoría, por lo tanto el Equipo APEC tuvo que apoyarlos escuchando y escribiendo lo que indicaba el grupo, finalmente esta práctica dio muy buenos resultados.



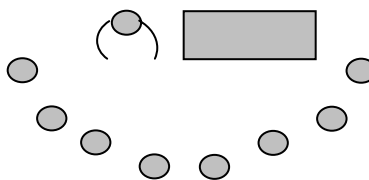
A continuación se presentan ejemplos de preguntas referentes a cada tema a ser tratado en el trabajo en grupos en este Primer Taller Comunal. Obviamente que el Equipo APEC puede formular muchas más preguntas, antes o durante la ejecución del Taller.

Tiempo aprox. (min.)	Temática	Ejemplos de Preguntas
20	Cambios en el recurso agua	- ¿Cómo han cambiado los manantiales, los ríos, las quebradas? - ¿A qué se deben estos cambios y qué efectos tienen en las familias?
30	Cambios en el recurso suelo	- ¿Cómo han cambiado los suelos, son mejores, peores o iguales que antes? - ¿Cómo ha cambiado el tamaño de las parcelas, son más pequeñas o iguales? - ¿A qué se deben estos cambios y qué efectos tienen en las familias?
30	Cambios en el recurso vegetación	- ¿Cómo han cambiado los árboles y los arbustos, hay menos o más que antes, son más pequeños o más grandes? - ¿Cómo han cambiado los pastos, hay más o menos que antes? - ¿A qué se deben estos cambios y qué efectos tienen en las familias?
30	Cambios en la producción agrícola	- ¿Cómo ha cambiado el rendimiento de los principales cultivos, es igual, menos o más que antes, se produce más o menos? - ¿Qué variedades nuevas hay y qué variedades han desaparecido? - ¿A qué se deben estos cambios y qué efectos tienen en las familias?
20	Cambios en la producción pecuaria	- ¿Cómo ha cambiado el rendimiento de los principales animales, es igual, menos o más que antes, hay más o menos crías por año y la producción de derivados es más o menos? - ¿A qué se deben estos cambios y qué efectos tienen en las familias?
10	Cambios en la población	- Cambios en la población: ¿Población actual? - ¿Población hace 10-15 años? - ¿Número de familias? - ¿Número de personas? - ¿Razones del cambio?
10	Cambios en el clima	- ¿Cuándo y cuántas veces se presentan las heladas? - ¿En qué mes comienzan y terminan las lluvias? - ¿Cómo ha cambiado la intensidad de las lluvias en las últimas décadas? - ¿Cómo son afectados los cultivos por heladas, tormentas, etc.? - ¿Las granizadas son frecuentes y en qué meses? - ¿Cómo eran estos fenómenos climáticos en décadas pasadas?

Cabe enfatizar que la mayoría de los participantes ya tiene bastante conocimiento del tema de RR.NN. ya que ellos anteriormente, en la Primera Fase de la *Estrategia de Intervención* han participado en varios Talleres. Principalmente los Líderes Conservacionistas (LC's) ya deben conocer bien el tema de los RR.NN. y pueden aportar mucha información en este Taller, aunque se debe tener cuidado que los LC's también dejen hablar a los demás participantes en su grupo.

Sugerencia

Para lograr una mayor participación de los comunarios en los grupos es aconsejable que se sienten en forma de "U" o media luna, para que todos puedan aportar con su opinión, y así evitar que hablen siempre los mismos.



La realización del trabajo de grupos seguramente resultará muy provechosa porque permite obtener una visión general de la situación de los RR.NN. en la comunidad, además de entender mejor las causas identificadas por los diferentes grupos de comunarios.

❖ Descanso

Terminado el trabajo de grupos (el mismo que generalmente ocurre al medio día), se hace un paréntesis de 15-20 minutos para que los participantes se refresquen y consuman algún alimento.

❖ Plenaria y discusión

Posteriormente al trabajo de grupos, todos los asistentes al Taller se reúnen en una plenaria, donde el representante de cada grupo expone los resultados obtenidos del trabajo en su grupo. De esta manera se realiza un debate conjunto con todos los participantes que permite enriquecer el diagnóstico de la comunidad y los cambios ocurridos en la misma.

Durante la plenaria es importante que el Equipo APEC intente averiguar sobre las tendencias en la comunidad, es decir, centrar la discusión en los cambios ocurridos en cada tema y averiguar siempre, cómo era antes y cuál es la tendencia o causa según la opinión de los participantes. Por ejemplo, puede ser que todos digan que los suelos son más pobres que antes, pero que la producción sigue siendo igual. En este caso podría ser que mejores semillas o el uso de fertilizantes esté mitigando el efecto de la degradación de los suelos. En este Taller el Equipo APEC debe aprovechar la oportunidad para preguntar más detalles sobre todos los temas, con énfasis especial en los RR.NN.

Problemas que podrían presentarse	¿Cómo evitar estos problemas?
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la conformación de los grupos de trabajo. • Los materiales para trabajar (papelógrafos) no están preparados. • Escasa participación de la gente en la discusión grupal. • Sesgo de la información por participación de sólo una o dos personas en cada grupo. • Direccionamiento del diagnóstico con conceptos pre-establecidos del técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que el Equipo APEC, sobre la base de los criterios establecidos para la conformación de grupos, sin demora proceda a su conformación y a trabajar sin pérdida de tiempo. Por otra parte, los materiales, consistentes en papelógrafos, deben llevarse al Taller previamente diseñados y listos para iniciar el trabajo sin improvisar delante de los campesinos. • Cuando se nota una escasa participación en el grupo, se deben emplear técnicas y/o dinámicas para superar esta actitud (por ejemplo, rompehielo, teléfono, etc.), con estas técnicas y dinámicas se logra la confianza y se recupera la participación activa de los comunarios. • Los integrantes del Equipo APEC deben ayudar a que la información fluya de los participantes de manera natural, sin adelantar criterios que pueden corresponder a otra realidad.

Algunas sugerencias

La participación de las mujeres en trabajos de grupo es activa y con aportes interesantes, sin embargo en la plenaria es prácticamente nula, debido a su timidez y la actitud de los varones. Por lo tanto, es importante que el equipo APEC sepa motivar a todos los asistentes por igual, para no dejar de lado ningún aporte que pueda ser importante.



Asimismo se sugiere, en lo posible, distribuir equitativamente los LC's sobre los diferentes grupos para evitar que dominen la discusión y opinión de un solo grupo.

❖ Coordinación y clausura

Para finalizar el Primer Taller, el técnico explica nuevamente las siguientes actividades que se ejecutarán en la comunidad, para que no quede ninguna duda al respecto. Sobretudo es importante reiterar que el Estudio de Caso se realizará en los próximos días y que las familias seleccionadas por los Informantes Clave deben participar (véase 2.4). Luego se debe informar a las familias seleccionadas citándoles para cierto día y hora. Además, es importante que las familias involucradas den su visto bueno para que participen en el Estudio de Caso, de lo contrario pueden todavía ser cambiadas por otras familias, obviamente del mismo estrato socioeconómico.

Experiencia

Un ejemplo interesante para garantizar la participación de las familias en los Estudios de Caso se dio en Kaynakas, donde los dirigentes y la comunidad en pleno, compensaron a las familias elegidas por su participación, liberándolas de efectuar trabajos comunales por el tiempo que le habían dedicado al Estudio de Caso.

Antes de clausurar el Taller, se debe fijar la fecha para el Segundo Taller Comunal, pidiendo a todos los participantes que participen nuevamente y de ser posible inviten al mismo a otras familias que no asistieron.

Finalmente se agradece a todos los participantes, con el compromiso de que los resultados del Taller les serán comunicados durante el Segundo Taller Comunal.

Algunas experiencias

Durante uno de los Talleres en la comunidad de Talahuanca, la participación de los comunarios era muy esporádica, cuando de pronto se levantó una persona mayor y dijo, *"¡Los técnicos son iguales a nosotros!, entonces ¿por qué no participamos?"*

En Patallajta, cuando se explicaban los objetivos del APEC, un comunario indicó: *"desde mi punto de vista creo que está bien y con ese documento podemos buscar proyectos".* Al final del Primer Taller Comunal, los comunarios manifestaban: *"quisiéramos que todo lo que han hablado del diagnóstico se haga realidad".*

4.3 Paso 3: Entrevistar a los Informantes Clave

👉 **Objetivos**

Obtener información sobre temas específicos en el ámbito comunal, con Informantes Clave adecuadamente seleccionados.

La realización de entrevistas con Informantes Clave en la comunidad sirve principalmente para recabar información general referente a la comunidad que ayuda a tener una mejor idea del estado en el que se encuentra. Por un lado se trata de profundizar el tema de los RR.NN., entender mejor lo que está ocurriendo y cuáles son las tendencias, por otro lado, se trata de recabar información nueva con profesores, personal de salud y técnicos de otras instituciones.

Toda esta información puede ser recogida durante la presencia del Equipo APEC en la comunidad, es decir, este Paso en realidad es el que será ejecutado paralelamente al siguiente, que es la realización del Estudio de Caso. Entonces, no hace falta planificar algunos días para terminar este Paso, porque puede hacerse también en las noches, durante los descansos o simplemente al momento de encontrarse con uno de los Informantes Clave. Toda la información sirve posteriormente para elaborar el Diagnóstico Participativo de la comunidad.

❖ **Los Informantes Clave “campesinos”**

Los Informantes Clave campesinos ya fueron seleccionados en la Primera Etapa del APEC (véase 2.4). En esta Tercera Etapa el Equipo APEC debe entrevistar a los mismos Informantes Clave, pero también queda abierta la posibilidad de hacerlo con otros comunarios que conozcan bastante (líderes naturales), con el objetivo de recabar los datos generales a nivel de la comunidad.

Para realizar esta tarea se debe entrevistar a los 3 Informantes Clave al mismo tiempo, recabando información respecto a una gran variedad de temas concernientes a la comunidad, tales como su organización, la educación, la salud, la producción agropecuaria, el clima, etc. Parte de esta información también está en las Fichas para el Estudio de Caso (véase Anexo 1) y puede ser utilizada, aunque además el Equipo APEC debe haber formulado preguntas adicionales en la Etapa de preparación del Trabajo de Campo (véase 3.3).

Sugerencia

Se puede aprovechar las charlas con los Informantes Clave para realizar el perfil historiográfico de la comunidad. Para esta tarea se les pide a los Informantes señalar los cambios ocurridos en los últimos años en la comunidad en diversos temas (suelo, vegetación, clima, producción, ganadería, población y otros). Se trata de identificar las fechas tomando como referencia acontecimientos que marcaron la vida de la comunidad, por ejemplo: sequías, granizadas, nacimientos, muertes u otros acontecimientos importantes.



❖ **Los Informantes Clave “personal de educación”**

Los Informantes Clave “personal de educación” son todos los maestros de la escuela de la comunidad y sobretodo aquellos que ya hace tiempo trabajan en la misma. Con ellos se recaba información referida a aspectos educativos:

- Número de niños que asisten a la escuela y nivel que cursan según sexo.
- Infraestructura educativa.
- Problemas educativos.
- Número de profesores y su formación.
- Deserción escolar y porcentaje de retención.
- Organizaciones de apoyo a la educación.
- Participación de la comunidad.

❖ Los Informantes Clave “personal de salud”

Los Informantes Clave “personal de salud” son los encargados del puesto de salud en la comunidad o en caso que no lo haya, el puesto de salud más cercano a la comunidad donde suelen ir los comunarios para sus consultas. Con ellos debe recopilarse la siguiente información:

- Principales enfermedades que afectan a la población.
- Causas y tratamientos que se realizan.
- Datos sobre desnutrición infantil según sexo.
- Salud preventiva que se realiza.
- Servicios de asistencia médica.
- Tendencias en los servicios de salud.
- Equipamiento de los servicios.
- Uso de medicina tradicional.
- Capacitación en primeros auxilios y salud preventiva.
- Formación de recursos humanos de la comunidad.

Experiencia

En el momento de recabar información en el hospital de Yamparáez el personal de salud no quería brindar ninguna información, afirmando que lo mismo se había hecho en estudios anteriores de los cuales nunca se había obtenido ningún beneficio, ni para el hospital ni para las comunidades. Después de una explicación más detallada del por qué y del APEC, finalmente respondieron a todas las preguntas.



❖ Los Informantes Clave “instituciones”

Los Informantes Clave “instituciones” son todos los técnicos de otras instituciones que trabajan en la comunidad. A veces resultará difícil encontrar a estas personas, pero también se los puede visitar posteriormente en sus oficinas en caso de que se considere realmente necesario entrevistarlos. Con los técnicos de las instituciones se debe recabar la siguiente información:

- Cambios en los servicios de asistencia técnica.
- Cambios en la tecnología que se utiliza.
- Cambios en la infraestructura productiva.
- Formas de intervención.
- Los beneficiarios según estratos y zonas.
- El impacto a lo largo de su intervención.
- Respuesta de la comunidad (organización, responsabilidades y otros).

4.4 Paso 4: Realizar el Estudio de Caso

👉 **Objetivo**

Obtener información a nivel familiar por estrato socioeconómico sobre aspectos sociales, económico-productivos y medioambientales.

Es conveniente referirse con detenimiento a las entrevistas con familias “Estudio de Caso” porque constituyen la base del APEC. Estas entrevistas deben realizarse con la mayor rigurosidad posible, puesto que en esta parte del APEC es donde se llega a obtener la información con mayor detalle.

Además, esta información proporciona las tendencias en las áreas sociales, económico-productivos y medioambientales en la comunidad y a través del Estudio de Caso el Equipo APEC ya va a obtener más idea de los lineamientos estratégicos en estos temas, las cuales serán el producto final más importante del Equipo APEC. Entonces, a partir de la información del Estudio de Caso se puede inferir las tendencias en la comunidad, identificar los problemas y formular tentativamente algunos lineamientos estratégicos (insumo para la Etapa 4, el Análisis Estratégico).

❖ **Información que se debe recabar**

La información que se obtendrá con las familias del Estudio de Caso es abundante y presentada en forma de Fichas para realizar entrevistas en el Anexo 1. De manera general la información trata de datos sociales, económico-productivos y medioambientales presentados en la página 21, enfatizando que el Equipo APEC debe indicar en lo posible y cuando sea pertinente los problemas, tendencias, causas y eventuales oportunidades. A continuación y debido a su importancia, se repiten los datos que deben ser recabados durante el Estudio de Caso.

Datos sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización comunal: situación del sindicato agrario, trabajos comunales, grupos organizados, etc. 2. Educación: cantidad de cursos, profesores, nivel de educación de adultos y niños, etc. 3. Salud: situación en general, enfermedades (causas), alimentación, acceso a agua potable, etc. 4. Presencia institucional: nombres de instituciones, sus actividades, metodologías de intervención, etc. 5. Expectativas futuras de las familias: a corto y largo plazo.
Datos económico-productivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenencia de tierra: superficies, sistema de tenencia, posesión de títulos, problemas o conflictos. 2. La producción agrícola: tendencias en la producción y ventas, problemas, causas y oportunidades. 3. La producción ganadera: tendencias en la producción y ventas, problemas, causas y oportunidades. 4. Otras actividades de generación de ingresos: tendencias, problemas, causas, oportunidades. 5. Infraestructura productiva: tipo, modalidad de uso, problemas, causas, oportunidades.
Datos medio-ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima y zonas agroecológicas. 2. El recurso suelo: disponibilidad, calidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades. 3. El recurso agua: disponibilidad, calidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades. 4. El recurso vegetación: disponibilidad, tendencias, problemas, causas, soluciones, oportunidades.

❖ Algunas Pautas para el Estudio de Caso

La conversación con cada familia debe ser lo más informal posible, dado que de esta manera, la información proveída por la misma será más confiable. Entonces, se debe evitar mostrar las boletas de encuesta, más bien, el Equipo APEC debe tener memorizado el contenido de las mismas y llenarlas posteriormente. Algunas pautas para el llenado se explican a continuación:

- Las entrevistas con las familias deben realizarse necesariamente en la vivienda de las mismas, esto permitirá observar la calidad de su vivienda, de sus parcelas ubicadas en las proximidades, además, las familias se muestran con más confianza cuando están en su propia casa.
- Para cumplir con lo anterior, es necesario comunicar a las familias el día y la hora en que se realizará la visita a su vivienda para que pueda organizar su tiempo considerando otras actividades que realiza. Esta planificación se realiza al terminar el Primer Taller Comunal (véase 4.2).
- El llenado de cada uno de los cuadros debe realizarse posteriormente a la entrevista, se recomienda usar grabadoras durante las entrevistas.
- Es difícil que los campesinos den datos exactos en hectáreas sobre las superficies de tierra que dispone la familia. En este caso podría optarse por la observación directa, preguntando al campesino hasta dónde alcanzan sus terrenos y de esta manera estimar cuántas hectáreas de terreno aproximadamente posee.

Experiencia

Algunos entrevistados, sobretudo del estrato rico, manifestaron que necesitaban mucha ayuda, que eran pobres y que tenían parcelas reducidas, pero ya observando las mismas, se comprobó que eso no era cierto. Por ello la observación directa es muy importante, nos da una visión más objetiva de lo investigado.



❖ Eventuales Problemas Durante el Estudio de Caso

Los posibles problemas que pueden ocurrir durante el Estudio de Caso son los siguientes:

- Algunas familias, a pesar de haber sido elegidas para el Estudio de Caso, no están presentes en su domicilio el día y hora convenidos.
- Algunas familias brindan información distorsionada, generalmente, la tendencia es a subestimar la cantidad de sus recursos.

En caso de que algunas familias no se encuentren en sus domicilios el día convenido es necesario volver a la vivienda para intentar una nueva cita, si a pesar de esto no se puede contactar a la familia entonces se debe recurrir a incorporar a otra familia que la sustituya. En caso de dudas sobre la respuesta que emitan las familias, es recomendable buscar la forma de contrastar con una contra pregunta o con otros datos obtenidos de Informantes Clave. Esta destreza es parte de la experiencia que deben tener los integrantes del Equipo APEC.

Experiencia

Los campesinos son reservados y no dan respuestas claras cuando se les consulta respecto a la cantidad de ganado, rendimiento de sus parcelas y otros datos, mucho menos cuando se trata de los ingresos económicos, generalmente subestiman los datos.



❖ Recomendaciones para la ejecución de las entrevistas

- Antes de entrar al tema objeto de la visita, el entrevistador debe romper el hielo abordando brevemente otros temas, por ejemplo, comentar si ha sido bueno o malo el año agrícola pasado o, sobre algún tema que se considere pertinente.
- Se deben realizar visitas cortas a las familias, con una duración de menos de 2 horas.
- No se debe recabar información con niños u otras personas de la familia que tengan poco conocimiento de la situación familiar.
- No se debe sustituir a las familias seleccionadas arbitrariamente, con otras que no estaban previamente elegidas (salvo razones de fuerza mayor).
- El entrevistador no debe creer que sabe todo o tener conceptos preconcebidos, esto le inducirá a cometer errores que derivarán en una percepción equivocada de la familia y su situación, por el contrario debe asumir una actitud de desconocimiento y considerar que lo verdadero es lo que la familia responde.
- Se debe tener mucha paciencia al entrevistar y ser persistente en algunas preguntas que no están bien respondidas. Si la persona entrevistada no entiende la pregunta se deben dar algunos ejemplos.

**Experiencia**

Pese a que fueron informados, en algunas familias no esperaron los esposos, con la excusa de que se había presentado una actividad de extrema urgencia que les obligó a ausentarse. En estos casos el Equipo APEC decidió entrevistar a la esposa y sus hijos.

Si bien la esposa sola se muestra de comienzo reticente a facilitar información aduciendo que "*sólo su esposo sabe*", con el transcurrir de la entrevista su actitud es más segura y sincera. Además, deberemos comprender que las familias campesinas se muestran muy susceptibles al tiempo de facilitar información, aduciendo que en el futuro próximo les cobrarán impuestos, vieja creencia que lastimosamente aún se conserva.

4.5 Paso 5: Elaborar el Diagnóstico Participativo preliminar

👉 Objetivo

Sistematizar y analizar toda la información recabada y elaborar el Diagnóstico Participativo preliminar que será presentado a la comunidad en el Segundo Taller Comunal.

Después del trabajo de campo, el Equipo APEC regresa a su oficina para sistematizar y analizar con cuidado toda la información recabada y elaborar un Diagnóstico Participativo preliminar que será presentado a la comunidad y validado con la misma (véase 5.1, respecto al Segundo Taller

Comunal). La duración de este Paso es de 4 días de trabajo de gabinete, lo que implica que el Equipo APEC debe trabajar eficientemente y sin perder tiempo.

Se recomienda realizar la sistematización de los datos y su análisis paralelamente.

La sistematización de la información es relativamente fácil y se realiza en base a los “datos a ser recabados” (véase página 21). Durante la sistematización de los datos se debe dar énfasis especial a los testimonios de los comunarios, tanto del Estudio de Caso como de los Informantes Clave. Estos testimonios sirven sobretodo para el Documento Final (véase 5.3) y son de gran valor para entender mejor la realidad de la comunidad.

El análisis de los datos es más complicado, ya que requiere una reflexión y discusión colectiva por parte del Equipo APEC, respecto a la situación en la que se encuentra la comunidad y los escollos que impiden su desarrollo. El Equipo APEC debe intentar realizar el análisis desde el punto de vista comunal, es decir, debe reducir a lo mínimo su propia opinión, aunque por supuesto su capacidad de análisis es muy importante.



En el APEC se trata de identificar los problemas más importantes, sobretodo aquellos medioambientales como es el sobrepastoreo y la erosión hídrica (Tomoroco).

Durante el análisis en este Paso el Equipo APEC debe enfocarse en los problemas más importantes en la comunidad y los cambios respectivos, ya que éstos deben ser presentados y validados en el Segundo Taller Comunal. Sin embargo, el Equipo APEC también debe tener una idea bastante elaborada (aunque no en todo detalle) respecto a las causas de los problemas y las oportunidades para enfrentar los mismos, ya que en los trabajos de grupos en el Segundo Taller Comunal se trabajará de manera participativa sobre estos dos temas.

A continuación se explica en más detalle cómo realizar **el análisis** en esta Etapa, para poder llegar a un Diagnóstico Participativo preliminar lo más completo y coherente posible.

Los problemas más importantes

Los problemas más importantes en la comunidad (o limitaciones para el desarrollo de la misma) son aquellos mencionados en los Pasos anteriores por los comunarios e Informantes Clave, así como aquellos identificados por el Equipo APEC. Al respecto, se debe dar énfasis especial a los problemas ambientales en la comunidad, es decir, problemas con los RR.NN., utilizando los resultados del Primer Taller Comunal (véase más abajo: “Posibles problemas medioambientales en una comunidad”).

Durante este análisis se deben anotar las consecuencias de cada problema para la comunidad, es decir, la consecuencia o el impacto actual que tiene el mismo. Asimismo, es importante indicar quiénes sienten el problema como importante o relevante, distinguiendo entre los diferentes estratos sociales, pero también entre los diferentes grupos en la comunidad: hombres y mujeres, jóvenes y adultos, etc. Toda esta información forma parte del Diagnóstico Participativo y permite entender cómo los problemas identificados afectan al desarrollo de la comunidad. A continuación se presentan algunos ejemplos de problemas que se podrían identificar en una comunidad, en este caso referente a problemas medioambientales.

Posibles problemas medioambientales en una comunidad

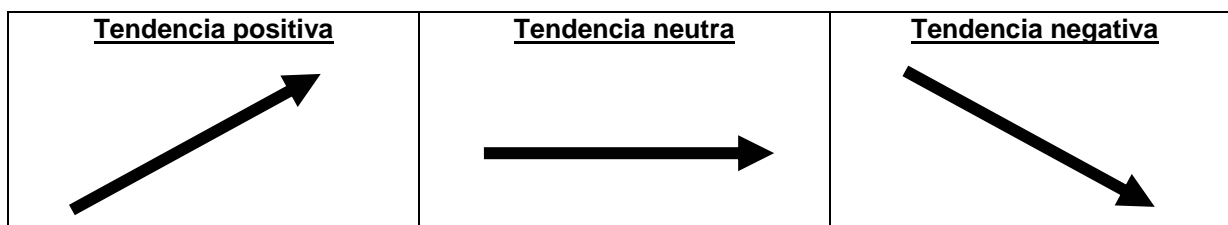
- Reducción del agua disponible en los manantiales.
- Escasa disponibilidad de agua potable confiable.
- Reducción en la fertilidad del suelo.
- Escasos terrenos de pastoreo.
- Baja producción de alimentos.
- Mala calidad de la cobertura vegetal (forraje).
- Reducido potencial energético (no hay leña).
- Reducción del período de descanso del suelo.
- Área forestal muy reducida.

Se recomienda que en el análisis de los problemas se identifiquen solamente aquellos problemas más importantes en la comunidad, es decir, los problemas que realmente afecten al desarrollo de la misma. Se debe evitar entrar en detalles de problemas menores, el Equipo APEC debe enfocar sobretodo problemas que afectan a toda la comunidad.

Cabe enfatizar que este análisis debe ser simple y sencillo, de tal manera que la comunidad entienda el trabajo de análisis realizado por el Equipo APEC y que durante la validación del mismo en el Segundo Taller Comunal (véase 5.1) no haya confusión entre los participantes.

Los cambios en los problemas

Se deben indicar los cambios ocurridos en las últimas décadas sobre cada problema identificado. Se recomienda trabajar con “tendencias”, indicando si el problema ha cambiado de manera positiva, neutra o negativa, es decir, si el problema es más, menos o igual de grave que antes. La identificación de una tendencia, que puede ser presentada con una flecha tal como se indica a continuación, es de suma importancia ya que puede dar una idea sobre el impacto que puede tener el problema sobre el desarrollo futuro de la comunidad.



Cabe indicar que no todos los problemas o limitaciones tienen una cierta tendencia, porque puede ser un problema puntual o un problema que siempre ha existido en la comunidad.

Las causas de los problemas

Aunque en el Segundo Taller Comunal durante el trabajo de grupos se trabajará en forma participativa sobre *las causas de los problemas* (o limitaciones identificadas), es conveniente que el Equipo APEC en el presente Paso ya se formule algunas ideas. Al respecto se debe distinguir entre causas humanas (las actividades humanas causantes) y causas indirectas (o causas subyacentes). Estas causas indirectas son causas que muchas veces no son percibidas directamente, pero son las que el Equipo APEC también debe intentar identificar. A continuación se presentan algunos ejemplos de causas humanas y causas indirectas de los problemas medioambientales. Lo mismo puede hacerse para problemas sociales y económico-productivos identificados en la comunidad.

Causas humanas	Causas indirectas
<ul style="list-style-type: none"> - Sobrepastoreo de terrenos de pastoreo. - Deforestación y disminución de la cobertura vegetal. - Ocupación de terrenos marginales o de protección para cultivos. - Aumento del cultivo permanente (sin descanso del suelo). - Mal manejo de los terrenos de cultivo. - Contaminación de fuentes de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento poblacional. - Carencia de empleo alternativo. - Falta de fuerza de trabajo (por la migración). - Políticas de tenencia de la tierra. - Costumbres culturales. - Mal acceso al mercado y bajos precios. - Mala organización comunal y falta de líderes comunales. - Ausencia de colaboración entre instituciones. - Falta de visión a nivel político – institucional. - No hay conciencia sobre planificación familiar. - Falta de educación y de conciencia ambiental. - Dependencia de incentivos. - Alcoholismo. - Analfabetismo. - Poco presupuesto en instituciones y en el municipio. - Escasa participación del municipio en actividades agropecuarias. - Impotencia de la comunidad frente a las instituciones.

Como se puede observar en el ejemplo del cuadro anterior, varias causas de los problemas medioambientales ya pueden ser identificadas como problemas en los temas “social” y “económico-productivo”. Esto muestra la riqueza de este ejercicio, porque deja explícita la complejidad de los problemas, así como la integración de problemas y causas. Lo que es evidente es que a la conclusión de este tipo de análisis se debe buscar **soluciones integrales**.

Cabe enfatizar que el Equipo APEC debe intentar realizar un análisis lo más sencillo posible, evitando mezclar problemas y causas. Sin embargo, en muchos casos es inevitable que un cierto

tema (por ejemplo, la mala organización comunal) salga tanto como un problema principal, como una causa de muchos otros problemas identificados. Es tarea del Equipo APEC presentar el análisis de tal manera que en el Segundo Taller Comunal los participantes no se confundan.

Las oportunidades

Al final de esta parte del análisis deben estudiarse las oportunidades (o alternativas de solución) para cada problema principal identificado. Una oportunidad es disponer de las condiciones favorables para desarrollar una determinada actividad. Las oportunidades tienen que ver con un proceso creativo, donde se identifican las actividades que no se realizan en ese momento o se realizan en muy pequeña escala, pero que sí pueden cambiar las condiciones de vida de las familias involucradas.

La identificación de las oportunidades es esencial para ver la comunidad de una forma positiva. Las oportunidades ocurren en el tema medioambiental (por ejemplo, aprovechar mejor el agua disponible en la comunidad), económico-productivo (por ejemplo, aprovechar mejor la demanda en el mercado para ciertos productos) y social (por ejemplo, aprovechar la capacidad de aprendizaje de las mujeres). A continuación se presentan algunos ejemplos de oportunidades que se podría identificar.

Oportunidades económico-productivas:	Oportunidades sociales:
<ul style="list-style-type: none"> - Intensificación de la agricultura (huertos, fertilizantes, fosfato). - Prácticas de manejo adecuadas (conservación de suelos, compostaje, etc.). - Empleos alternativos en el sector no-agrícola (artesanía, carpintería, etc.). - Agroforestería y capacitación forestal (viveros familiares). - Apicultura y/o fruticultura (producción para el mercado). - Desarrollar pequeñas industrias (con subproductos agropecuarios). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar capacitaciones de las instituciones. - Mejorar la educación (también la educación ambiental). - Uso racional del agua a nivel comunal o grupal (tanques, reservorios, etc.). - Leyes o reglamentos para el uso de agua (para evitar conflictos). - Asignación de títulos de propiedad. - Elaborar un reglamento forestal.

A continuación se presenta un ejemplo respecto al trabajo de análisis realizado por el Equipo APEC en la comunidad Kaynakas, y las preguntas y respuestas que se formularon sobre oportunidades a aprovechar.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
- <i>¿Cuáles son las oportunidades en el sector agrícola?</i>	→ Una oportunidad es el aprovechamiento de agua del río y los manantiales cercanos a las viviendas.
- <i>¿En qué beneficia si realizamos esta oportunidad?</i>	→ Se puede cultivar en siembra temprana (miskha), al mismo tiempo realizar dos siembras al año.
- <i>¿Con qué contamos ahora para realizarla?</i>	→ Se cuenta con agua en diferentes lugares y que es utilizada de forma tradicional.
- <i>¿Qué obstáculos creen que existen para realizar esta actividad?</i>	→ Los problemas sobre la propiedad de la tierra donde están ubicados.
- <i>¿Qué hacemos o podríamos hacer para aprovechar esta oportunidad?</i>	→ Implementar microsistemas de manejo del agua para el riego y para el uso productivo en pecuaria.
- <i>¿Qué tendríamos que hacer para reducir o eliminar las limitaciones?</i>	→ Establecer acuerdos con dirigentes y las familias y arribar a consensos.

(Continúa en la siguiente página)

- | | |
|--|---|
| - Si realizamos esta actividad ¿obtendríamos efectos negativos? | → Si no se hace un manejo adecuado, puede ocurrir una mayor erosión de los suelos agrícolas. |
| - ¿Qué podemos hacer para reducir este efecto? | → Realizar capacitación en manejo de los sistemas de microriego con las familias beneficiarias. |
| - ¿Qué organizaciones pueden dar apoyo para realizar esta actividad? | → El municipio, las entidades gubernamentales y las no gubernamentales. |

Cabe enfatizar nuevamente que en este análisis de las oportunidades no hace falta que el Equipo APEC entre en muchos detalles. En realidad se trata de identificar de manera tentativa qué se podría hacer en la comunidad, para que ésta entre en un proceso de desarrollo sostenible, ya que en el Segundo Taller Comunal los comunarios participantes también van a identificar las diferentes oportunidades, lo que posteriormente – en la Quinta Etapa – sirve para elaborar los lineamientos estratégicos.

Experiencia

En el caso del APEC realizado en la comunidad de Kaynakas, la oportunidad medioambiental más importante resultó ser la enorme cantidad de manantiales disponibles los que a su vez eran poco aprovechados por los comunarios. Asimismo, una oportunidad económico-productiva fue la cercanía con un mercado grande como el de Sucre. Una oportunidad social fue la sólida organización comunal que se traducía en una gran capacidad de convocatoria y participación de hombres y mujeres.



Con este trabajo de análisis y la elaboración del Diagnóstico Participativo preliminar termina el trabajo de esta Tercera Etapa y el Equipo APEC deberá tener ya escrita la mayor parte de su Documento Final (véase 5.3).



¡Importante!

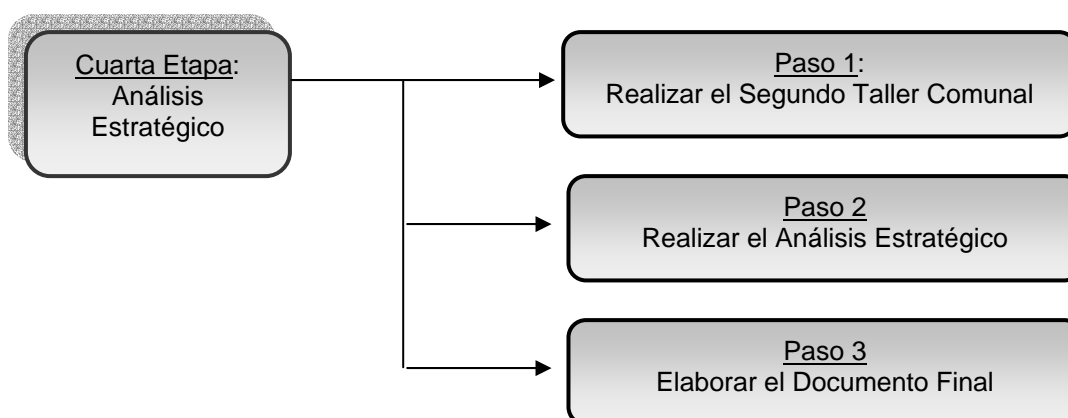
Entonces, al terminar la presente Etapa el Equipo APEC tiene elaborado en todo detalle los problemas y cambios, así como tiene ideas tentativas respecto a las causas y "qué se puede hacer" para enfrentar los problemas identificados.

Capítulo 5

Cuarta Etapa: Análisis Estratégico

En esta Cuarta Etapa, el Equipo APEC debe validar con la comunidad el Diagnóstico Participativo preliminar elaborado en la Tercera Etapa, analizar de manera estratégica los resultados para la formulación de los lineamientos estratégicos y plasmar todo en un Documento Final. Los lineamientos estratégicos formulados serán el insumo para la siguiente Etapa, que es la Planificación del Desarrollo Comunal (véase Capítulo 6). Esta Cuarta Etapa comprende 3 Pasos:

Flujograma 6: Pasos de la Cuarta Etapa



5.1 Paso 1: Realizar el Segundo Taller Comunal

👉 Objetivo

Validar de manera participativa el Diagnóstico Participativo preliminar e identificar las causas y qué hacer para enfrentar los problemas principales.

El Primer Paso en esta Cuarta Etapa consiste en realizar el Segundo Taller Comunal. Este Taller es el último trabajo de campo del Equipo APEC y debe ser aprovechado óptimamente. Por esta razón, el Equipo APEC debe venir muy bien preparado a este Taller, con los problemas y tendencias escritos en papelógrafos para presentar y explicar a la comunidad, así como con el listado de causas y oportunidades preparado para poder facilitar de forma ágil este Taller. El tiempo aproximado que debe durar el Taller es nuevamente de 4 a 5 horas.

Como en este Taller se trabajará de la misma manera como en el Primer Taller Comunal (véase 4.2), la primera parte más formal del Taller es muy reducida en tiempo y se puede dar más énfasis a la parte importante, que es el trabajo de grupos y la discusión en plenaria. A continuación se presentan las actividades que se desarrollan en este Segundo Taller Comunal, así como el tiempo estimado para cada actividad.

Recuadro 2: Actividades que se Desarrollan en el Segundo Taller Comunal

Tiempo (min.)	Actividad	Contenido temático
15	Inauguración y Explicación	Inauguración, explicación de objetivos, se refresca la memoria con un resumen del trabajo y los resultados obtenidos en el anterior Taller.
40	Validación del Diagnóstico Participativo preliminar	Se socializa el Diagnostico Participativo preliminar y se validan los problemas principales identificados y tendencias correspondientes.
150	Trabajo de grupos	Se trabaja sobre "causas" y "qué podemos hacer para enfrentar los problemas principales".
20	Descanso	
60	Plenaria y discusión	Se presentan y discuten los resultados.
15	Coordinación y clausura	Se fija la fecha del 3er. Taller Comunal y se clausura el presente.

❖ Inauguración y explicación

Como la comunidad ya conoce a los integrantes del Equipo APEC, esta primera parte del Taller puede ser breve. Se debe enfatizar y explicar bien los objetivos del Taller y recordar sobre lo que se hizo en el Primer Taller Comunal para refrescar la memoria de los participantes.



En el Segundo Taller es de suma importancia identificar "¿qué podemos hacer?"; en Kaynakas una buena oportunidad son los huertos hortícolas para el Grupo de Mujeres.

❖ Validación del Diagnóstico Participativo preliminar

En esta parte del Taller el Equipo APEC explica en plenaria el trabajo de análisis que ha realizado en gabinete y presenta el listado de problemas principales identificados durante su periodo de trabajo de campo, así como tendencias (o cambios) correspondientes. Se recomienda que el listado a ser presentado contenga **un máximo de 10 problemas principales**, sobretudo

problemas medioambientales pero también sociales y económico-productivos. Cabe enfatizar que muchos de los problemas medioambientales tienen causas sociales o económicas y que desde luego en el trabajo de grupos estas causas deben salir a flote.

A continuación se presenta el formato (con un ejemplo) del contenido del papelógrafo que el Equipo APEC debe elaborar previamente y llevar al Taller.

Problemas principales	Tendencias	Causas	¿Qué podemos hacer?
Erosión hídrica de los suelos	El proceso de erosión hídrica tiende a continuar ya que los terrenos presentan pendientes fuertes y los comunarios no realizan prácticas de CSA.		
No hay suficiente pasto para el ganado	La disminución de especies forrajeras seguirá ya que en la comunidad no se puede controlar el sobrepastoreo.		

Durante este trabajo en plenaria la comunidad debe validar el Diagnóstico Participativo preliminar y dar su visto bueno respecto al listado de los problemas principales presentado. Aunque en base a un buen trabajo del Equipo APEC deberían salir todos los problemas principales en una comunidad, puede ser que haya más problemas que recién salgan en este Segundo Taller Comunal. En este caso el listado debe ampliarse, o tal vez pueden ser juntados algunos problemas identificados. El resultado final de la plenaria debe ser la obtención de un listado final de problemas principales y tendencias correspondientes, validado por la comunidad.

Experiencia

En la comunidad de Patallajta, durante el Día de Campo y las entrevistas en el Estudio de Caso, el Equipo APEC hizo observaciones sobre la tala de árboles y la venta de leña, y concluyó que la tala de árboles era un problema grave en la comunidad. Sin embargo, durante la plenaria en el Segundo Taller Comunal, la comunidad manifestó que éste no era un problema, ya que ellos cortaban los árboles y vendían leña sólo cuando tenían una necesidad urgente y si comercializaban era en volúmenes reducidos.



❖ Trabajo de grupos

Se divide a los asistentes del Taller en 3 ó 4 grupos, considerando los mismos criterios del Primer Taller Comunal. Cada grupo trabaja la misma temática e inicia su trabajo luego de una breve explicación por parte del Equipo APEC.

a) Identificación de las causas.

Cada grupo discute el listado de problemas principales e identifica las causas correspondientes. Los integrantes del Equipo APEC deben ayudar en caso de que el grupo no entienda o no pueda identificar las causas, dando pistas o ejemplos de las causas que el Equipo mismo ya haya identificado en su trabajo de gabinete (véase Tercera Etapa). Cabe anotar que no es necesario que los grupos diferencien entre causas humanas y causas indirectas, ya que estos conceptos

solamente confunden a los participantes. En la plenaria posterior al trabajo de grupos el Equipo APEC sí puede entrar un poco en detalles de las causas e intentar validar el listado preliminar que ha elaborado respecto a las diferentes causas durante su trabajo de la elaboración del Diagnóstico Participativo preliminar (véase 4.5).

b) ¿Qué podemos hacer para enfrentar los problemas principales?

Cada grupo busca alternativas para enfrentar los problemas principales y eliminar las causas identificadas. Este trabajo se puede hacer “horizontalmente”, es decir, para cada causa identificar “qué se puede hacer”; o “verticalmente”, es decir, primero identificar todas las causas y luego recién llenar la columna de “¿qué podemos hacer?”. De igual manera los integrantes del Equipo APEC deben estar supervisando todo el tiempo para ayudar a los grupos.

Durante el trabajo de grupos se debe trabajar con papelógrafos y tarjetas y se debe cuidar bien que todos los asistentes de los grupos realmente participen y tengan la oportunidad para dar su opinión. En todo caso es necesario que cada integrante del Equipo APEC supervise un grupo para que el trabajo salga más exitoso.

A continuación se presenta un ejemplo de las causas y alternativas de “qué podemos hacer” identificadas, en este caso para la comunidad Patallajta, municipio Yamparáez (la versión completa se encuentra en Anexo 2).

Problemas principales	Tendencias	Causas	¿Qué podemos hacer?
Erosión hídrica de los suelos.	El proceso de erosión hídrica tiende a continuar ya que los terrenos presentan pendientes fuertes y los comunarios no realizan prácticas de CSA.	<ul style="list-style-type: none"> - Lluvias fuertes y tormentosas. - Suelos desprotegidos, sin vegetación. - Cultivo en terrenos marginales y con pendientes considerables. - Poca conciencia entre los usuarios del suelo sobre la erosión hídrica. - No hay información técnica respecto a prácticas de CSA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conciencia sobre la importancia de controlar la erosión hídrica. - Capacitar en la ejecución de prácticas de CSA. - Reforestar las colinas y áreas con mucha pendiente. - Cultivar en terrenos con pendiente suave a moderada.
No hay suficiente pasto para el ganado.	La disminución de especies forrajeras seguirá, ya que en la comunidad no se puede controlar el sobrepastoreo.	<ul style="list-style-type: none"> - Demasiados animales en las áreas con especies forrajeras. - Pastoreo no controlado, no existe protección física ni cuidado. - Los pastos no logran desarrollarse o reproducirse por el sobrepastoreo. - Escasa precipitación pluvial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger y restringir el acceso a las áreas de pastoreo. - Reducir la carga animal en la comunidad. - Sembrar especies forrajeras.

❖ Descanso

Terminado el trabajo de grupos (el mismo que generalmente ocurre al medio día), se hace un paréntesis de 15-20 minutos para que los participantes se refresquen y consuman algún alimento.

❖ Plenaria y discusión

Luego se realiza la plenaria donde cada grupo expone el trabajo que ha desarrollado. A esta altura no es importante llegar a un consenso respecto a las causas ya que cada grupo tiene una opinión


diferente. La tarea final del Equipo APEC es la de sistematizar toda esta información para el Documento Final (véase 5.3).

Sin embargo, lo que sí es importante en la plenaria y discusión es identificar todas las posibles alternativas de “qué podemos hacer para enfrentar los problemas principales” que pudieran existir. Por lo tanto, es importante que el Equipo APEC esté bien preparado para el Segundo Taller Comunal, para que durante la plenaria pueda proponer también algunas alternativas identificadas por parte del Equipo y someter las mismas al juicio de la comunidad.

Por ejemplo, puede ser que la comunidad nunca haya pensado trabajar en apicultura, pero que de acuerdo al criterio del Equipo APEC existan buenas condiciones en la comunidad para esta actividad, de modo que la misma se convierta en una buena oportunidad. De esta forma se formula una gran cantidad de posibles alternativas, oportunidades y actividades prometedoras para el desarrollo sostenible de la comunidad, que es el insumo principal para la formulación definitiva de los lineamientos estratégicos por parte del Equipo APEC (véase 5.2).


Sin embargo, no es necesario que se identifiquen todas las posibles alternativas ya que en el Cuarto Taller Comunal, durante la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (véase 6.2), el técnico retomará el listado de “qué podemos hacer para enfrentar los problemas principales”, para definir con la comunidad qué concretamente se va a ejecutar dentro de cada lineamiento estratégico validado en el Tercer Taller Comunal (que se trata de la formulación del Plan Maestro Comunal, véase 6.1).

Experiencia



Durante la plenaria en Talahuanca, se trataba sobre la formación y capacitación en oficios y los participantes indicaron: *“Creemos que las mujeres y los hombres podemos aprender muchos otros oficios para mejorar nuestra economía, no solamente carpintería o costura, sino también albañilería, sastrería y otros, por lo tanto queremos que se incluya”.*

Sugerencia



Quando se trata el tema medioambiental, los participantes generalmente lanzan preguntas sin llegar a soluciones, por ejemplo: ¿cómo podemos mejorar nuestras tierras?, o ¿cómo podemos tener agua?, o ¿cómo podemos conseguir más pastos para nuestros animales? En estos casos el Equipo APEC puede poner ejemplos de sus antepasados y cómo ellos manejaban sus RR.NN. con tecnología ancestral. Asimismo, es importante que el Equipo APEC haga reflexionar a los participantes, con el objetivo de dejar bien claro de que no existen soluciones directas, sino que la solución final es un conjunto de actividades y el resultado de un trabajo armónico de toda la comunidad.

❖ Coordinación y clausura

Después de las discusiones en plenaria, se puede proceder con la Clausura del Segundo Taller Comunal. Sin embargo, es necesario que antes de finalizar el Taller el técnico explique nuevamente las siguientes actividades que se ejecutarán en la comunidad, para que no quede

ninguna duda al respecto. Sobre todo es importante explicar que con este Taller termina el trabajo del Equipo APEC en la comunidad y que el Documento Final será presentado a través del técnico en el siguiente Taller Comunal.

Algunas sugerencias

Los problemas identificados por el Equipo APEC deben ser discutidos en plenaria por todos los asistentes al Taller. Deben ser los verdaderos problemas sentidos por la gente, es decir, obstáculos que afecten al nivel de vida de las familias. Al registrarse en el papelógrafo deben expresarse claramente y en lenguaje sencillo. No se puede seguir con la identificación de causas y “qué podemos hacer” si no hay consenso respecto a los problemas principales.



Las alternativas de “qué podemos hacer” deben salir principalmente de los participantes en el grupo y estas alternativas deben contemplar los aspectos de género y de afectación a los RR.NN. Sin embargo, si el grupo tiene problemas, el Equipo APEC puede ayudar y dar pautas o ejemplos, pero sin influir demasiado a las decisiones del grupo ya que las causas y alternativas deben salir de un proceso participativo para que el grupo realmente se sienta comprometido.

5.2 Paso 2: Realizar el Análisis Estratégico

Objetivo

Realizar el análisis de toda la información de manera estratégica, con la finalidad de formular los lineamientos estratégicos.

La realización del Análisis Estratégico recién se hace después del Segundo Taller Comunal, una vez que se tenga toda la información necesaria, sobre todo respecto a “qué se puede hacer para enfrentar los problemas principales”.

Entonces, en esta parte el Equipo APEC primero debe sistematizar toda la información recolectada en el Segundo Taller Comunal, para tener bien claro qué –de acuerdo a la opinión de los comunarios– se puede realmente hacer en la comunidad.



¡Importante!

Cabe enfatizar la necesidad de que esta parte del Análisis Estratégico sea escrita de la manera más sencilla y comprensible posible. No olvidemos que todo el documento va a ser entregado también a la comunidad y que la misma debe poder entender también su contenido.

Toda la información sistematizada es el insumo principal para la formulación de los lineamientos estratégicos en esta parte del APEC. **La correcta formulación de estos lineamientos estratégicos es una de las tareas más importantes del Equipo APEC.** Para ello se debe enfocar en el futuro desarrollo de la comunidad, es decir, lo primordial es definir de manera general cómo enfrentar los problemas principales y solucionar las causas correspondientes. Los

lineamientos estratégicos pueden ser múltiples, pero lo más importante es que los mismos sean sencillos de comprender para cualquier persona. Entonces, los lineamientos estratégicos deben ser breves y apuntar claramente a lo que se quiere lograr en el futuro.

Para facilitar el trabajo de formulación de lineamientos estratégicos se recomienda que el Equipo APEC trabaje nuevamente en las tres áreas temáticas: social, económico-productivo y medioambiental. En base a la sistematización de la información del Segundo Taller Comunal, sobretodo en la columna de “qué podemos hacer”, el Equipo APEC identifica los lineamientos estratégicos necesarios en cada área temática. A continuación se presenta un ejemplo (la versión completa se encuentra en el Anexo 2).

Lineamientos estratégicos

Área temática social:

- Aprovechar las capacitaciones de diferentes instituciones en el Departamento.

Área temática económico-productiva:

- Producir de manera sostenible duraznos en la comunidad para su comercialización.

Área temática medioambiental:

- Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA.

Sugerencia

Para la ejecución y el éxito de cualquier actividad es muy importante que la comunidad esté bien organizada y dispuesta a ser protagonista de su propio desarrollo. Entonces sin duda, un lineamiento estratégico importante en un APEC será “fortalecer la organización comunal”.



5.3 Paso 3: Elaborar el Documento Final

Objetivo

Elaborar un Documento Final completo, bien sintetizado, sencillo y de calidad.

El último trabajo por parte del Equipo APEC corresponde a la elaboración del Documento Final. Antes de empezar a elaborar este documento, cabe enfatizar la importancia de que el mismo sea bien sintetizado (sin información no necesaria), sencillo (o más bien, directo, en lenguaje comprensible) y de buena calidad. Además, el Documento Final debe ser elaborado de acuerdo al índice que se presenta en la siguiente página, para evitar que se incluya información que no se necesita.

Además del texto, el documento debe contener gráficos ilustrativos puestos en Anexo, tales como mapa o croquis de la comunidad, el transecto caminado y otros. Toda esta información gráfica que ya se cuenta en borrador, debe pasarse en limpio con ayuda de una persona con destreza en dibujo. Es importante que una vez que esté elaborado el primer borrador del documento, se realice una discusión entre los integrantes del Equipo. Esto permitirá enmendar posibles errores que se cometan al realizar afirmaciones que no tengan consenso en el equipo y que atenten contra la armonía del documento.

Índice del Documento Final

- 1. Introducción**
- 2. Diagnóstico Participativo**
 - 2.1. Diagnóstico social
 - 2.1.1. Organización comunal
 - 2.1.2. Educación
 - 2.1.3. Salud
 - 2.1.4. Presencia institucional
 - 2.1.5. Las expectativas futuras de las familias
 - 2.2. Diagnóstico económico-productivo**
 - 2.2.1. Tenencia de tierra
 - 2.2.2. La producción agrícola
 - 2.2.3. La producción ganadera
 - 2.2.4. Otras actividades de generación de ingresos
 - 2.2.6. Infraestructura productiva
 - 2.3. Diagnóstico medioambiental**
 - 2.3.1. Clima y zonas agroecológicas
 - 2.3.2. El recurso suelo
 - 2.3.3. El recurso agua
 - 2.3.4. El recurso vegetación
- 3. Análisis Estratégico**
 - 3.1. Priorización de los problemas principales, tendencias y causas
 - 3.2. Sistematización de “qué podemos hacer” para enfrentar los problemas principales
 - 3.3. Formulación de lineamientos estratégicos por área temática

Con la entrega del Documento Final al proyecto o a la institución, termina el trabajo del Equipo APEC. A partir de este momento el técnico sólo debe realizar las actividades explicadas en el siguiente capítulo.

Una sugerencia muy importante

Si fuera posible, sería muy conveniente que el Equipo APEC vuelva a la comunidad en la Quinta Etapa para asistir al técnico en la planificación del desarrollo comunal y la elaboración del Plan Maestro Comunal (PMC) y del Plan de Desarrollo Comunal (PDC).



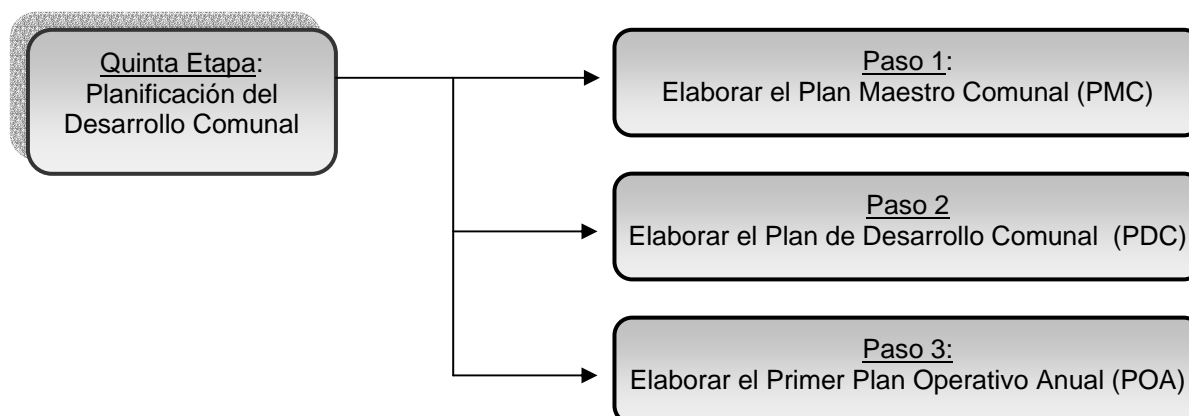
Capítulo 6

Quinta Etapa: Planificación del Desarrollo Comunal

En esta Quinta Etapa del APEC el técnico realiza dos Talleres Comunales más, con el objetivo de planificar el desarrollo comunal de manera sostenible. El insumo más importante para estos Talleres son los lineamientos estratégicos identificados por el Equipo APEC en su Documento Final, los cuales primero deben ser validados en el Tercer Taller Comunal, antes de pasar a la elaboración del Plan Maestro Comunal (PMC, véase 6.1). Luego, éste es el insumo para uno de los Pasos más importantes del APEC, que es la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PDC, véase 6.2), donde se formularán actividades concretas para realizar los lineamientos estratégicos. Finalmente, en base al PDC, la comunidad con el apoyo del técnico debe elaborar anualmente su Plan Operativo Anual (POA, véase 6.3).

Entonces, esta Quinta Etapa consiste en 3 Pasos:

Flujograma 7: Pasos de la Quinta Etapa



6.1 Paso 1: Elaborar el Plan Maestro Comunal (PMC)

👉 Objetivo

Elaborar el Plan Maestro Comunal (PMC) en base a los lineamientos estratégicos identificados por el Equipo APEC, así como mapas parlantes dibujados por los comunarios.

El PMC es un plan que engloba todos los objetivos y aspiraciones de una comunidad a largo plazo, es decir, es un plan que refleja el sueño de la comunidad, la situación deseada en un plazo de más o menos 10 años. La elaboración del PMC es una tarea que solamente se puede hacer con una comunidad conciente de su situación actual y de las oportunidades de desarrollo. Se debe realizar el Tercer Taller Comunal lo más antes posible (por lo general un mes después del Segundo Taller Comunal) luego de que el Equipo APEC haya entregado su Documento Final.

El insumo principal del PMC son los lineamientos estratégicos identificados por el Equipo APEC, en base a todo su trabajo de campo y los Talleres Comunales realizados (véase 5.3). Cabe

recordar que estos lineamientos estratégicos aún no son validados por la comunidad, es decir, son las conclusiones del Equipo APEC referente a lo que se debería de hacer, en términos generales, en una comunidad desde un punto de vista estratégico y considerando todos los problemas y oportunidades.

Para elaborar el PMC se realiza el Tercer Taller Comunal, cuya fecha fue fijada en la clausura del Taller anterior (véase 5.2). Este Taller nuevamente tendrá una duración de 4 a 5 horas y a continuación se presentan las actividades a realizarse en el mismo.

Recuadro 3: Actividades que se Desarrollan en el Tercer Taller Comunal

Tiempo (min.)	Actividad	Contenido temático
10	Inauguración y Explicación	Se inaugura el Taller y se explican sus objetivos y los resultados obtenidos en los Talleres anteriores como una forma de refrescar la memoria de los participantes.
60	Validación de los lineamientos estratégicos	El técnico presenta los lineamientos estratégicos para su validación en plenaria.
120	Elaboración de mapas parlantes en trabajo de grupos	Cada grupo hace un dibujo de la situación futura deseada de la comunidad (mapa parlante).
20	Descanso	
60	Plenaria y discusión	Se presentan y discuten los resultados, se consensua el PMC.
15	Coordinación y clausura	Se fija la fecha del 4to Taller Comunal y se clausura el presente.

❖ Inauguración y Explicación

La inauguración por parte del técnico puede ser breve, pero sí debe explicar bien los objetivos del presente Taller y los resultados deseados a obtener.

Antes de la presentación de los lineamientos estratégicos se debe hacer nuevamente un recuento de todas las actividades realizadas hasta el momento y la importancia que cada una de ellas tiene para realizar el Tercer Taller Comunal.

❖ Validación de los lineamientos estratégicos

El técnico debe llevar preparado en un papelógrafo los lineamientos estratégicos identificados por el Equipo APEC, de modo que los mismos puedan ser presentados de manera clara y sencilla a los asistentes al Tercer Taller Comunal. Obviamente debe haber una explicación de cada lineamiento estratégico por parte del técnico, respecto a su importancia para el desarrollo de la comunidad, así como la relación que tiene cada lineamiento estratégico con otros lineamientos estratégicos.

Después de la presentación de los lineamientos estratégicos, los mismos deben ser validados en plenaria, uno por uno. Es necesario que durante la sesión en plenaria los lineamientos estratégicos sean discutidos de manera profunda, de modo que antes de entrar en el Trabajo de Grupo no quede ninguna duda respecto a qué se quiere lograr con cada lineamiento estratégico. Asimismo, en esta plenaria puede ampliarse el listado de lineamientos estratégicos, sobretodo tomando en cuenta que probablemente en algunos sectores de la comunidad existen oportunidades específicas que tal vez no hayan sido identificadas por el Equipo APEC.

Experiencia

En Talahuanca el Equipo APEC, identificó como un lineamiento estratégico la producción de prendas textiles de la cultura yampara, observando la mano de obra semi-utilizada de las mujeres y considerando la creciente demanda del producto por los turistas extranjeros. Sin embargo, las mujeres no lo tomaron como tal, considerándola como una alternativa a largo plazo y mostrando poco interés. En vez de trabajar en esa oportunidad prefieren migrar al interior del país para vender su fuerza de trabajo.



❖ **Elaboración del mapa parlante en trabajo de grupos**

Igual que en los Talleres anteriores, el trabajo de grupos es la actividad principal de este Tercer Taller Comunal. La conformación de los grupos es nuevamente como las anteriores, es decir, un grupo de hombres adultos, un grupo de hombres jóvenes y un grupo de mujeres, que eventualmente puede ser subdividido en 2 grupos de mujeres adultas y jóvenes.

En este trabajo de grupos se trata de dibujar un mapa parlante de la situación futura de la comunidad deseada por cada grupo, en un plazo de más o menos 10 años: es el PMC dibujado en papel. Es obvio que muchas de las actividades dibujadas en el mapa parlante tienen relación con los lineamientos estratégicos recién validados, por lo menos aquellas actividades que pueden ser visualizadas en papel. Sin embargo, muchas veces también se da el caso de que salgan actividades nuevas en el mapa parlante, lo que justamente es también el objetivo de este ejercicio.



La explicación del mapa parlante con una gran variedad de actividades (Kaynakas)

Este trabajo de elaboración de los mapas parlantes puede durar unas 2 horas, tomando en cuenta que se debe exigir a cada grupo que haga un mapa atractivo y completo, y que se discuta bien internamente en el grupo sobre qué incluir y qué excluir del mapa.

Sugerencia

¡No hace falta que el técnico diga que todos estos lineamientos estratégicos deben ser dibujados, al contrario, debe dejar libre al grupo para dibujar lo que quiera, lo que en realidad se constituye en la verdadera validación final de los lineamientos estratégicos!



❖ **Descanso**

Terminado el trabajo de grupos, se hace un paréntesis de 15-20 minutos para que los participantes se refresquen y consuman algún alimento.

❖ **Plenaria y discusión**

Luego, cada grupo presenta su mapa parlante, es decir, el dibujo de la futura situación deseada. Durante las presentaciones el técnico debe apuntar actividades presentadas por los grupos que no fueron tomadas en cuenta en los lineamientos estratégicos. Asimismo, se debe discutir el mapa parlante de cada grupo. El resto de los participantes puede preguntar al grupo por qué no ha dibujado una cierta actividad o por qué sí, es decir, se trata de aclarar lo que ha dibujado el grupo, pero no modificar el dibujo ya que el mapa parlante expresa la visión de cada grupo y es una muestra de las actividades que son consideradas más importantes por cada uno.

Sin embargo, si aparecen actividades en el mapa parlante que no fueron identificadas en el listado de lineamientos estratégicos validados, se debe discutir al respecto y en caso necesario incluir la actividad en el PMC, siempre y cuando todos los participantes estén de acuerdo en hacerlo.

En síntesis, en plenaria se discuten todos aquellos lineamientos estratégicos (o en este caso pueden ser también actividades puntuales), sobre los cuales no haya consenso entre los grupos. Es decir, el objetivo de la plenaria es el de llegar a un consenso total de los lineamientos estratégicos necesarios para la comunidad, que en su conjunto se llamará el Plan Maestro Comunal.

El resultado final del Tercer Taller Comunal es un listado de todos los lineamientos estratégicos validados (el Plan Maestro Comunal), así como mapas parlantes de cada grupo.

Sugerencia

Es necesario elaborar el PMC en un Taller exclusivamente dedicado a esta tarea, es decir, no durante una asamblea ordinaria u otra fecha en que la comunidad se reúna. Resulta que después del trabajo en grupos los participantes están cansados y si después tienen que reunirse todavía para otros asuntos, en la plenaria su participación será pobre y poco participativa.



❖ Coordinación y clausura

Después de las discusiones en plenaria, se puede proceder con la Clausura del Tercer Taller Comunal. Sin embargo, es necesario que antes de finalizar el Taller el técnico explique sobre la siguiente actividad, que es el último Taller Comunal, el Cuarto Taller Comunal. El objetivo de ese Taller es el de elaborar el Plan de Desarrollo Comunal (véase 6.2)

Experiencia

En el Tercer Taller Comunal en Patallajta se notó la presencia de nuevas personas, en su mayoría jóvenes que continuamente abandonaban el Taller, provocando malestar en los demás asistentes y el técnico. Ante esta situación el técnico finalmente dijo que si no había respeto e interés durante los Talleres se suspendería todo el trabajo, porque no se podía trabajar así. Al parecer la comunidad posteriormente discutió de manera seria el asunto, porque en el siguiente Taller todos mostraron una actitud responsable y de respeto, participando activamente de comienzo a fin del evento.



Sugerencia

Para lograr la participación de las mujeres en las reuniones comunales, se sugiere: sensibilizarlas, motivarlas e infundirles confianza para que expresen sus ideas. Es recomendable para ello aplicar dinámicas de grupo. Al margen de esto se debe concienciar a los varones, indicándoles que la participación femenina es vital para el desarrollo comunal y que tengan una actitud de valoración y un trato horizontal.



6.2 Paso 2: Elaborar el Plan de Desarrollo Comunal (PDC)

👉 Objetivo

Elaborar el Plan de Desarrollo Comunal (PDC) en base a los lineamientos estratégicos validados en el Plan Maestro Comunal.

El PDC es un plan mucho más concreto que el PMC, porque en el mismo se llega a definir qué se debe hacer a mediano plazo para realizar los lineamientos estratégicos validados en el PMC. Mediano plazo en este caso quiere decir un periodo de 3 a 5 años, dependiendo por ejemplo de factores como “el tiempo de presencia restante del proyecto en la comunidad” o “el tiempo restante para la actual gestión municipal”. Este plazo debe ser definido por la comunidad antes de elaborar el PDC.

El Cuarto Taller Comunal debe realizarse dentro de un mes después de haber elaborado el PMC, lo que facilitará en gran medida la rápida elaboración del PDC. Este Taller nuevamente tendrá una duración de 4 a 5 horas y a continuación se presentan las actividades a realizarse en el mismo.

Recuadro 4: Actividades que se Desarrollan en el Cuarto Taller Comunal

Tiempo (min.)	Actividad	Contenido temático
10	Inauguración y Explicación	Se inaugura el Taller y se explican sus objetivos.
15	Presentación del PMC	El técnico presenta nuevamente los acuerdos del PMC.
180	Trabajo de grupos	Cada grupo identifica actividades concretas para lograr obtener los lineamientos estratégicos validados en el PMC.
20	Descanso	
90	Plenaria y discusión	Se presentan y discuten los resultados, se consensua el PDC.
15	Coordinación y clausura	Se fija fecha para elaborar el POA y se clausura el 4to Taller.

❖ Inauguración y Explicación

La inauguración por parte del técnico puede ser breve, pero sí debe explicar bien los objetivos del presente Taller y los resultados deseados a obtener.

❖ Presentación del Plan Maestro Comunal

Para refrescar la memoria de los participantes, el técnico presenta los resultados del Tercer Taller Comunal: el PMC y los lineamientos estratégicos validados. Por supuesto que el técnico hace la presentación mediante la utilización de un papelógrafo previamente elaborado, que muestra los resultados de manera sencilla y comprensible para todos los participantes. Esta presentación puede ser breve y sirve principalmente para que los participantes se acuerden de los resultados del Taller anterior, y así puedan utilizar sus resultados en el presente Cuarto Taller Comunal.

Sugerencia

Frecuentemente alguno de los participantes desconoce sobre lo que se está hablando, porque es participe por primera vez de un Taller o está reemplazando a sus padres. Frente a ello es recomendable siempre hacer una rememoración de las actividades realizadas y los resultados obtenidos antes de entrar en los detalles y actividades del presente Taller.



❖ Trabajo de grupos

En esta parte de la elaboración del PDC se llega a una sistematización clara de todas las actividades concretas que se debe realizar en la comunidad, indicando prioridades y con qué instituciones se quiere realizar la actividad. En tal sentido, el PDC se convierte en una verdadera herramienta de desarrollo ya que la comunidad tiene mucho más claro lo que quiere. Este PDC puede enlazarse también con el Plan de Desarrollo Municipal, es decir, cuando el municipio pide a la comunidad qué actividades quiere ejecutar, la comunidad ya lo tiene definido y puede responder de manera rápida y con una actividad que realmente contribuya al desarrollo comunal.

Los grupos de trabajo deben ser formados por sector o zona de la comunidad. Esto se debe a que en la elaboración del PMC ya se ha trabajado con grupos de género y edad, es decir, se supone que los intereses de estos grupos ya están incorporados en los lineamientos estratégicos del PMC.

Es importante trabajar por sector o zona porque las actividades concretas y las prioridades serán diferentes. Un buen ejemplo de esta situación se ha dado en la comunidad de Patallajta.

Ejemplo

La comunidad Patallajta está dividida en 3 zonas: alta, intermedia y baja. Las prioridades en cada zona son diferentes, por ejemplo, en la zona baja requieren plantar árboles frutales, en la zona intermedia demandan la construcción de atajados y en la zona alta mejorar la producción agrícola.



Se recomienda formar una cantidad máxima de 3 grupos, de modo que tal vez se deba juntar varios sectores hasta formar una zona, pero que sea una unidad representativa de la comunidad y que los habitantes de esta zona realmente se identifiquen con la misma. Una vez formados los grupos, éstos deben trabajar sobre la temática que es presentada en el siguiente cuadro y explicada a continuación:

Lineamiento estratégico	→	Actividades concretas
	→	Prioridades
	→	Instituciones de ayuda

Actividades concretas:

El grupo debe indicar por lineamiento estratégico, qué actividades concretas se deben ejecutar para lograr aprovechar o realizar cada lineamiento estratégico. Esto implica que en el grupo se debe discutir de manera profunda cada lineamiento estratégico ya que generalmente serán identificadas varias actividades concretas que en su conjunto logren llegar a la situación deseada a la cual se refiere el lineamiento estratégico (véase el siguiente ejemplo).

Lineamiento estratégico	Actividades concretas	Prioridad	Instituciones de ayuda
Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA	- Realizar capacitaciones en CSA.	1	XXXXX
	- Realizar concursos de CSA anualmente.	1	XXXXX
	- Realizar el mantenimiento de las prácticas de CSA.	2	XXXXX


Prioridades:

El grupo debe indicar la prioridad que tiene una actividad concreta para su sector, es decir, si quiere que la misma sea ejecutada con “alta” o “baja” prioridad (o con números 1, 2). Es obvio que el técnico antes de entrar en el trabajo de grupos debe explicar que no todas las actividades concretas pueden tener alta prioridad, dado que el apoyo de las instituciones siempre viene de a poco. Además, debe indicar que el PDC que está elaborado en este Taller no es definitivo y que los detalles del mismo serán elaborados en los Planes Operativos Anuales de la comunidad. Entonces, las prioridades dan una indicación del orden en el cual serán ejecutadas las actividades concretas, es decir, es un primer intento de llegar a un cronograma de ejecución de actividades concretas, que posteriormente será de gran ayuda para el POA (véase el siguiente ejemplo).

Lineamiento estratégico	Actividades concretas	Prioridad	Instituciones de ayuda
Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA	- Realizar capacitaciones en CSA	1	XXXXX
	- Realizar concursos de CSA anualmente	1	XXXXX
	- Realizar el mantenimiento de las prácticas de CSA	2	XXXXX

Sugerencia

Al principio la mayoría de las actividades estratégicas será identificada con prioridad "alta", ya que los comunarios piensan que si ponen "baja" una actividad no se ejecutará. El técnico debe explicar bien que el PDC es el plan de la comunidad y no de la institución, así como que la ejecución del mismo no depende de la priorización de las actividades concretas, sino de las gestiones que realice la comunidad en el futuro con otras instituciones.




Instituciones de ayuda:

Finalmente cada grupo debe preguntarse qué instituciones podrían ayudar en la ejecución de las actividades concretas. En esta parte es de suma importancia que el técnico tenga bien claro el alcance de las actividades del proyecto, es decir, no debe comprometerse a la ejecución de actividades que estén fuera de los objetivos del proyecto. En muchos casos seguramente un grupo puede indicar que para una cierta actividad el proyecto puede ayudar, pero es la tarea del técnico aclarar en la plenaria que no es así. En estos casos es la comunidad la que debe realizar las gestiones ante otras instituciones de desarrollo para que les apoyen con asistencia técnica o recursos financieros. Sin embargo, si ya hay instituciones trabajando en la comunidad, como por ejemplo el municipio, se pueden indicar ya, actividades específicas que se quiere gestionar con esta instancia (véase el siguiente ejemplo).

Lineamiento estratégico	Actividades concretas	Prioridad	Instituciones de ayuda
Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA	- Realizar capacitaciones en CSA.	1	XXXXX
	- Realizar concursos de CSA anualmente.	1	XXXXX
	- Realizar el mantenimiento de las prácticas de CSA.	2	XXXXX

Sugerencia

El técnico debe tener buen conocimiento sobre las actividades que realizan otras instituciones en la zona o en el municipio, así como debe saber qué instituciones potencialmente podrían querer entrar a trabajar en la zona o la comunidad. Este conocimiento ayudará en gran medida a los grupos para definir con qué instituciones tiene que contactarse.



❖ Descanso

Terminado el trabajo de grupos, se hace un paréntesis de 15 a 20 minutos para que los participantes se refresquen y consuman algún alimento.

❖ Plenaria y discusión

Durante la plenaria primero cada grupo sectorial o zonal presenta sus resultados. Luego el técnico debe resumir los resultados presentados por lineamiento estratégico, intentando lograr el consenso entre los 3 grupos respecto a las actividades concretas identificadas, así como las prioridades. No hace falta discutir profundamente respecto a las prioridades de cada grupo, ya que puede haber varias actividades concretas con prioridad “alta” en un mismo lineamiento estratégico. Lo más importante es que haya más o menos un consenso entre todos respecto a las actividades concretas del PDC, así como las instituciones que podrían ayudar. Posteriormente, al momento de formular el POA de la comunidad, se debe tomar en cuenta nuevamente todas las prioridades y llegar a un acuerdo en toda la comunidad sobre qué actividad concreta se va a ejecutar en el año siguiente (véase 6.3).

Respecto a la discusión sobre el apoyo de diferentes instituciones, es muy importante la intervención del técnico, para indicar claramente hasta dónde puede ayudar el proyecto, así como para explicar que para las demás actividades concretas la comunidad debe buscar el apoyo de otras instituciones de desarrollo.

❖ Coordinación y clausura

En la última parte del Cuarto Taller Comunal se discute sobre el seguimiento. En primera instancia, el técnico debe comprometerse a elaborar el PDC en limpio (véase un ejemplo en Anexo 3) y además, se debe fijar una fecha para la elaboración del primer POA, basado en los resultados del PDC.

6.3 Paso 3: Elaborar el Primer Plan Operativo Anual (POA)

👉 **Objetivo**

Elaborar el Primer Plan Operativo Anual en base a los resultados del Plan de Desarrollo Comunal.

Luego de la elaboración del PDC, el técnico debe ayudar a la comunidad en una Reunión Comunal en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA). El POA necesariamente debe ser consensuado con la comunidad y constituye el conjunto de prioridades que se va a ejecutar durante una gestión, lo que obviamente surge de las prioridades formuladas durante la elaboración del PDC.

Una de las primeras actividades que debe realizar el técnico, es presentar el PDC a la comunidad, es decir, los resultados del Cuarto Taller Comunal de manera sistematizada. En este PDC ya se debe haber tomado en cuenta las diferentes actividades concretas en sectores específicos de la comunidad, aunque en lo posible intentando lograr que las mismas sean iguales para toda la comunidad. El PDC al momento de ser presentado también debe ser validado por la comunidad.

Luego se procede con la elaboración del POA. Una consideración a tomarse en cuenta previamente es que las actividades a planificarse en el POA en muchos casos requieren la ejecución de estudios previos de factibilidad, como por ejemplo en el caso de sistemas de agua potable, riego, etc. Esto implica que en el POA, para que cada actividad se concrete, se deben

planificar las actividades previas a ser ejecutadas. Por ejemplo, para la construcción de un sistema de agua potable, previamente se debe:

- Realizar un estudio de vertientes (revisar caudales).
- Realizar un estudio básico de factibilidad.
- Organizarse en grupos sectoriales o zonales.

Es muy importante que durante la elaboración del POA, en la plenaria, se reflexione sobre las actividades previas, porque de lo contrario pueden cometerse los mismos errores de siempre, es decir, apurar la ejecución de alguna obra o actividad, sin tomar en cuenta que para ella es imprescindible organizarse bien, tomar conciencia, realizar algún estudio, etc. Cabe enfatizar que sin las actividades previas necesarias, una actividad planificada seguramente fracasará. En el ejemplo concreto del sistema de agua potable, no se puede empezar la construcción del sistema mientras no haya una idea concreta respecto a la factibilidad y los costos del mismo.

Sugerencia

Se debe dar mayor énfasis en la organización comunal como una actividad previa a cualquier otra actividad, sobretodo en aquellas comunidades que no están bien organizadas.



Entonces, durante la elaboración del POA en base a las actividades concretas priorizadas en el PDC, es imprescindible que la plenaria identifique las actividades previas. Esto puede implicar que finalmente en el POA una cierta actividad concreta priorizada no pueda ser ejecutada aún en el siguiente año, sino recién después de 1 ó 2 años, luego de haberse logrado ejecutar las actividades previas necesarias. En esta parte es muy importante el rol orientador del técnico.

Asimismo, durante la elaboración del POA se deben tomar en cuenta las prioridades de cada sector o zona. Cuando solamente un sector ha priorizado una actividad que requiere el trabajo en conjunto de toda la comunidad, se debe decidir si se hace caso a esa prioridad de un solo sector, o si se posterga la actividad involucrada. Al respecto cabe enfatizar que no vale la pena por ejemplo empezar con biohuertos en un solo sector que ha priorizado esta actividad y repetir la misma actividad recién el siguiente año en los otros sectores.



¡Importante!

El técnico siempre debe vigilar la ejecución eficiente de todas las actividades, mediante el consenso comunal respecto a las prioridades de cada sector.

La elaboración del POA puede realizarse en cualquier reunión comunal y el trabajo puede tomar un tiempo de más o menos 2 horas de discusión, dependiendo de la rapidez con la que se pueda lograr consenso entre todos los comunarios. Idealmente un POA se elabora en el mes de noviembre ya que en diciembre el municipio y otras instituciones de desarrollo elaboran sus planes anuales y para la comunidad sería lo más conveniente incorporar sus actividades del POA en los mismos.

Capítulo 7

Conclusiones

El trabajo de Análisis y Planificación Estratégica Comunal es de suma importancia para cualquier comunidad, porque significa que por primera vez la misma va a tener claro, tanto en escrito como en mapa parlante, lo que quiere para su futuro. Solamente es posible ejecutar el APEC con una comunidad con un cierto grado de conciencia respecto a su situación de desarrollo actual, lo que se debe haber logrado en la Fase previa al APEC, que es la Cimentación de un Fundamento para el Desarrollo Rural Sostenible (véase las Guías correspondientes).



¡Importante!

Es sumamente importante entender que la ejecución del APEC es parte de un proceso y que no puede ser ejecutado separadamente en una comunidad sin realizar las actividades previas.

Respecto a la integralidad de la planificación lograda, vale indicar que principalmente es tarea del Equipo APEC, el proponer un conjunto de lineamientos estratégicos que tomen en cuenta aspectos de manejo integral y complementariedad entre ellos. Posteriormente, cuando la comunidad va a priorizar las actividades concretas, obviamente a corto plazo se pierde un poco este aspecto integral, pero a largo plazo, después de haber ejecutado todas las actividades concretas, esto se puede recuperar totalmente. Al respecto, el papel supervisor del proyecto respecto a una estrategia sostenible de desarrollo comunal también es imprescindible ya que la correcta implementación de tal estrategia asegura la sostenibilidad de los trabajos y la coherencia e integralidad entre todas las actividades concretas.

Cabe mencionar que en esta misma Segunda Fase de la *Estrategia de Intervención*, se elaborarán -con el objetivo de conocer mejor las aspiraciones de cada familia- Planes Integrales de la Propiedad (PIP's), en los cuales en base al PDC y las actividades futuras en la comunidad, se formulan las actividades específicas de cada familia (véase Guía 6). Asimismo, cabe indicar que las actividades priorizadas en el POA serán ejecutadas a través de Proyectos Integrales a nivel grupal y comunal, que son elaborados en esta misma Fase de la *Estrategia de Intervención*, pero siempre en base a las priorizaciones del POA (véase la Guía de Ejecución Sostenible de actividades de desarrollo).

Finalmente, referente a la difusión de las actividades de Conservación de Suelos y Aguas, que seguramente también están priorizadas en cualquier POA, vale mencionar que las mismas serán ejecutadas principalmente a través de Concursos entre grupos organizados, utilizando la capacitación de campesino a campesino, cuyos detalles se encuentran descritos en la Guía 6 sobre Concursos de Conservación de Suelos y Aguas.

Anexo 1: Fichas para el Estudio de Caso

Nombre de la familia: Comunidad:

Composición de la familia (miembros que viven en la casa)

Nº	Nombre	Parentesco	Estado civil	Edad (años)				Actividad principal
				< 12	12-35	35-50	> 50	
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Datos sociales:

1. **Organización comunal**
(A realizarse con los Informantes Clave "campesinos")
2. **Educación**
(A realizarse con los Informantes Clave "personal de educación")
3. **Salud**
(A realizarse con los Informantes Clave "personal de salud")
4. **Presencia institucional**
(A realizarse con diferentes Informantes Clave)
5. **Expectativas futuras de la familia**

Expectativas a corto plazo	Expectativas a largo plazo

Datos económico-productivos:

1. *Tenencia de la tierra (las parcelas más importantes)*

Parcela	Superficie	Sistema de tenencia actual	Título	Eventuales problemas o conflictos
1				
2				
3				
4				
5				
6				

2. *La producción agrícola*

La producción agrícola en los últimos años:								
Cultivo	Opinión del campesino					Tendencia		
	muy bien	bien	regular	mal	muy mal	aumenta	igual	disminuye
Papa								
Maíz								
Trigo								
.....								
.....								
.....								
Tendencia en ingresos obtenidos de la producción agrícola:								
Problemas:						Causas:		
Oportunidades:								

3. *La producción ganadera*

Ganado	Canti- dad	Estado del ganado según el campesino					Tendencia		
		muy bien	bien	regular	mal	muy mal	mejora	igual	empeora
Bovino									
Ovino									
Caprino									
Porcinos									
Gallinas									
Tendencia en ingresos obtenidos de la producción ganadera:									
Problemas:							Causas:		
Oportunidades:									

4. *Otras actividades de generación de ingresos*

Tipo de Actividad	Tiempo Invertido		Tendencia		
	¿quién?	tiempo/año	aumenta	igual	disminuye
.....					
.....					
.....					
Problemas:			Causas:		
Oportunidades:					

5. Infraestructura productiva

Tipo de infraestructura productiva (descripción)	Modalidad de uso (familiar, grupal, comunal)	Problemas y causas

Oportunidades en infraestructura productiva:

Datos medio-ambientales:

1. **Clima y zonas agroecológicas**
(A realizarse en el Taller Comunal)

2. **El recurso suelo**

Uso	Disponibilidad del recurso suelo			Tendencia		
	poco	suficiente	mucho	aumenta	igual	disminuye
Agrícola						
Pastoreo						
	Calidad del recurso suelo			Tendencia		
	poco	suficiente	mucho	aumenta	igual	disminuye
Agrícola						
Pastoreo						

Problemas principales:

Causas:

Soluciones aplicadas (ej. prácticas de CSA):

Oportunidades mencionadas:

3. *El recurso agua*

Uso	Cantidad del recurso agua			Tendencia		
	poco	suficiente	mucho	aumenta	igual	disminuye
Riego						
Doméstico						
Ganado						
Fuente	poco	suficiente	mucho	aumenta	igual	disminuye
Vertientes						
Río						
Quebradas						
Problemas principales:				Causas:		
Soluciones aplicadas (ej. cosecha de agua)::				Oportunidades mencionadas:		

4. *El recurso vegetación*

Tipo de vegetación	Disponibilidad del recurso vegetal			Tendencia		
	poco	suficiente	mucho	aumenta	igual	disminuye
Árboles						
Arbustos						
Pastos						
Plantas						
Problemas principales:				Causas:		
Soluciones aplicadas (ej. prácticas de CSA):				Oportunidades mencionadas:		

Anexo 2: Resultados del Análisis Estratégico

Problemas principales	Tendencias	Causas	¿Qué podemos hacer?
Temática medio-ambiental			
Escasez de agua en las vertientes para el consumo humano y animal.	El caudal del agua en las vertientes tiende a continuar disminuyendo.	<ul style="list-style-type: none"> - Tala y el uso indiscriminado de las especies vegetales. - Disminución de las lluvias y lluvias más intensas e irregulares. - Suelos con poca capacidad de infiltración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y manejo racional de las vertientes. - Construcción de atajados. - Construcción de sistemas de agua potable. - Reforestación con especies de la zona.
Erosión hídrica de los suelos.	El proceso de erosión hídrica tiende a continuar ya que los terrenos presentan pendientes fuertes y los comunarios no realizan prácticas de CSA adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Lluvias fuertes y tormentosas. - Suelos desprotegidos, sin vegetación. - Cultivo en terrenos marginales y con pendientes considerables. - Poca conciencia entre los usuarios del suelo sobre la erosión hídrica. - No hay información técnica respecto a prácticas de CSA. - Prácticas agrícolas inadecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciar sobre la importancia de controlar la erosión hídrica. - Capacitar en la ejecución de prácticas de CSA. - Reforestar las colinas y áreas con mucha pendiente. - Cultivar en terrenos con pendiente suave a moderada. - Realizar prácticas agrícolas adecuadas.
Baja fertilidad de los suelos agrícolas.	La fertilidad de los suelos agrícolas tiende a empobrecerse más.	<ul style="list-style-type: none"> - No se restituyen nutrientes sustraídos (muy poco abono orgánico). - Se cultivan especies esquilmanes. - La erosión hídrica arrastra la capa superficial del suelo. - Las parcelas agrícolas son cultivadas todos los años (sin descanso). - El minifundio y los monocultivos. - No hay información técnica respecto a prácticas agronómicas adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar abono orgánico a los suelos regularmente. - Realizar prácticas agrícolas con abono vegetal y compost. - Realizar prácticas de CSA. - Mejorar la rotación de cultivos. - Implementar estercoleras y composteras. - Realizar prácticas agronómicas adecuadas.
Baja cobertura vegetal de los suelos.	Mientras no haya mejor protección de la cobertura vegetal, esta continuará degradándose.	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrepastoreo en todas partes. - A causa del sobrepastoreo, especies forrajeras no se desarrollan bien, menos logran reproducirse. - Árboles y arbustos son talados sin ser sustituidos. - Aumenta de la demanda de leña. - Precipitaciones pluviales irregulares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar y educar a los niños sobre el cuidado de la vegetación. - Reforestar con especies nativas y exóticas. - Cercar las áreas protegidas hasta que se restituya la cobertura vegetal. - Reducir el número de animales. - Proteger y mejorar la cobertura vegetal de especies forrajeras. - Evitar la tala indiscriminada. - Reforestar a través de concursos.
No hay suficiente tierras cultivables.	Las tierras cultivables se degradan hasta ser improductivos, nuevas tierras cultivables no existen. Este proceso continuará.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso más intensivo de las tierras cultivables, causando su degradación - Aumenta de la población y demanda de tierras cultivables. - No existen otras parcelas donde puedan cultivar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar el uso de las tierras cultivables existentes, mejorando su fertilidad con más abono orgánico. - Cultivar especies y variedades de ciclo vegetativo más precoz y no esquilmanes. - Buscar áreas cultivables en las comunidades aledañas.
Escasez de leña para combustible.	La leña escasea y debe buscarse en lugares cada vez más lejanos, este proceso continuará.	<ul style="list-style-type: none"> - Tala indiscriminada y progresiva de árboles y arbustos sin reposición. - Mal manejo de árboles energéticos, resultando en que las mismas no pueden recuperarse. - La venta de leña genera ingresos para algunas familias. - Población creciente y mayor demanda de combustible. - Las normas forestales no se cumplen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar en la realización de un manejo adecuado de árboles energéticos (que permite su rebrote) - Promocionar y fomentar el uso y manejo de cocinas mejoradas. - Crear conciencia y educar respecto a la importancia de la vegetación arbórea. - Elaborar un reglamento forestal. - Reforestar con especies leñosas.

Problemas principales	Tendencias	Causas	¿Qué podemos hacer?
No hay suficiente pasto para el ganado.	La disminución de especies forrajeras seguirá, ya que la comunidad no puede controlar el sobrepastoreo.	<ul style="list-style-type: none"> - Demasiados animales en las áreas con especies forrajeras. - Pastoreo no-controlado, no existe protección física ni cuidado. - Los pastos no logran desarrollarse o reproducirse por el sobrepastoreo. - Escasa precipitación pluvial. - Los suelos superficiales no permiten la regeneración de los pastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger y restringir el acceso a las áreas de pastoreo. - Reducir la carga animal en la comunidad. - Sembrar especies forrajeras.
Temática económica			
No hay ingresos por la producción agrícola.	A continuar utilizando la misma semilla, variedades y tecnología tradicional, la producción agrícola no generará excedentes para la venta.	<ul style="list-style-type: none"> - Costumbres ancestrales - Desconocimiento de la existencia y liberación de nuevas variedades. - Escasa información y participación del municipio y otras instancias en actividades agrícolas. - Minifundio. - Suelos pobres y erosionados. - Semilla degenerada. - Poca precipitación pluvial. - No hay información técnica sobre el manejo de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción y validación de nuevas semillas y variedades más precoces. - Renovar las variedades que actualmente cultivan. - Diversificar la producción agrícola. - Controlar de manera integral las plagas y enfermedades. - Mejorar la calidad de los suelos. - Asistencia técnica y capacitación.
Falta de recursos económicos para cubrir las demandas básicas de las familia.	La migración al interior del país incrementará sin poder cubrir la falta de recursos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos ingresos por la venta de productos agropecuarios. - Pocas oportunidades de trabajos no-agropecuarias para generar ingresos. - Las condiciones físicas no permiten incrementar la producción agrícola. - El ganado es demasiado pobre y en mal estado de salud para poder vender a mejores precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en oficios para hombres y mujeres. - Establecer huertos familiares para producir hortalizas para la venta. - Estudiar la posibilidad de crianza de animales de granja. - Recuperar y mejorar las parcelas cultivables.
Temática social			
La comunidad no cuenta con una buena organización.	Creciente individualismo y desinterés por realizar trabajos comunales.	<ul style="list-style-type: none"> - No hay buenos líderes. - No hay interés por realizar trabajos comunales o grupales. - El sindicato agrario no funciona bien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de sensibilización. - Capacitar a los líderes. - Capacitar a los miembros del sindicato agrario. - Elaborar planes comunales que puedan devolver la motivación a la gente con fines de superación.
Pobre conocimiento de leyes y disposiciones estatales.	Los comunarios seguirán desaprovechando las ventajas y oportunidades en su favor.	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la existencia de dichas disposiciones. - Falta de información y difusión. - Falta de interés sobre la importancia de las leyes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre las disposiciones estatales vigentes (Ley del Medio Ambiente, Ley Forestal, INRA, Participación Popular, etc.) - Realizar eventos de capacitación.
Analfabetismo en personas mayores.	No hay interés por parte de estas personas a participar en cursos de alfabetización.	<ul style="list-style-type: none"> - Durante su niñez no existía escuela. - Falta de práctica. - Poco interés de participar en eventos de capacitación. - Poco apoyo y motivación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar y concienciar sobre la importancia de saber leer y escribir. - Realizar cursos de alfabetización más entretenidos.

Lineamientos estratégicos identificados:

Área temática medio-ambiental:

- *Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA.*
- *Optimizar el aprovechamiento del agua.*
- *Reforestar áreas adecuadas con especies energéticas y proteger estas plantaciones.*
- *Sensibilizar a los niños sobre el manejo adecuado de los RR.NN. (Educación Ambiental).*

Área temática económico-productiva:

- *Producir de manera sostenible duraznos y hortalizas en la comunidad para su comercialización.*
- *Generar ingresos a través de la ejecución de oficios.*
- *Reducir la cantidad de ganado en la comunidad y mejorar su calidad hasta condiciones de venta.*
- *Incrementar la producción agrícola mediante su mejoramiento e intensificación en terrenos adecuados.*

Área temática social:

- *Aprovechar las capacitaciones de diferentes instituciones en el tema de fortalecimiento organizacional.*
- *Lograr una buena organización comunal basada en la colaboración.*
- *Planificar el desarrollo comunal entre todos, contar con un buen plan de desarrollo comunal.*

Anexo 3: Ejemplo del Plan de Desarrollo Comunal (PDC)

Lineamiento estratégico	Actividades concretas	Prioridad	Instituciones de ayuda
Aprovechar las capacitaciones de diferentes instituciones en el tema de fortalecimiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a todas las instituciones que realizan capacitaciones en la zona - Solicitar la realización de estas capacitaciones en la comunidad (sobre todo sobre leyes) 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Lograr una buena organización comunal basada en la colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sindicato agrario responsable y conformado de buenos líderes - Realizar asambleas en fechas fijas - Realizar trimestralmente trabajos comunales 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Planificar el desarrollo comunal entre todos, contar con un buen plan de desarrollo comunal.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer conocer el PDC a toda la comunidad - Elaborar cada año un POA ejecutable - Evaluar frecuentemente el cumplimiento 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Producir de manera sostenible duraznos y hortalizas en la comunidad para su comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en el manejo adecuado de huertos horti-frutícolas - Establecer huertos horti-frutícolas - Organizar a todos los productores - Comercializar duraznos en forma organizada 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Generar ingresos a través de la ejecución de oficios.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en carpintería - Realizar capacitaciones en corte y confección 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>
Reducir la cantidad de ganado en la comunidad y mejorar su calidad hasta condiciones de venta.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reglamento de manejo de ganado - Reducir la cantidad de ganado - Sembrar áreas de pastoreo y protegerlas - Realizar campañas obligatorias de vacunación - Vender ganado en forma organizada 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Incrementar la producción agrícola mediante su mejoramiento e intensificación en terrenos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en manejo adecuado de los suelos y de los cultivos agrícolas - Sembrar semillas y variedades mejoradas - Sacar de producción terrenos no-productivos - Producir más guano a través de su recolección y producción en estercoleros 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Conservar los suelos agrícolas con prácticas de CSA.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en CSA - Realizar concursos de CSA anualmente - Realizar el mantenimiento de prácticas de CSA 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Optimizar el aprovechamiento del agua.	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger las vertientes existentes - Construir atajados técnicamente correctos - Realizar un estudio de riego 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>	
Reforestar áreas adecuadas con especies energéticas y proteger estas plantaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reglamento forestal comunal - Capacitar viveristas en producción forestal - Capacitarse en el manejo forestal adecuado - Establecer viveros familiares - Producir plantas de especies energéticas - Realizar la reforestación masiva en terrenos adecuados (concursos y trabajos comunales) 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p>
Sensibilizar a los niños sobre el manejo adecuado de los RR.NN.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en la escuela - Realizar concursos con los niños - Establecer un huerto escolar 	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p>