



2022

# GUÍA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS EN LOS PASTIZALES DEL DESIERTO CHIHUAHUENSE



# GUÍA PARA EL ACOMPañAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS EN LOS PASTIZALES DEL DESIERTO CHIHUAHUENSE

Herramientas para técnicos y extensionistas

## Colaboradores:

Manuel Gustavo Chávez Ruiz, **INIFAP** | Jesús Manuel Ochoa Rivero, **INIFAP**  
| Cristino Villarreal Wislar, **CONANP** | Javier Ochoa, **CONANP** | José Dávila  
Paulin, **CONANP** | José Esteban Alveldaño Saucedo, **UANL** | Lorenzo Alejandro  
López Barbosa, **UAAAN** | María Elena Rodarte, **CONANP** | Víctor Manuel Reyes,  
**INECOL** | Adán Cano Aguilar, **UACJ** | David Borré González, **Pronatura Noreste**  
| Rogelio Maciel de la Garza, **Pronatura Noreste**

## Elaborado por:

Roberto Méndez-Arreola  
Verónica Martínez Flores  
Bibiana Rosas-Luna

## Diseño Editorial:

Diana González Aguilar  
**Pronatura Noreste**  
Margot Yazmín Armenta García  
Luis Enrique Nájera Zamora





# GUÍA PARA EL ACOMPañAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS EN LOS PASTIZALES DEL DESIERTO CHIHUAHUENSE

**Méndez-Arreola Roberto, Martínez Flores Verónica y  
Rosas-Luna Bibiana. 2022.**

*Guía para el Acompañamiento Social de Proyectos en  
los Pastizales del Desierto Chihuahuense, herramientas  
para técnicos y extensionistas. Monterrey, Nuevo León,  
México. Financiado por Pronatura Noreste A.C. a través  
del Acta para la Conservación de las Aves Migratorias  
Neotropicales del Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los  
Estados Unidos de América.*



# PRESENTACIÓN

## *Una mirada a los pastizales y las aves del Desierto Chihuahuense*

**L**os pastizales del Desierto Chihuahuense se muestran como un paisaje que se pierde en el horizonte. Lo que alguna vez fueron grandes ecosistemas que albergaron grandes poblaciones de bisontes y aves, así como diferentes grupos culturales, hoy en día están sufriendo distintos procesos de transformación y degradación ante constantes eventos de cambio de uso de suelo, principalmente para favorecer la actividad agrícola.

Lo que alguna vez fueron grandes planicies hoy presentan indicios de fuerte degradación. Sólo por mencionar un ejemplo, mientras hace 500 años la cobertura de pastos en la región era del 85 %, hoy estas especies han sido desplazadas por matorrales y terrenos agrícolas.

En este escenario, las aves migratorias neotropicales se han convertido en el estandarte de la conservación de los pastizales. Se trata de un grupo conformado por alrededor de 65 especies, de las cuales el 85 % tienen movimientos migratorios, muchas de las cuales pasan ocho meses en los pastizales de México. Lamentablemente, desde 1970 las aves de pastizal son el gremio de aves que presenta un decremento en sus poblaciones constante y estrepitoso, convirtiéndolas en el grupo de aves más amenazado de toda Norte América.

La conservación de estas aves depende de construir estrategias que protejan los pastizales que las albergan a través de mecanismos que involucren a los ejidatarios, los vaqueros, los rancheros y también al público en general en su conservación. Ante la degradación de uno de los ecosistemas más emblemáticos del Norte de México, la conservación de los pastizales, las aves migratorias, las formas de vida y los servicios ecosistémicos que nos brinda este ecosistema sólo se logrará a través de la participación de quienes viven y trabajan en estos territorios.

Ante esto, es necesario que técnicos, manejadores y extensionistas cuenten con herramientas que les permitan construir objetivos comunes con los dueños de estos territorios, a fin que se logre la valoración de los pastizales y su recuperación. Trabajando de la mano con la gente, se logrará regenerar los pastizales perdidos y, a la vez, recuperar las aves migratorias neotropicales.

# CONTENIDO

1. Introducción .....	1
2. Acompañamiento social en los pastizales del Desierto Chihuahuense .....	4
3. Principios del acompañamiento social de proyectos .....	7
4. ¿Cómo usar esta <i>Guía</i> ? .....	10
4.1. Autodiagnóstico .....	10
4.2. Ciclo de los proyectos .....	15
5. Herramientas para el acompañamiento social de proyectos .....	20
5.1. Herramientas para el acercamiento a los grupos .....	22
5.2. Herramientas para el diagnóstico de la situación local .....	35
5.3. Herramientas para la implementación de proyectos .....	54
5.4. Herramientas para el cierre, sistematización y evaluación de los proyectos .....	72
6. Referencias .....	84




# 1. INTRODUCCIÓN

**E**l Desierto Chihuahuense — delimitado por la Sierra Madre Oriental, el Eje Volcánico Transversal y la Sierra Madre Occidental — representa una de las regiones áridas con mayor diversidad de especies en el mundo (De la Maza-Benignos *et al.*, 2019). En esta ecorregión se encuentran las comunidades vegetales conocidas como pastizales, formadas esencialmente por gramíneas perennes y anuales, así como hierbas en menor medida, algunas especies arbustivas y arbóreas (Aguirre-Calderón, 2019).

En México, los pastizales ocupan el 6.1 % (118,320 km<sup>2</sup>) del territorio nacional, y se encuentran principalmente en regiones semiáridas y de clima templado frío (Challenger, 1998). En el Norte del país, cubren extensas zonas en los estados de Chihuahua, Coahuila, Sonora, Durango, Zacatecas, San Luis Potosí y Jalisco; y se encuentran entre los 1,100 y 2,500 m s. n. m. (CONABIO, 2009).

Al igual que otros ecosistemas naturales, los pastizales contribuyen a la regulación del clima, la recarga de acuíferos y la captura de carbono; además tienen un importante valor cultural y económico que se refleja en su amplio uso para la cría de ganado bovino y equino, la agricultura y actividades de recolección (CONABIO, 2009).

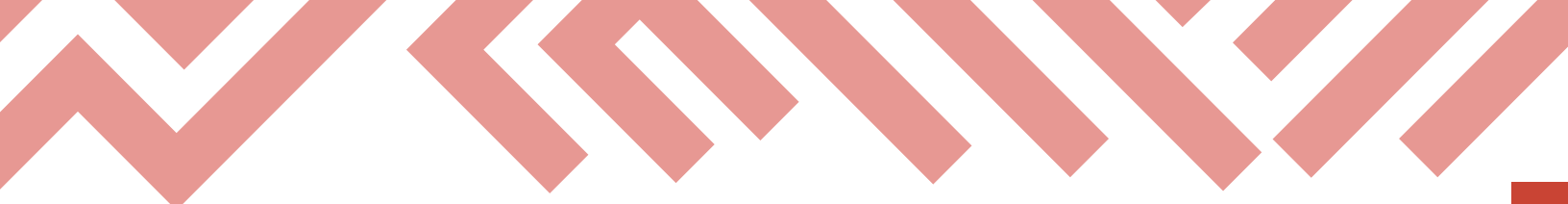


Estos pastizales se ubican en una región llena de contrastes sociales, donde se expresan diversas prácticas de manejo y conocimientos sobre el uso de los recursos naturales. Lo mismo es posible encontrar grandes ranchos ganaderos y propiedades agrícolas, así como pequeños ejidos y comunidades campesinas que recurren a diferentes estrategias para apropiarse de recursos naturales locales. Al distribuirse en diferentes estados, la población que vive y depende de los pastizales también es muy diversa: rancheros, recolectores, vaqueros, campesinos y chiveros forman parte de los actores que por generaciones han acuñado y transformado el paisaje con sus prácticas de manejo del territorio.

Lamentablemente en nuestro país, como en el resto de Norteamérica, los pastizales están sujetos a condiciones de cambio ambiental y degradación (PMARP, 2012). Por ejemplo, en el estado de Chihuahua se vive una alarmante pérdida de este ecosistema debido a las actividades humanas de los últimos años, con un pronóstico que estima su degradación severa para el año 2025, principalmente por el cambio de uso de suelo (De la Maza-Benignos *et al.*, 2019).

Este escenario de cambio ambiental debe entenderse junto a otras amenazas ambientales como la sobreexplotación de acuíferos, la expansión de actividades agrícolas, prácticas ganaderas inadecuadas, fragmentación del hábitat y, de manera más general, los efectos del cambio climático (De la Maza-Benignos *et al.*, 2019).

Estos datos reafirman que vivimos una época que se caracteriza, entre otras cosas, por una vulnerabilidad social y ambiental, así como una precariedad ecológica. A la vez, nuestro mundo interconectado nos pone frente a distintas alternativas y oportunidades que ofrece la diversidad cultural y las agendas sociales y gubernamentales que impulsan la incorporación de criterios de sustentabilidad en el manejo de recursos naturales.



En este escenario, el trabajo de promotores, extensionistas y técnicos ambientales<sup>1</sup> es central para acompañar a los actores locales en la construcción de alternativas para el manejo y la gestión del territorio a lo largo de los pastizales del Desierto Chihuahuense. Esta *Guía* hace eco de la idea de que el manejo sostenible de los recursos naturales y la producción rural debe ir de la mano de la justicia social y ambiental, a través del reconocimiento de las capacidades, los recursos socioculturales y las expectativas de los actores locales (Berkes y Folke, 1998; Ostrom, 2000; Paré y Lazos, 2003).

**El propósito de esta *Guía* es brindar un conjunto de recursos e ideas para mejorar y enriquecer las capacidades de diagnóstico, planeación y documentación de las diferentes intervenciones y proyectos de los técnicos que acompañan a los propietarios y productores en el camino de construir escenarios para revertir la degradación de los pastizales del Desierto Chihuahuense.**

En las siguientes secciones, los lectores encontrarán algunos elementos que los orientarán en la lectura y comprensión de esta *Guía*. En primer lugar, se abordará la noción de acompañamiento social. Posteriormente, se presentan algunos principios y criterios para la selección y uso de las herramientas que constituyen esta *Guía*. Finalmente; las siguientes secciones del documento presentan las herramientas organizadas en cuatro rubros que abarcan: acercamiento a los grupos al diagnóstico de la situación local; planeación e implementación de proyectos; y cierre de los proyectos, evaluación y sistematización.

---

1. En este documento se hará referencia a técnicos y extensionistas para hablar de las personas que acompañan a los actores locales en sus procesos y actividades de manejo de recursos naturales.

## 2. ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL EN LOS PASTIZALES DEL DESIERTO CHIHUAHUENSE

Los pastizales del Desierto Chihuahuense son un mosaico de territorios en manos de agricultores, ganaderos, productores individuales y colectivos, así como comunidades, ejidos y pequeños propietarios.<sup>2</sup> Por muchos años, sus prácticas de manejo estuvieron marcadas por un impulso oficial que privilegió la maximización de la producción, en ocasiones a costa de la integridad de los ecosistemas y sus servicios ambientales (Challenger, 1998; Gauthier et al., 2003).

Durante este tiempo, extensionistas de distintas dependencias gubernamentales, así como de firmas técnicas y privadas trabajaron con los dueños de los terrenos a fin de implementar paquetes tecnológicos para sacar la mayor ganancia posible de los sistemas productivos (Toledo et al., 1993; Rendón-Medel et al., 2015).

---


2. En este documento a todos ellos se les denominará como actores locales.

**Hoy en día, se sabe que las actividades productivas y de manejo de recursos naturales en esta región está condicionada por la salud de los ecosistemas, la disponibilidad y calidad del agua, así como por mecanismos de adaptación al cambio climático. A la vez, la integralidad de estos territorios depende del tipo de prácticas productivas y ambientales que tanto actores locales como agencias externas promueven e implementan (De la Maza-Benignos et al., 2019).**

Desde esta visión, el trabajo que realizan los técnicos en los pastizales del Desierto Chihuahuense no puede limitarse a promover procesos de mejoramiento de la producción desde una visión técnica y unilateral. Por el contrario, su trabajo debe entenderse como una actividad diversa y contextualizada, enfocada en facilitar la construcción de conocimientos, la articulación de saberes, los intercambios de experiencias y el diálogo multisectorial.

Actualmente, existe consenso acerca de la necesidad de trabajar con los actores locales desde enfoques y perspectivas que promuevan formas democráticas de participación, el reconocimiento de las expectativas, la experiencia y el saber local, la construcción de consensos y la minimización de los conflictos, así como la incorporación de criterios de sustentabilidad (Amo y Vergara, 2009; Rendón-Medel et al., 2015; Gardeazabal et al., 2021).

En esta sintonía, es necesario incidir en el trabajo que realizan los técnicos de campo quienes son el vínculo entre las organizaciones, las agendas de conservación y desarrollo, y los propietarios de terrenos. Precisamente, con la idea del acompañamiento social, esta *Guía* ofrece una propuesta para su trabajo.



Se habla de **acompañamiento social** para enfatizar la idea de que las soluciones a las problemáticas de manejo de recursos naturales deben construirse de manera plural y multisectorial, con base en un trabajo continuo y sostenido con los actores locales. Pero sobretodo, se busca enfatizar que el trabajo de los técnicos debe enfocarse en el seguimiento a procesos sociales. Si se quiere priorizar el cambio hacia prácticas y proyectos sostenibles, así como la adecuación de tecnologías e innovaciones en el manejo de recursos naturales, es necesario pensar en un horizonte de largo plazo que excede los tiempos habituales de los proyectos específicos, y empezar a considerar procesos de mediano y largo plazo.

Para construir alternativas de manejo de recursos naturales es necesario partir de una visión contextual e histórica, que permita reconocer los procesos sociales que determinan el cambio ambiental, atribuir un papel predominante a la población local, reconocer su papel en el manejo y conservación de recursos naturales, así como sus experiencias y conocimientos. Se trata de construir relaciones a mediano y largo plazo con ellos, tender puentes de comunicación para alcanzar la confianza y el descubrimiento de potencialidades entre los involucrados, así como la identificación de conflictos.

### 3. PRINCIPIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS

**E**n esta sección se proponen cuatro principios para el acompañamiento social de los proyectos e intervenciones en las localidades ubicadas en los pastizales del Desierto Chihuahuense. Estos principios son: **contextualizado, colaborativo, formativo y replicable**; deben entenderse como atributos de cada una de las intervenciones o los proyectos que se realizan a nivel local.

*Ilustración 1. Principios para el acompañamiento social de los proyectos e intervenciones.*



A continuación se muestra la descripción de cada uno de estos principios.



*Los proyectos e intervenciones sociales son contextualizados en la medida que:*

- se trabaja con base en el conocimiento de las problemáticas ambientales locales y regionales;
- se conocen los distintos grupos sociales en la zona y sus intereses;
- se reconocen las experiencias y prácticas ambientales de los participantes;
- se reconoce y considera la historia social y ambiental de la región;
- se trabaja con base en las particularidades sociales y culturales de los participantes, tales como su nivel educativo, sus conocimientos productivos y ambientales, sus tradiciones, sus formas de gobierno y de organización.



*Los proyectos y las intervenciones son colaborativos cuando:*

- se conoce el rol que juegan los diferentes actores en el desarrollo local, la implementación de proyectos productivos y de conservación;
- forman parte de un proceso donde existe una interacción social constante y sostenida entre los actores locales y los técnicos;
- se favorece el diálogo e intercambio de opiniones, la negociación, la distribución de tareas y actividades, así como la distribución de responsabilidades, beneficios y riesgos;
- se conocen las relaciones de poder que tienen ciertos actores frente a otros.





## FORMATIVO

*Un proyecto o una intervención es formativo cuando:*

- los participantes adquieren nuevas habilidades y conocimientos;
- los actores locales se apropian de innovaciones tecnológicas o nuevas formas de manejo de sus recursos naturales y sistemas productivos de manera informada;
- se reconocen de antemano las diferentes experiencias, conocimientos y percepciones entre los involucrados;
- existen espacios para el intercambio de conocimientos y experiencias en contextos de confianza y seguridad.



## REPLICABLE

*Una intervención o proyecto es replicable cuando:*

- se documenta, evalúa y sistematiza;
- se promueven espacios para contrastar con otras experiencias, socializar los aprendizajes y construir comunidades de aprendizaje;
- se identifican sus lecciones positivas y negativas;
- los actores locales se apropian de formas de manejo del territorio más sostenibles que surgen y se construyen de forma colectiva.

**Recuerde que los principios son aplicables en el desarrollo de las “Herramientas para el acompañamiento social de proyectos”.  
(Capítulo 5).**


# 4. ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

**E**sta *Guía* puede ser usada de dos maneras. La primera es a través de un autodiagnóstico que los técnicos realizan para identificar las fortalezas y debilidades de su trabajo. Este autodiagnóstico les permitirá identificar qué atributos deben fortalecer a través de las herramientas de esta *Guía*. La segunda se basa en identificar las herramientas necesarias para resolver problemáticas o cuestiones específicas.


## 4.1. Autodiagnóstico

El autodiagnóstico le va a permitir conocer y reflexionar sobre su trabajo, así como elegir mejor la herramientas de esta *Guía*. Utilice las tablas 1 a la 4 para marcar una opción de respuesta en cada inciso. Cuando en una tabla la mayoría de las opciones que seleccione sean “NUNCA” o “FRECUENTEMENTE”, vaya a la sección 5 para identificar las herramientas que atiendan a dicho atributo y busque la aplicación de dichas herramientas en sus proyectos.


*Tabla 1. Criterios para el principio “Contextualizado”.  
Ejercicio de autodiagnóstico.*

Criterios para el principio “CONTEXTUALIZADO”	
1. Reconozco las expectativas y necesidades de las personas participantes.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
2. Reconozco y considero las problemáticas ambientales locales y regionales.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
3. Tomo en cuenta las experiencias previas de los participantes en el planteamiento de metas y objetivos de proyectos e intervenciones.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
4. Conozco los actores que tienen un papel en el avance o retroceso de los proyectos.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
5. Conozco la historia social y ambiental de la localidad.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
6. Conozco las formas de gobierno local.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre


*Tabla 2. Criterios para el principio “Colaborativo”.  
Ejercicio de autodiagnóstico.*

Criterios para el principio “COLABORATIVO”	
1. Considero espacios para la interacción y el diálogo entre todos los actores involucrados en los proyectos.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
2. Reconozco la contribución que cada actor o participante puede hacer a los proyectos.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
3. Cuento con información acerca de los distintos grupos de poder, sus intereses y agendas.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
4. Conozco y aplico distintos mecanismos para animar la participación de los actores locales.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
5. Utilizo distintas metodologías y herramientas para asegurar la comunicación y la retroalimentación de los actores locales.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre

*Tabla 3. Criterios para el principio “Formativo”.  
Ejercicio de autodiagnóstico.*

Criterios para el principio “FORMATIVO”	
1. Defino y documento objetivos de aprendizaje para cada actividad que realizo a nivel local.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
2. Conozco y respeto las diferencias de conocimiento y las experiencias entre los participantes de una actividad o proyecto.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
3. A lo largo del proyecto y las actividades que realizo a nivel local, planteo momentos para hacer explícitos los aprendizajes obtenidos.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
4. Los proyectos cuentan con mecanismos claros para documentar y compartir las experiencias ganadas por los involucrados.	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre

**Tabla 4. Criterios para el principio “Replicable”.**  
Ejercicio de autodiagnóstico.

Criterios para el principio “REPLICABLE”	
1. Realizo un registro escrito de cada una de las actividades realizadas a lo largo de un proyecto o intervención	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
2. Llevo un registro de los avances, acuerdos, dificultades y aspectos por mejorar en el trabajo con los actores locales	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
3. Identifico las lecciones aprendidas en cada proyecto y las comparto con los actores locales y otros participantes	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre
4. Aplico herramientas para realizar la sistematización y evaluación de las intervenciones y proyectos	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Siempre

## *4.2. Ciclo de los proyectos*

En esta sección use las preguntas para identificar sus necesidades en sus proyectos. Las preguntas están organizadas en cada una de las etapas del ciclo de los proyectos. Para cada necesidad, hay más de una herramienta que puede utilizar.

## 1. ACERCAMIENTO A LOS GRUPOS

### *¿Cómo empezar un proyecto en una nueva localidad?*

- Conversaciones con actores locales clave.
- Croquis de la localidad.
- Fichas informativas de actores locales.

### *¿Cómo presentar un proyecto nuevo a un grupo que no conozco?*

- Lista de verificación de primera reunión de presentación de proyecto.
- Conversaciones con actores locales clave.

### *¿Cómo conocer los intereses de los grupos locales?*

- Conversaciones con actores locales clave.
- Fichas informativas de actores locales.

### *¿Cómo identificar los interesados en un proyecto nuevo en la localidad?*

- Conversaciones con actores locales.
- Fichas informativas de actores locales.
- Mapeo de actores.

### *¿Cómo promover la participación de las personas de la localidad en nuestros proyectos?*

- Lista de verificación de primera reunión de presentación de proyecto.

### *¿Cómo identificar a los actores más participativos?*

- Fichas informativas de actores locales.
- Mapeo de actores.



## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LOCAL

### *¿Cómo involucrar a distintos sectores de la población en nuestros proyectos?*

- Exposición fotográfica sobre cambios ambientales.
- Miradas locales sobre las actividades y el territorio.

### *¿Cómo identificar las principales problemáticas que se viven localmente?*

- Identificación de problemáticas ambientales en la localidad.
- El árbol de los problemas ambientales.
- Análisis de intereses sobre los Recursos naturales de Uso Común.
- Mapeo para la gestión social del territorio.

### *¿Cómo conocer los recursos naturales que se reconocen y se usan localmente?*

- Diagrama de unidades productivas: límites y funcionamiento.
- Análisis de intereses sobre los Recursos naturales de Uso Común.
- Mapeo para la gestión social del territorio.

### *¿Cómo saber quiénes son los poseedores y administradores de los recursos naturales a nivel local?*

- Caracterización de unidades productivas a través de entrevistas a actores clave.
- Análisis de intereses sobre los Recursos naturales de Uso Común.
- Mapeo para la gestión social del territorio.

### 3. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

#### *¿Cómo organizar las tareas de un proyecto?*

- Plan de sesión.
- Minuta de reunión.
- Monitoreo de tareas y acuerdos.

#### *¿Cómo monitorear el avance de un proyecto?*

- Bitácora para el registro de las actividades.
- Diario de campo.
- Minuta de reunión.
- Monitoreo de tareas y acuerdos.

#### *¿Cómo hacer recomendaciones técnicas sobre problemáticas locales?*

- Entrevistas a expertos locales sobre adopción de innovaciones y tecnologías.
- Círculo de confianza sobre adopción de tecnologías.
- Fichas informativas sobre nuevas tecnologías.

#### *¿Cómo sensibilizar a la población sobre la importancia de conservar los pastizales?*

- Círculo de confianza sobre adopción de tecnologías.

#### *¿Cómo hablar de las problemáticas de manejo sostenibles con actores locales?*

- Círculo de confianza sobre adopción de tecnologías.

#### *¿Cómo iniciar un proyecto productivo o de conservación?*

- Entrevistas a expertos locales sobre adopción de innovaciones y tecnologías.
- Fichas informativas sobre nuevas tecnologías.

#### 4. CIERRE, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

##### *¿Cómo identificar los ajustes que necesita un proyecto?*

- FODA para la evaluación intermedia.
- Cuaderno viajero.

##### *¿Cómo evaluar el avance parcial de los proyectos?*

- FODA para la evaluación intermedia.
- Cuaderno viajero.

##### *¿Cómo evaluar un proyecto?*

- FODA para la evaluación intermedia.
- Matriz de autoevaluación de proyectos.

##### *¿Cómo conocer y recuperar las experiencias y aprendizajes de nuestros proyectos?*

- FODA para la evaluación intermedia.
- Cuaderno viajero.
- Celebrar los aprendizajes.
- Memoria colaborativa de proyecto.

##### *¿Cómo hacer una evaluación participativa?*

- FODA para la evaluación intermedia.
- Cuaderno viajero.
- Celebrar los aprendizajes.
- Memoria colaborativa de proyecto.

# 5. HERRAMIENTAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS

**E**ste capítulo es la columna vertebral de esta *Guía*. Está organizado en cuatro secciones que ofrecen distintas herramientas para el trabajo de técnicos y extensionistas. Se habla de herramientas porque cada una fue diseñada con un propósito específico, pero pueden ser usadas de diferentes maneras de acuerdo con cada situación.

Muchas de las herramientas que se ofrecen en este documento son adaptaciones de actividades ampliamente conocidas en el trabajo comunitario y participativo,<sup>3</sup> sin embargo, se incorporaron modificaciones y adaptaciones para hacerlas más accesibles y adecuadas al contexto de los lectores de esta *Guía*.<sup>4</sup> Además, se incluyeron herramientas originales resultado del trabajo de los autores en comunidades rurales y con facilitadores y promotores de procesos comunitarios en contextos de manejo de recursos.

---

3. La sección de referencias al final de este documento ofrece distintos recursos que utilizamos.

4. Agradecemos a los miembros del Comité de Validación de esta *Guía*, así como a extensionistas y técnicos que nos compartieron sus experiencias a través de un cuestionario en línea, entrevistas y sesiones virtuales, sus aportes fueron centrales para el diseño de este documento.

En muchas de las herramientas que se han incluido en esta *Guía*, se busca el acercamiento de los técnicos a los actores locales, la conversación y el intercambio de conocimientos, la escritura y la documentación; así como la elaboración de esquemas o diagramas para visualizar los temas abordados. Algunas actividades están diseñadas para ser utilizadas en reuniones grupales, mientras que otras están enfocadas a fortalecer el trabajo individual de los técnicos y extensionistas.

Cada herramienta está organizada en cinco secciones, empezando por el título y los principios que dicha actividad atiende. El lector encontrará también el propósito y una breve descripción de cada herramienta.

Los momentos y pasos de la herramienta se encuentran en la sección de descripción y, finalmente, cuando es necesario, se agrega una sección titulada “Recomendaciones e ideas adicionales” para ampliar o adaptar dicha herramienta a situaciones específicas.

## 5.1. Herramientas para el acercamiento a los grupos

Esta sección presenta cinco herramientas útiles durante los primeros acercamientos a los grupos locales, la realización de las primeras convocatorias y reuniones de presentación de proyectos. En general, son herramientas que promueven un acercamiento basado en el diálogo, las entrevistas y la exploración del entorno, pero sobre todo el registro de la información generada.



## CONVERSACIONES CON ACTORES LOCALES CLAVE

### *Principios aplicables:*



CONTEXTUALIZADO



COLABORATIVO

**Propósito:** Realizar un primer acercamiento al contexto local a través de conversaciones informales con actores clave.

**Descripción:** Esta herramienta sugiere algunas ideas para identificar y realizar una conversación con actores claves de la localidad que por su experiencia pueden tener un amplio conocimiento, así como una opinión informada sobre la pertinencia de un proyecto específico.

**Materiales:** Guion de temas de conversación, libreta u hojas para anotaciones, lápices o plumas.

### **Desarrollo:**

1. A partir de sus primeros recorridos en la localidad, elabore una lista de actores que por su posición social y acceso a información pueden tener un panorama o perspectiva amplia de la localidad, los actores, las problemáticas y necesidades.
2. Incluya en esta lista a las autoridades locales, médicos, personal gubernamental, autoridades religiosas, así como promotores locales y maestros.
3. Contacte a cada participante personalmente y acuerde realizar una conversación informal estableciendo fecha y lugar.
4. Preséntese de manera franca y sincera y hable de la intención de la conversación.
5. Apóyese en el guion de preguntas para realizar la conversación. Solicite autorización de la persona entrevistada para hacer notas de las respuestas a lo largo de la conversación.

**Ilustración 2. Guion de temas de conversación.**

Localidad: \_\_\_\_\_.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_.

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_. Fecha: \_\_\_\_\_.

Buen día. Mi nombre es \_\_\_\_\_.

Trabajo para la organización \_\_\_\_\_.

Le agradezco mucho su tiempo y disposición para conversar.

1. ¿Cuál es su cargo y/o posición en la localidad y cuánto tiene laborando ahí?
2. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de esta localidad?
3. ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas?
4. ¿Cuál es la importancia de un proyecto que tenga como objetivo \_\_\_\_\_?  
(mencionar el objetivo de su proyecto)
5. ¿A quién considera que puede interesarle un proyecto que tenga como objetivo \_\_\_\_\_?  
(mencionar el objetivo de su proyecto)
6. ¿Con qué otras personas de la localidad considera que es importante conversar para conocer más de esta localidad?

**Recomendaciones e ideas adicionales:** aproveche la oportunidad de conversar con varias personas de la localidad para presentarse formalmente como parte de la organización que representa y establecer un vínculo de confianza con estos actores. Considere este guion como una propuesta, usted puede ampliar o modificar las preguntas con base en sus intereses específicos de información, o bien adecuar el guion con cada participante.



## CROQUIS DE LA LOCALIDAD

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Contar con una herramienta que oriente una primera exploración y registro de los rasgos territoriales y sociales que pueden tener impacto en el desarrollo de actividades y proyectos.

**Descripción:** El croquis es un dibujo elaborado por el mismo técnico, muestra la presencia y la distribución espacial de actores e instituciones locales, rasgos de infraestructura, lugares de reunión y rasgos físicos que son importantes en el desarrollo de cualquier proyecto.

**Materiales:** Hojas blancas tamaño oficio, doble carta o tamaño cartulina; regla, lápices y marcadores de punto fino.

### **Desarrollo:**

1. Empiece el croquis trazando las referencias más notables de la localidad como avenidas o calles principales, comercios, edificios gubernamentales, así como otros rasgos de infraestructura local.
2. Incluya en su trazo rasgos naturales como ríos, zonas agrícolas, pastizales y matorrales, así como elevaciones naturales. En lo posible, nombre a cada zona como suele ser reconocida en la localidad.
3. Con base en su conocimiento de la localidad, dibuje zonas públicas donde suele congregarse la población, tales como lugares de reunión y socialización. Marque las zonas de actividad económica y centros de trabajo.

4. Si aplica, destaque los sectores o zonas que la propia población local suele señalar, identificando los rasgos sociales y de infraestructura de cada sector.
5. Marque la localización de actores clave como médicos, promotores culturales, autoridades religiosas y gubernamentales.
6. Utilice este croquis para mantener un registro constante de la información sobre la localidad que va obteniendo a lo largo de su trabajo.

**Recomendaciones e ideas adicionales:** si bien actualmente pueden desplegarse distintos tipos de mapas en los dispositivos móviles, el croquis aquí sugerido busca poner mayor atención en características y dinámicas sociales que no suelen ser reconocidas en otras cartografías. Una sugerencia importante es mantener actualizaciones constantes en el croquis y aprovechar cualquier oportunidad con actores clave para incorporar nueva información.



## LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRIMERA REUNIÓN DE PRESENTACIÓN DE PROYECTO

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Facilitar la realización de una reunión informativa de presentación de un proyecto a través de una lista de verificación.

**Descripción:** La presentación de proyectos por parte de los técnicos de campo o extensionistas es un momento muy importante para dar a conocer detalles sobre los proyectos, presentar a la organización y obtener la validación local de la iniciativa, así como para convocar la formación de un grupo de trabajo local. Esta herramienta presenta una lista de verificación que puede ser usada para facilitar la planeación y realización de una reunión informativa, ya sea con una audiencia amplia o solamente con un grupo familiar.

**Materiales:** Lista de verificación.

### **Desarrollo:**

1. Utilice la lista de verificación para asegurarse que ha considerado los distintos aspectos necesarios para la planeación de una reunión de presentación de proyecto.
2. Use la lista de verificación como apoyo para la planeación de su reunión.

### *Ilustración 3. Lista de verificación para reunión local.*

#### **1. Antes de la reunión**

- ☐ Convocatoria que incluya la fecha, el lugar y el objetivo de la reunión, enviada con anticipación y por diversos medios, ya sean impresos o digitales.
- ☐ Materiales informativos sobre los temas de la reunión como hojas informativas, trípticos o documentos digitales que contengan un resumen de los temas a tratar.
- ☐ Orden del día o agenda que incluya el objetivo de la reunión, los temas a tratar, así como el tiempo designado para cada tema y que no supere las dos horas de duración.
- ☐ Formatos y mecanismo para el registro de asistencia.
- ☐ Lista de asistentes.
- ☐ Organización de las sillas y las mesas.
- ☐ Refrigerio suficiente para los asistentes.
- ☐ Equipo de sonido y proyección.
- ☐ Equipo fotográfico para el registro.



## **2. Durante la reunión**

- ☐ Lectura y aprobación del orden del día.
- ☐ Presentación de los asistentes.
- ☐ Cubrir todos los temas propuestos en el orden del día.
- ☐ Considerar un momento para temas generales sugeridos por los asistentes.
- ☐ Acordar fecha de la siguiente reunión.
- ☐ Recapitulación de acuerdos y cierre de la reunión.
- ☐ Registro fotográfico de la reunión y fotografía grupal de los asistentes.

## **3. Posterior a la reunión**

- ☐ Elaboración de materiales informativos sobre los acuerdos de la reunión; colocados en lugares estratégicos como pizarrones de anuncios, o bien distribuidos de forma impresa o digital.
- ☐ Elaboración en limpio de documentos producidos en la reunión como listas de asistencia.

**Recomendaciones e ideas adicionales:** las reuniones suelen tener distintos momentos, inicie presentando temas fáciles, aquellos que no requieran una discusión o polémica; los temas que puedan ser complicados o generar tensión abórdelos a mitad de la reunión. A fin de no alargar las sesiones y para cerrar con sensaciones positivas, ubique al final de la reunión aquellos temas que no requieran tomar decisiones.

## FICHAS INFORMATIVAS DE ACTORES LOCALES

### *Principios aplicables:*



**Descripción:** Los propietarios de los territorios donde se trabaja son los actores principales de los proyectos. A menudo se asume mucha información sobre ellos, sin embargo, mantener un registro de cada uno permitirá anticipar y tomar decisiones sobre su participación en los proyectos; pero sobre todo llevar un registro cuidadoso que puede ser útil cuando, en el futuro, otro técnico o extensionista se haga cargo del proyecto. Esta herramienta provee algunas ideas para obtener dicha información. Estas ideas pueden aplicarse en varias sesiones de trabajo, a lo largo de una reunión, o conforme tenga oportunidad de interactuar con los participantes.

**Materiales:** Hojas de máquina, carpeta, fichas informativas.

### **Desarrollo:**

1. Identifique a los actores locales que participan en el proyecto.
2. Contacte a cada participante para llenar una ficha de información.
3. Llene una ficha para cada participante a partir de una conversación informal.
4. Integre una carpeta física o digital con las fichas. Si lo considera conveniente, puede realizar un archivo de Excel para vaciar los datos de cada participante.

*Ilustración 4. Ficha informativa de actores locales.*

Nombre completo: \_\_\_\_\_.

Sobrenombre: \_\_\_\_\_.

Edad: \_\_\_\_\_. Sexo: \_\_\_\_\_.

Lugar de origen: \_\_\_\_\_.

Tiempo viviendo en la región o localidad: \_\_\_\_\_.

Dirección y datos de contacto: \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_.

Grupos comunitarios a los que pertenece: \_\_\_\_\_.

Actividades productivas principales: \_\_\_\_\_.

Grupos de interés o afiliación: \_\_\_\_\_.

Proyectos en los que se ha involucrado: \_\_\_\_\_.

## MAPEO DE ACTORES

### *Principios aplicables:*



CONTEXTUALIZADO



COLABORATIVO

**Propósito:** Identificar y visualizar el nivel de influencia e interés que actores y agencias tienen en un proyecto o actividad particular.

**Descripción:** El mapa de actores es un esquema que representa a los actores y sus niveles de interés. Se trata de una herramienta que permite conversar sobre las actividades, las afiliaciones y las tensiones o diferencias entre quienes participan en un proyecto a través de la elaboración de un gráfico.

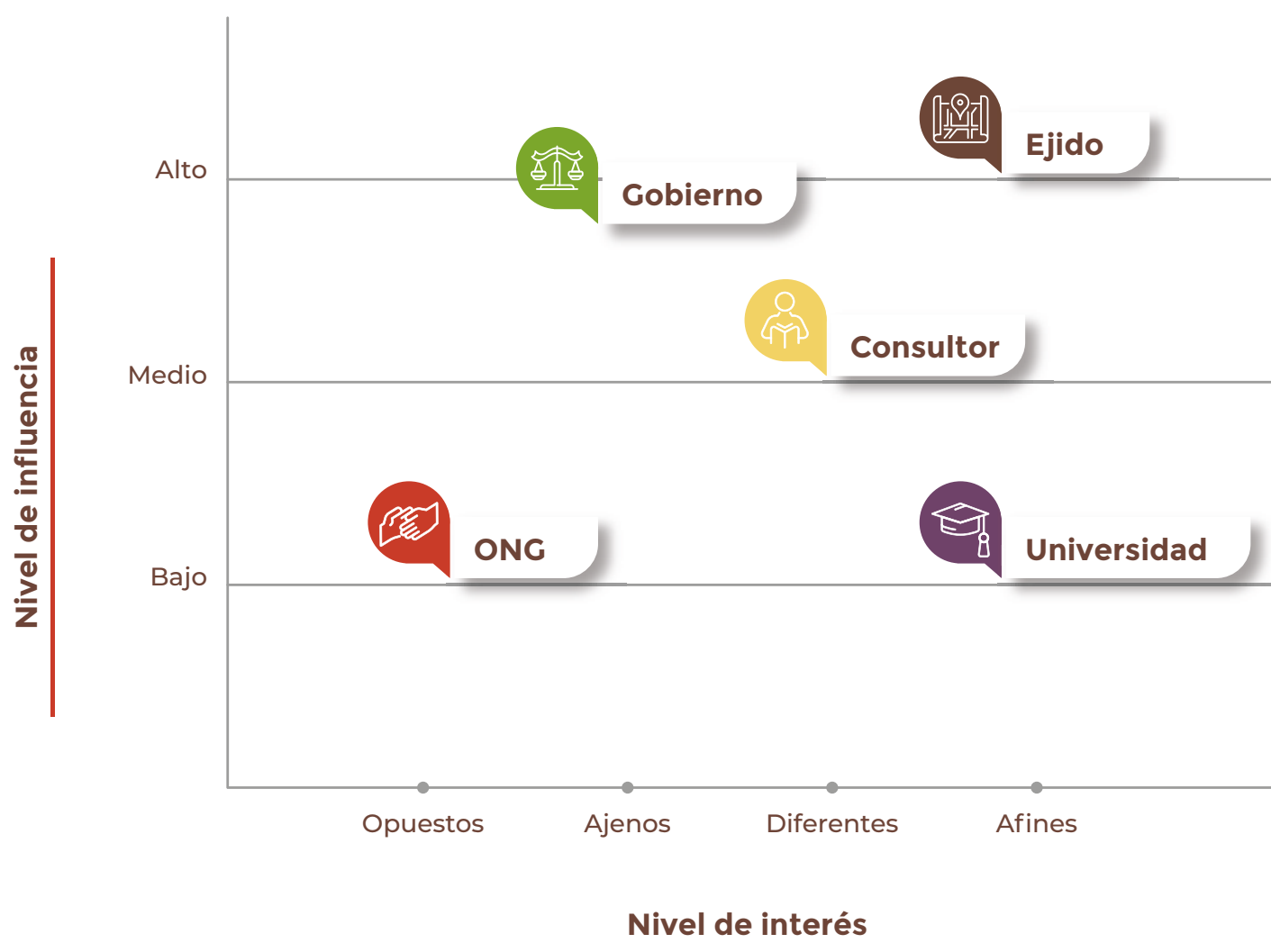
**Materiales:** Plumones, tarjetas y hojas de rotafolio.

### **Desarrollo:**

1. Dibuje en una hoja de rotafolio una línea horizontal y una vertical que intersecten en su punto de origen a manera de un gráfico x-y.
2. Explique el gráfico a los participantes indicando que la línea vertical corresponde al eje “Nivel de influencia” en el proyecto: bajo, medio y alto; mientras que la línea horizontal corresponde al “Nivel de interés”: opuestos (no quieren que las cosas cambien), ajenos (les da igual), diferentes (no hacen las cosas como nosotros, pero se puede negociar con ellos), afines (comparten el interés en el objetivo del proyecto).
3. De manera grupal, haga una lluvia de ideas para identificar a los actores involucrados en el proyecto en cuestión. Los actores pueden ser organizaciones o personas específicas.
4. Registrar a cada actor en una tarjeta individual.



Ilustración 5. Ejemplo de mapa de actores.



5. Discuta con los participantes el rol de cada actor en el proyecto para identificar su nivel de interés y de influencia de acuerdo con los niveles expuestos en el punto 2.
6. Utilice las tarjetas para incorporar a cada actor en el gráfico dibujado. Puede moverlas tantas veces como sea necesario hasta construir una versión consensuada a partir de las opiniones del grupo.
7. Note con los participantes que a medida que los actores quedan colocados más alejados de la intersección de los dos ejes se trata de actores clave para el avance del proyecto, pues tienen mayor nivel de influencia e interés.
8. Utilice la información generada para identificar aliados e identificar posibilidades de colaboración con estos actores.
9. No olvide recuperar los materiales producidos y elaborar un registro de la información generada en la sesión.

**Recomendaciones e ideas adicionales: en caso de considerarlo útil, clasifique o agrupe a los actores usando criterios generales como: organizaciones civiles, instituciones gubernamentales, universidades o centros de investigación, consultores, entre otros. Puede usar un color distinto para cada grupo al momento de escribir sus nombres en las tarjetas. Si bien esta es una actividad diseñada para realizarse de forma grupal, puede funcionar como ejercicio individual del técnico o promotor.**

## 5.2. Herramientas para el diagnóstico de la situación local

En esta sección, el lector encontrará nueve herramientas enfocadas a conocer y documentar el perfil de los participantes en los proyectos, conocer sus actividades productivas y sus sistemas de manejo, así como su visión acerca de su entorno natural, sus problemáticas y transformaciones. Las herramientas que conforman esta sección tienen la intención de permitir un acercamiento al contexto local a través de la identificación de problemáticas ambientales, el análisis de sus causas y consecuencias, así como el análisis de conflictos.



## DIAGRAMA DE UNIDADES PRODUCTIVAS: LÍMITES Y FUNCIONAMIENTO

### *Principios aplicables:*



**CONTEXTUALIZADO**



**COLABORATIVO**

**Propósito:** Conocer las características y componentes de las unidades productivas locales.

**Descripción:** La elaboración de un diagrama de la unidad productiva es una actividad útil para conocer y visualizar las características y dinámicas que suceden en las unidades productivas, identificando sus componentes y los recursos humanos, materiales y financieros. Se trata de una herramienta que puede trabajarse en una sesión grupal o en una sesión individual con un propietario local, cuando se requiere generar información acerca de los sistemas productivos locales.

**Materiales:** Hojas de rotafolio, plumones, cinta adhesiva.

### **Desarrollo:**

1. Converse con los productores o propietarios locales sobre la importancia de conocer a detalle sus unidades productivas.
2. Elija junto con ellos una o varias unidades productivas para esta actividad.<sup>5</sup>

---

5. Si se está trabajando con un grupo grande, se pueden formar pequeños grupos para que cada uno elabore su propio diagrama de distintas unidades productivas.

3. Dibuje en una hoja de rotafolio una representación de la unidad productiva. Una unidad productiva puede ser una parcela, una huerta, una Unidad de Manejo Ambiental, un rancho, una majada o un rebaño, por mencionar algunos. Puede dibujarlo con una figura geométrica, como un rectángulo o un círculo, para definir sus límites.
4. Pida a los participantes que mencionen los componentes de la unidad productiva a partir de algunas preguntas detonadoras:
  - ¿Quiénes participan y/o trabajan directamente en la unidad productiva?
  - ¿Cuáles son los roles y actividades que realizan?
  - ¿Quiénes dependen económicamente del funcionamiento de la unidad productiva?
  - ¿Qué herramientas y tecnologías utilizan?
  - ¿Qué recursos naturales utilizan y transforman?
5. Plasme esta información dentro del diagrama utilizando palabras clave y dibujos.



6. Identifique con el grupo los insumos que se requieren para el funcionamiento de la unidad productiva:
  - ¿Qué recursos humanos se requieren? y ¿cómo se consiguen? (mano de obra, asesoría, gestión).
  - ¿Qué recursos materiales son necesarios? y ¿cómo se consiguen? (maquinaria, materias primas, consumibles).
  - ¿Qué recursos financieros se requieren? y ¿cómo se obtienen? (capital semilla, apoyos a la producción, subsidios).
7. Coloque esta información en el diagrama utilizando palabras clave y dibujos. Debido a que se tratan de insumos, dibuje estos elementos fuera del diagrama de la unidad productiva.
8. Identifique con el grupo los productos de la unidad productiva representada:
  - ¿Cuál es el producto principal de dicha unidad productiva?
  - ¿Qué productos secundarios se generan?
  - ¿Cuál es el rendimiento y/o utilidad de la unidad productiva?
  - ¿Qué desechos o materiales se producen y no se les da uso?
9. Finalmente, dibuje esta información en el diagrama, cuidando que sea claro que se trata de productos que “salen” de la unidad productiva.
10. Cierre la actividad haciendo un repaso de la información generada y señalando su importancia. No olvide llevar un registro de la sesión y entregue un breve reporte a los participantes.

**Recomendaciones e ideas adicionales: el desarrollo de la actividad que aquí se propone debe permitir el diálogo y la conversación, así como la obtención de información valiosa. Asegúrese de que puede ir registrando la información resultante. Considere también que esta actividad puede utilizarse para discutir la demanda de recursos naturales y las problemáticas asociadas con su acceso y disponibilidad.**

## CARACTERIZACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS A ACTORES CLAVE

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Identificar características de las unidades productivas a través de entrevistas individuales a productores locales.

**Descripción:** En ocasiones la caracterización de las unidades productivas debe realizarse a través del acercamiento y conversación con productores individuales. Esta herramienta presenta una serie de pasos y temáticas para realizar entrevistas a los actores clave con miras a comprender las características más importantes de unidades productivas locales de manera concisa.

**Materiales:** Guía de preguntas para la entrevista, libreta o block de notas.

### **Desarrollo:**

1. Elabore una *Guía* de entrevista considerando los siguientes temas:
  - Participantes: número de personas que participan en la unidad de manejo, número de mujeres y hombres, número de personas que dependen económicamente de dicha unidad productiva, actividades que realizan estas personas.
  - Características productivas: uso y destino de la producción, mecanismos de comercialización, recursos naturales que se utilizan y disponibilidad, mecanismos que aseguran la sostenibilidad de la producción.
  - Dificultades y conflictos: principales dificultades o conflictos reportados. Necesidades.

2. Identifique a informantes clave y solicite la entrevista.
3. Realice la entrevista como una conversación casual, considerando los tiempos y la comodidad del entrevistado.
4. Organice los datos obtenidos en una ficha informativa.
5. Valide la información de la ficha con el informante en una sesión adicional.

**Recomendaciones e ideas adicionales:** en ciertos contextos, la realización de entrevistas puede generar desconfianza. Asegúrese de que las personas seleccionadas conozcan su institución de procedencia y el objetivo, así como el uso de la información. No escatime tiempo dando detalles sobre la actividad con el fin de construir un ambiente de confianza.





## MIRADAS LOCALES SOBRE LAS ACTIVIDADES Y EL TERRITORIO

### Principios aplicables:



**Propósito:** Conocer las percepciones locales sobre los territorios y/o las unidades de manejo.

**Descripción:** Esta actividad está enfocada en compartir y hacer explícitas las percepciones sobre los territorios a través de fotografías y conversaciones entre los dueños de territorios y actores externos. La finalidad es conocer las valoraciones y significados que se tienen en la localidad. A diferencia de la herramienta previa, esta se centra en conocer los significados que los dueños de los terrenos les atribuyen a sus espacios locales.

**Materiales:** Celulares o cámaras digitales, computadora, proyector, impresora a color.

### Desarrollo:

1. Invite a los miembros de un grupo de trabajo o participantes de un proyecto a tomar tres fotografías: pueden ser de su proyecto, su unidad productiva o bien de su localidad.
2. Cada fotografía deberá contestar las siguientes preguntas con relación a alguno de los temas señalados en el punto 1:
  - ¿Qué te gusta?
  - ¿Qué no te gusta?
  - ¿Qué cambiarías?

3. Pida a los participantes que presenten las imágenes en plenaria describiendo sus características y comentando las razones de su selección. La presentación de las imágenes puede realizarse utilizando un proyector o bien imprimiendo las fotografías.
4. Una vez que todos los participantes han presentado, señale las diferencias y similitudes que encontró en las imágenes. Nombre los temas más repetidos y aquellos que surgieron con menos frecuencia.
5. Cierre la actividad mencionando la importancia de hacer explícitas las percepciones de cada participante pues estas determinan las acciones.
6. No olvide llevar un registro de la sesión y de la información generada (ver sección 5.3.).

**Recomendaciones e ideas adicionales: registre con atención y con el mayor detalle posible las explicaciones de cada uno de los participantes, de manera que pueda identificar los aspectos generales y particulares de las opiniones ofrecidas. Estas opiniones son centrales para conocer aquellos elementos que son valorados localmente, así como los temas que pueden ser importantes para retomar en un proyecto. Puede realizarse también como una actividad entre varias familias u organizaciones productivas, y los materiales resultantes pueden incorporarse a una memoria comunitaria o de proyecto.**

## EXPOSICIÓN FOTOGRÁFICA SOBRE CAMBIOS AMBIENTALES

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Conocer las principales transformaciones ambientales a nivel local, así como reflexionar sobre sus causas y consecuencias.

**Descripción:** Conocer los cambios ambientales contribuye a entender los procesos de transformación en el manejo de recursos naturales y hablar sobre sus causas y consecuencias. Se trata de una situación idónea para reconocer el valor de los conocimientos y las experiencias de actores locales, así como para conocer más sobre sus percepciones.

**Materiales:** Fotografías antiguas y recientes de la comunidad, testimonios orales, cartulinas o pedazos de cartón.

### **Desarrollo:**

1. Invite a actores clave a organizar y participar en una exposición fotográfica de la localidad a lo largo del tiempo.
2. Solicite fotografías y otros registros visuales y escritos de la localidad sobre paisajes, actividades productivas, alimentos, tradiciones locales, organizaciones y cualquier otro tema relacionado con los vínculos entre los productores, sus familias y el entorno.

3. Permita que se corra la voz entre las familias sobre el uso que se le dará a este material a fin de que se sientan en confianza para colaborar en esta tarea.
4. Recopile y organice el material ya sea por temas, familias, temporalidad, o cualquier otro criterio que le permita mostrar el material de forma ordenada.
5. Organice y realice una presentación del material en una sesión plenaria. Pida a las personas que aportaron material que compartan sus recuerdos y anécdotas sobre las fotografías.
6. Anime a otros participantes a compartir sus recuerdos sobre el entorno ambiental y sus ideas sobre los cambios percibidos.
7. Registre la información compartida en plenaria con atención a los procesos de cambio, las causas atribuidas por los participantes y cualquier aspecto que considere útil para entender los cambios ambientales.
8. Agradezca a todos su participación y busque mecanismos para regresar la información recopilada en una memoria visual o cualquier otro producto que considere pertinente.

**Recomendaciones e ideas adicionales: al igual que en la actividad previa, tome en cuenta que esta llevará tiempo, varias visitas y la construcción de acuerdos a nivel local. Puede realizarse también como una actividad entre varias familias u organizaciones productivas.**

## IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS AMBIENTALES EN LA LOCALIDAD

### *Principios aplicables:*



**CONTEXTUALIZADO**



**COLABORATIVO**

**Propósito:** Identificar las problemáticas ambientales reconocidas por los actores locales.

**Descripción:** Esta actividad propone la escritura de problemáticas ambientales, reconocidas a nivel local, en tarjetas individuales que se presentarán en plenaria.

**Materiales:** Hojas de rotafolio, plumones, lápices y tarjetas de colores.

### **Desarrollo:**

1. Distribuya entre los participantes varias tarjetas de colores.
2. Pida al grupo que cada participante responda la siguiente pregunta y anote sus respuestas en las tarjetas (una problemática por tarjeta):
  - ¿Cuáles son las problemáticas ambientales que está viviendo usted, su familia y la comunidad?
  - Dé suficientes minutos para que los participantes respondan y escriban.
3. Anime al grupo a pensar en un amplio rango de problemáticas ambientales que afecten sus sistemas productivos, su salud y la continuidad de las formas de vida locales.
4. Pida a cada participante que comparta su respuesta en plenaria.

5. Escriba en una hoja de rotafolio una lista de las principales problemáticas, considerando aquellas que fueron mencionadas con más frecuencia o bien aquellas que los propios participantes reportan como las más importantes.
6. No olvide registrar toda la información que surja y recuperar las hojas de rotafolio producidas. Conserve esta lista para utilizar la información en otra actividad, como el árbol de los problemas.

**Recomendaciones e ideas adicionales: a nivel local, las personas identifican distintas problemáticas; es importante identificar cuál es su percepción como punto de partida para posibles proyectos.**

**Hablar de problemáticas ambientales puede ser delicado en ciertos contextos y generar tensiones, valore el momento de realizar esta actividad con los grupos.**



## EL ÁRBOL DE LOS PROBLEMAS AMBIENTALES: IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS

### Principios aplicables:



**Propósito:** Identificar y comprender las causas y consecuencias de las problemáticas ambientales identificadas.

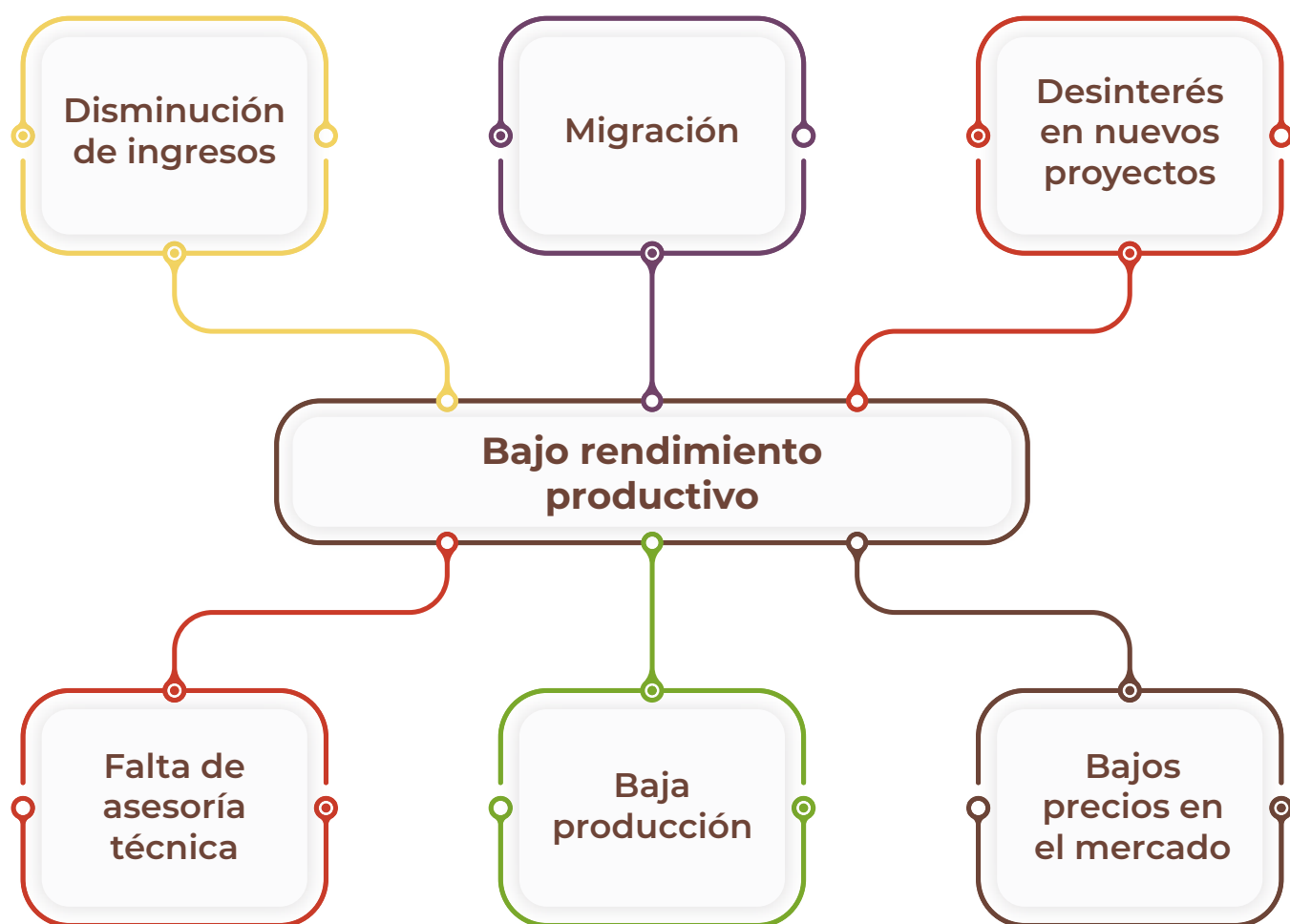
**Descripción:** Los problemas muchas veces pueden ser complejos, así que desglosarlos y entenderlos ayudará a trabajar en propuestas concretas para abordarlos, pero sobre todo, a discutir sus causas y consecuencias. Las causas son el origen o el motivo, mientras que las consecuencias pueden entenderse como las formas en que se hace visible un problema; por ejemplo, una problemática de erosión de suelo es evidente en la pérdida de la materia orgánica del suelo y la cubierta vegetal.

**Materiales:** Tarjetas o trozos de hojas de papel, hojas de rotafolio, plumones o lápices, cinta adhesiva.

### Desarrollo:

1. En voz alta realice un recuento de la lista de problemáticas generada en la herramienta llamada Identificación de problemas ambientales de la localidad.
2. Pida a los participantes que escriban cada problemática en una tarjeta separada, y que la pongan en el centro de una hoja de rotafolio colocado en un lugar accesible y visible para todos los participantes.
3. Solicite que escriban, en tarjetas separadas, una causa y una consecuencia de cada problemática.

*Ilustración 6. Ejemplo de árbol de problemas.*





4. En la hoja de rotafolio, coloquen las tarjetas de causas bajo la tarjeta de la problemática —simulando la posición de las raíces del árbol—, mientras que las consecuencias deberán ir en la parte superior del rotafolio —a manera del follaje del árbol—. Se sugiere revisar también el resto de las tarjetas ya escritas, a fin de identificar entre estas las causas de la problemática central.
5. Cerrar la sesión conversando sobre las relaciones entre problemas, causas y consecuencias, así como identificando las problemáticas principales.
6. No olvide registrar la información que surja en la sesión y hacer un archivo con los materiales producidos, como el árbol de problemas y las tarjetas.

**Recomendaciones e ideas adicionales: pedir la opinión de los participantes en cada momento de la herramienta ayudará a identificar con más precisión la percepción de los problemas. Si se trata de un grupo de muchos participantes se puede optar por elaborar varios árboles de problemas, cada uno con una problemática central. Mantenga y anime la conversación a fin de que el grupo hable sobre sus propias ideas y, cuando lo considere necesario, también aporte sus ideas a fin de ampliar la mirada del grupo sobre las causas y consecuencias de las problemáticas.**

## ANÁLISIS DE INTERESES SOBRE LOS RECURSOS NATURALES DE USO COMÚN (RUC)

### *Principios aplicables:*



**CONTEXTUALIZADO**



**COLABORATIVO**

**Propósito:** Identificar y analizar los intereses sobre recursos naturales de uso colectivo.

**Descripción:** Esta herramienta propone una matriz y una conversación grupal para identificar los diferentes grupos de interés alrededor de los RUC y la presión que ejercen sobre su acceso y uso.

**Materiales:** Hojas de rotafolio o pizarrón, cinta, plumones.

### **Desarrollo:**

1. Trazar en una hoja de rotafolio o en el pizarrón una tabla de dos entradas cuyos encabezados sean “RUC” y los grupos de interés (ver formato Matriz de RUC).
2. Defina los grupos de interés que actúan sobre los recursos naturales locales tales como: vecindados, propietarios privados, ejidatarios, organizaciones gubernamentales, organizaciones civiles, empresas privadas, y colóquelos como encabezados de las columnas.
3. Para definir los RUC, solicite a los participantes que, a manera de lluvia de ideas, mencionen los principales recursos naturales de interés a nivel local (por ejemplo, manejo de agua, agostadero, flora y fauna).
4. Coloque cada uno de los recursos señalados en la columna de la izquierda.
5. Una vez que la matriz esté lista, solicite a los participantes que indiquen con una marca los RUC en los que cada grupo de interés está involucrado.

6. La matriz mostrará sobre cuál RUC hay mayor interés y qué grupos de interés están incidiendo en su manejo.
7. Finalmente, aproveche para hablar con el grupo acerca de tales conflictos, su frecuencia, sus posibles causas y consecuencias, así como las posibles alternativas de solución. Indague sobre la existencia de mecanismos formales o informales de solución de conflictos.

*Ilustración 7. Matriz de RUC.*

RUC	Avecindados	Pequeños propietarios	Organización gubernamental	Organización civil
agua				X
agostadero		X		
depredadores				
línderos				

**Recomendaciones e ideas adicionales: identificar a los grupos de interés alrededor de los RUC permitirá focalizar acciones específicas dentro de los proyectos.**

## MAPEO PARA LA GESTIÓN SOCIAL DEL TERRITORIO

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Caracterizar el territorio para realizar proyectos desde el punto de vista de los actores locales.

**Descripción:** Conocer el espacio donde se realizará un proyecto es indispensable para definir objetivos, prioridades y anticipar conflictos. Esta herramienta consiste en dibujar sobre una hoja de rotafolio el territorio, los elementos del paisaje y lo que en este sucede; de modo que los participantes compartan acerca de las características sociales y ambientales que les son significativas. Esta herramienta se puede trabajar con uno o varios actores locales, en equipos o de manera individual.

**Materiales:** Hojas de rotafolio, marcadores de colores, cinta adhesiva.

### **Desarrollo:**

1. Identifique junto con los participantes el territorio que se mapeará e invite a una persona a trazar los límites de este, imaginando la forma y las colindancias.
2. Una vez marcado el polígono principal, pida que identifiquen los caminos principales.
3. Anime a los participantes a ubicar sobre el mapa elementos como nombres de comunidades, municipios, ejidos o poblaciones vecinas.

4. Incorporen sitios donde se realizan actividades productivas —elementos naturales del paisaje como cerros, barrancas, manantiales, arroyos, los diferentes usos de suelo—, así como sitios de importancia social— espacios de convivencia, de uso social y comunitario, entre otros—.
5. Compartan en plenaria el mapa que crearon y reflexionen en conjunto sobre el uso y aprovechamiento que deseen darle en relación con los objetivos de su proyecto.

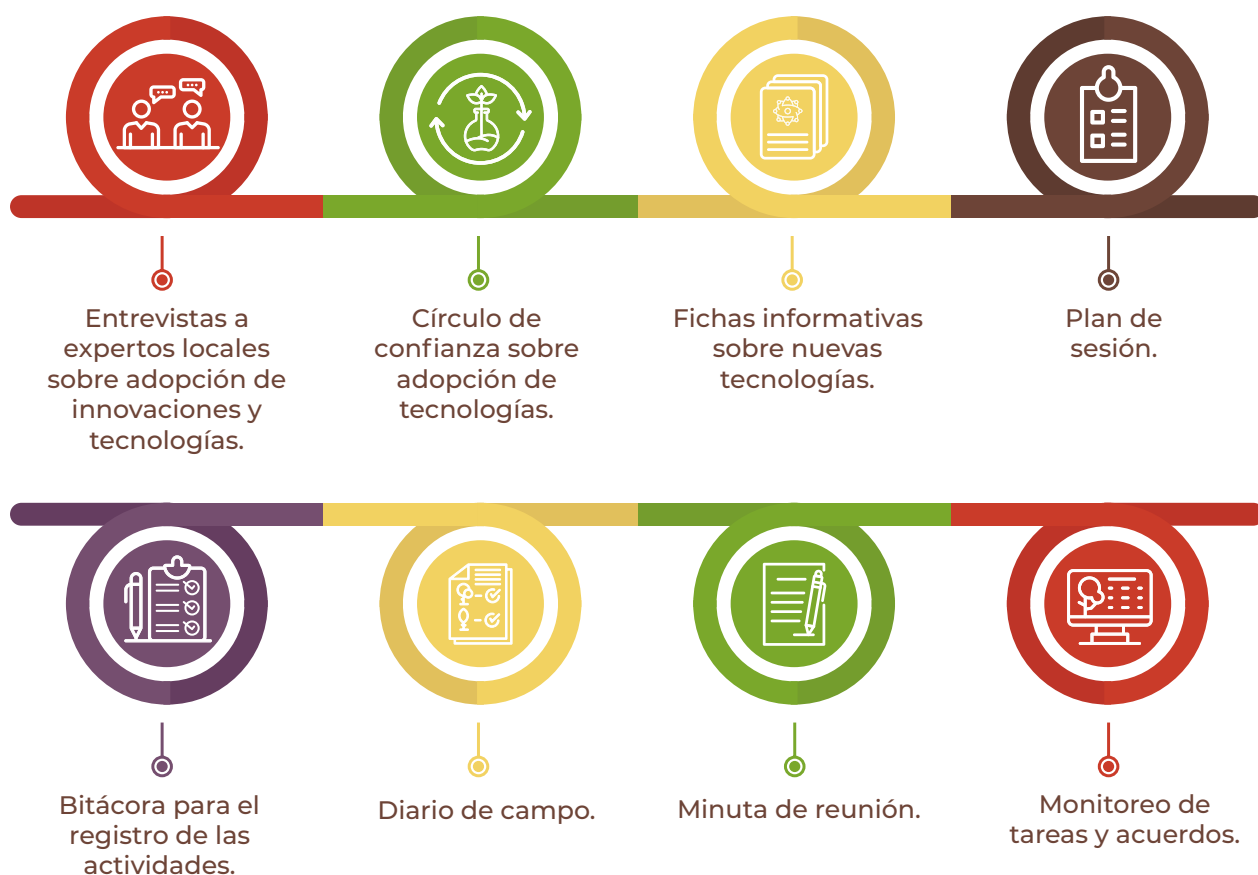
**Recomendaciones e ideas adicionales: el mapa resultante contiene la mirada integral de la distribución y usos del territorio. Esta herramienta puede complementarse con relatos testimoniales de los lugares que destaquen por algún interés común. Los relatos pueden ser escritos en una hoja o post-it y colocarse encima del punto de referencia. Esta variante ayuda a tener mayor información y coleccionar los saberes de las personas sobre el lugar.**



### 5.3. Herramientas para la implementación de proyectos

Esta sección está formada por ocho herramientas que pueden ser útiles en la planeación y la implementación de los proyectos. Se incluyen herramientas enfocadas en conocer las experiencias previas sobre adopción de tecnologías, conocer las percepciones locales sobre dichas innovaciones e informar a los actores locales sobre sus ventajas y desventajas. Se incluyen también herramientas para la documentación, el monitoreo y el seguimiento de compromisos en los proyectos.

En esta *Guía* se hace referencia a la noción de tecnología para hablar de cualquier propuesta de manejo y conservación de recursos naturales.



## ENTREVISTAS A EXPERTOS LOCALES SOBRE ADOPCIÓN DE INNOVACIONES Y TECNOLOGÍAS

### Principios aplicables:



**Propósito:** Revisar experiencias locales de uso y apropiación de innovaciones y paquetes tecnológicos a través de la aplicación de entrevistas a expertos locales.

**Descripción:** Esta herramienta propone una serie de preguntas para ser aplicadas a un experto local involucrado en la apropiación de innovaciones y paquetes tecnológicos. Recuperar las experiencias locales es importante para aprender lecciones y tomar decisiones sobre nuevas propuestas tecnológicas y de manejo de recursos naturales, así como para identificar limitaciones contextuales e históricas. Es también una herramienta que puede ser utilizada para recuperar experiencias de proyectos previos.

**Materiales:** Block de notas o libreta, grabadora de audio, *Guía* de entrevista.

### Desarrollo:

1. Identifique a actores locales con conocimientos y experiencias en proyectos de adopción de nuevas tecnologías o sistemas de manejo de recursos naturales a nivel local o regional.
2. Revise el guion de entrevista que se incluye en esta herramienta y adapte a su contexto, agregando o eliminando preguntas.
3. Aplique la entrevista a cada uno de los actores seleccionados. De ser posible, grabe la entrevista siempre que cuente con la autorización del entrevistado.

4. Documente las respuestas elaborando un breve reporte que incluya una síntesis de la información aportada por cada entrevistado y compare las respuestas.
5. Utilice esta información y sus aprendizajes para considerar nuevos proyectos.

***Ilustración 8. Guía de entrevista con actores  
locales sobre adopción de tecnologías.***

Localidad: \_\_\_\_\_.

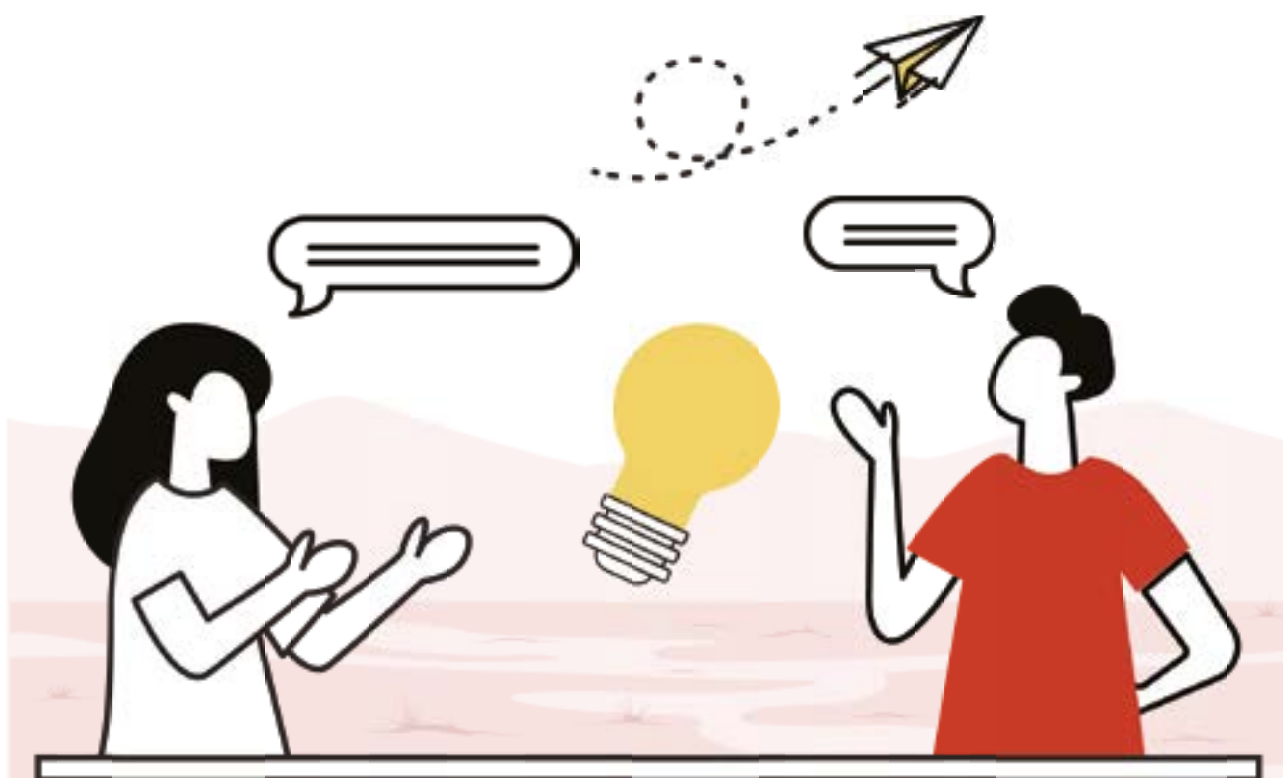
Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_.

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_. Fecha: \_\_\_\_\_.

1. ¿Cuál fue la problemática o problemáticas que motivó la incorporación de nuevas tecnologías?
2. ¿Cómo llegaron a la decisión de incorporar las nuevas tecnologías?
3. ¿Cómo consideraron que esta innovación contribuiría a resolver las problemáticas identificadas?
4. ¿Quién o quiénes fueron los principales promotores de estas iniciativas?
5. ¿Qué conocimientos tuvieron que adquirir?
6. ¿Con qué recursos contaban para realizar el proyecto?
7. ¿Qué cambios hubo en su unidad productiva?
8. ¿Qué nuevas dinámicas de trabajo han implicado su mantenimiento?
9. ¿Qué cambios para su proyecto identifica antes y después de su implementación?
10. ¿Qué beneficios o problemáticas ha traído?



Recomendaciones e ideas adicionales: las entrevistas son un espacio para acercarse a actores locales donde se pueden intercambiar experiencias y ganar su confianza. Por esto, es importante decir con claridad cómo se usará la información solicitada, así como agradecer la experiencia compartida. Como regla general, las preguntas más sencillas se pueden hacer al inicio y conforme se avance en la conversación pueden elaborarse preguntas más complejas. Una entrevista es ante todo una conversación, así que utilice esta *Guía* sólo para recordar los temas y las preguntas importantes evitando caer en una conversación acartonada o rígida.



## CÍRCULO DE CONFIANZA SOBRE ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS

### Principios aplicables:



**Propósito:** Identificar los puntos de vista de los actores locales sobre las ventajas y retos de la adopción de innovaciones tecnológicas.

**Descripción:** La transición de tecnologías convencionales a nuevas requiere conversar sobre sus ventajas y desventajas. Esta actividad se basa en promover un ambiente en el que los miembros de un grupo consolidado hagan explícitos sus puntos de vista sobre las innovaciones tecnológicas. Esta es una herramienta para grupos de seis o más personas — siempre un número par —. Permite la interacción y escucha activa entre las personas que están considerando integrar alguna innovación tecnológica a su localidad o a su sistema de manejo de recursos naturales.

**Materiales:** Sillas, pluma, papel, hojas de rotafolio, plumón.

### Desarrollo:

1. Elija un proyecto de innovación de tecnología para conversar con su grupo.
2. Divida al grupo en dos equipos.
3. Pida a un equipo que forme un círculo, con las espaldas hacia el centro.
4. Los participantes del segundo grupo deberán colocarse frente a cada persona del primer grupo

5.

*Ilustración 9. Tarjetas para el círculo de confianza.*

¿Qué cambios en nuestras prácticas traerá esta innovación tecnológica?	¿Qué debemos saber y aprender para manejar esta innovación tecnológica?	¿Qué mejoras traerá esta nueva tecnología?
¿Qué nuevos conocimientos generará esta innovación?	¿Qué dificultades debemos enfrentar para implementar esta innovación?	¿Qué tendríamos que tener en cuenta para asegurar su funcionamiento?



## FICHAS INFORMATIVAS SOBRE NUEVAS TECNOLOGÍAS

### Principios aplicables:



**Propósito:** Elaborar una ficha técnica de una nueva tecnología o proyecto para los actores locales.

**Descripción:** Esta ficha es un apoyo para que técnicos y extensionistas pongan a disposición de actores locales la información de cualquier innovación tecnológica.

**Materiales:** Formato de ficha informativa.

### Desarrollo:

1. Utilice el formato que se incluye en esta herramienta para escribir la información correspondiente a la innovación tecnológica.
2. Una vez que tenga una primera versión de su ficha preséntela a actores locales clave que puedan ayudar a ajustar las palabras y la descripción de cada sección.
3. Construya una segunda versión con base en la retroalimentación obtenida.
4. Imprima el número de fichas requeridas y repártalas entre actores locales a manera de volantes, ya sea en reuniones o en visitas a la comunidad.

*Ilustración 10. Formato de ficha informativa.*

Nombre de la innovación tecnológica			
Objetivo			Imágenes e ilustraciones
Descripción			
Ventajas		Desventajas	
Costo y financiamiento	Condiciones requeridas para su uso	Formas de uso	
Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Requerimientos de mantenimiento	

Recomendaciones e ideas adicionales: otra manera de utilizar este formato es distribuirlo entre los asistentes a una sesión plenaria donde se presente el proyecto o la tecnología a fin de tener espacios para hablar de la información ahí presentada.

## PLAN DE SESIÓN

### *Principios aplicables:*



REPLICABLE

**Propósito:** Realizar un registro ordenado de cada sesión de trabajo grupal.

**Descripción:** El plan de sesión es una forma organizada de planificar las diferentes actividades de una reunión. Revise el texto del formato como ayuda para organizar cada sesión desglosando los objetivos de la actividad junto con su descripción. Trabajar el plan de sesión facilitará la preparación de los materiales que se necesitan, así como la duración y los responsables de cumplir esa tarea, pero sobre todo se convierte en una evidencia de las actividades del proyecto.

**Materiales:** Formato del plan de sesión.

### **Desarrollo:**

1. Previo a cada sesión o actividad, utilice el formato de plan de sesión para hacer un bosquejo de su reunión.
2. Enliste de manera cronológica cada tarea o actividad específica agregando una breve descripción.
3. Describa un objetivo conciso para cada actividad, iniciando siempre con un verbo en infinitivo.
4. Defina los materiales, el tiempo y el responsable de cada tarea.
5. Imprima la versión final y utilícela como guía de su sesión, considerando que el trabajo con los grupos es dinámico y siempre debe estar dispuesto a hacer modificaciones a su plan.
6. Organice sus formatos de plan de sesión de manera cronológica, como parte del archivo del proyecto.

*Ilustración 11. Formato de plan de sesión.*

Formato de plan de sesión					
Fecha:					
1.Actividad	2.Descripción	3.Objetivo	4.Materiales	5.Duración	6.Responsable
Presentación de avances	Exposición oral y power point	Socializar los avances del proyecto a la comunidad	Computadora, proyector, presentación ppt	30'	Equipo de consultores



## BITÁCORA PARA EL REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Realizar un registro continuo de las actividades realizadas en las localidades.

**Descripción:** Realizar un registro continuo es importante para la documentación de los procesos, pero también para tener insumos para el aprendizaje. En esta herramienta se propone un formato para la realización de una bitácora general de cada una de las actividades llevadas a cabo a lo largo de un proyecto.

**Materiales:** Formato de bitácora, plumas.

### **Desarrollo:**

1. Previo a cualquier reunión y/o actividad en campo, prepare algunas copias del formato de bitácora que se presenta en esta herramienta.
2. Antes de la actividad a realizar, llene los primeros campos del formato (puntos 1 al 4).
3. Durante la actividad o posterior a ella, tome nota de los momentos o temas abordados para registrar la información requerida en los campos 5 al 7. En el inciso 5 describa la forma como se llevó a cabo la actividad, los participantes y la organización. En la columna 6 registre los avances o metas cumplidas, mientras que en la columna 7 describa dificultades presentadas.



- Al finalizar la reunión llene el campo 8 correspondiente a observaciones. Puede registrar acuerdos tomados, actividades pendientes y compromisos, participación local, dificultades, así como cualquier información que considere relevante.
- Organice sus bitácoras de forma cronológica para formar un archivo físico o digital.

**Ilustración 12. Formato de bitácora.**

<b>1. Proyecto, ejido o comunidad:</b> _____			
<b>2. Tipo de actividad:</b> _____			
<b>3. Responsable:</b> _____		<b>4. Fecha:</b> _____	
<b>5. Desarrollo de la actividad</b>	<b>6. Logros</b>	<b>7. Problemas</b>	<b>8. Observaciones</b>

## DIARIO DE CAMPO

### Principios aplicables:



**Propósito:** Realizar un registro personal del contexto social en el que se dan los proyectos y las intervenciones durante el trabajo con actores locales.

**Descripción:** El diario de campo es una herramienta que puede ser utilizada para registrar el contexto social del área de trabajo de técnicos de campo y extensionistas. Este contexto social está conformado por actores, situaciones, vínculos sociales y tensiones o diferencias. Esta información es central para analizar el avance o las dificultades en los proyectos.

**Materiales:** Libreta de uso personal, lapicero.

### Desarrollo:

1. Divida las hojas de su libreta en dos columnas.
2. Utilice la columna de la izquierda para registrar aquellos aspectos que muestren evidencia de:
  - Vínculos sociales entre los actores.
  - Situaciones sociales en las que se involucran los actores tales como conversaciones, discusiones, actos de solidaridad, apoyo, rechazo.
  - Formas de participación e involucramiento de cada uno de los actores participantes.

3. Utilice la columna de la derecha para registrar sus opiniones e hipótesis sobre los hechos registrados en la columna izquierda.
4. Registre continuamente lo observado en campo y utilice la información para analizar acontecimientos que surjan en los proyectos.

**Recomendaciones e ideas adicionales: sea lo más descriptivo posible en sus anotaciones, registre la información al momento o no deje pasar demasiado tiempo entre la actividad y su registro. La información registrada será también útil para la elaboración de una memoria colaborativa del proyecto.**



## MINUTA DE REUNIÓN

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Registrar el desarrollo y los resultados de una reunión con actores locales.

**Descripción:** La realización de minutas de cada reunión grupal o con actores individuales facilita la organización y la recuperación de la información y los acuerdos elaborados. A diferencia de otras herramientas de registro, esta se caracteriza por ser muy sintética y concentrarse en los puntos de la agenda y los acuerdos. En esta herramienta se propone un formato para uso de los técnicos y extensionistas.

**Materiales:** Formato de minuta.

### **Desarrollo:**

1. Previo a cualquier reunión y/o actividad en campo, prepare algunas copias del formato de minuta que se presenta en esta herramienta.
2. Antes de la actividad a realizar, tome unos minutos para llenar los primeros campos del formato (secciones 1 a la 3).
3. Utilice la minuta para hacer un registro de los asistentes (sección 4).
4. Una vez iniciada la reunión, establezca con los participantes una agenda u orden del día para especificar los temas que se abordarán (sección 5).
5. Conforme avance la reunión, lleve un registro de los comentarios y señalamientos que aportan al contenido de la sesión, organizados según el orden del día (sección 6).
6. Utilice la sección 7 del formato para hacer un registro de los acuerdos.

*Ilustración 13. Formato de minuta de reunión.*

1. Fecha: \_\_\_\_\_.

2. Lugar: \_\_\_\_\_ 3. Hora de inicio: \_\_\_\_\_.

4. Asistentes: \_\_\_\_\_.

#### 5. ORDEN DEL DÍA

Lista de temas a tratar en la reunión.

#### 6. COMENTARIOS

Elaborar una lista de temas discutidos y participaciones relevantes.

#### 7. ACUERDOS

Elaborar una lista de acuerdos tomados.

**Recomendaciones e ideas adicionales:** en algunos casos es recomendable que la minuta sea firmada por cada uno de los asistentes, de esa manera tendrán presentes los acuerdos que se tomaron en conjunto. El seguimiento de los compromisos y acuerdo se puede realizar con la actividad propuesta en la siguiente herramienta.

## MONITOREO DE TAREAS Y ACUERDOS

### *Principios aplicables:*



**FORMATIVO**



**REPLICABLE**

**Propósito:** Realizar un registro del avance y cumplimiento de tareas en los proyectos.

**Descripción:** Se trata de una matriz para el registro del avance de las tareas asignadas a distintos participantes y para el seguimiento de los acuerdos tomados en reunión.

**Materiales:** Hojas de rotafolio, plumones.

### **Desarrollo:**

1. En reunión de seguimiento, muestre la matriz que se presenta en la hoja siguiente y explique los componentes a los participantes.
2. Junto con los participantes, llene las dos primeras columnas o bien retome la información de las tareas asignadas de un registro de reunión previamente elaborado.
3. Converse con los participantes sobre el estatus de cumplimiento de las tareas asignadas para identificar tareas cumplidas, no cumplidas o dificultades específicas.
4. De forma colectiva, busquen identificar las causas que facilitaron el cumplimiento o el retraso del cumplimiento de las tareas.
5. Independientemente del estatus de cumplimiento, construya nuevos acuerdos.
6. Promueva el diálogo en todo momento, es importante que los participantes encuentren el sentido de retroalimentación del ejercicio y no se sientan juzgados en caso de que una tarea no esté cumplida.

*Ilustración 14. Formato de matriz de monitoreo.*

Tarea	Responsable	Estatus de cumplimiento (cumplida, no cumplida, dificultades)	Nuevos acuerdos (actividades y fechas)
1.			
2.			
3.			

Recomendaciones e ideas adicionales: coloque el formato en un sitio visible y anime a los participantes a incluir en este la información pertinente.



#### 5.4. Herramientas para el cierre, sistematización y evaluación de los proyectos

Esta sección está formada por cinco actividades para la evaluación y sistematización del trabajo que se realiza a nivel local. Incluye herramientas para promover el cierre de los proyectos de forma colaborativa y participativa, así como para la identificación de aprendizajes.





## FODA PARA LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LOS PROYECTOS

### *Principios aplicables:*



**Propósito:** Identificar los alcances y las limitaciones de un proyecto.

**Descripción:** El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta ampliamente utilizada en evaluación de proyectos. Aquí se propone una guía para utilizarla durante una evaluación intermedia de un proyecto, junto con un equipo de participantes de la localidad involucrados o beneficiarios del proyecto.

**Materiales:** Conjunto de Preguntas para FODA (A) y Conjunto de Preguntas para FODA (B) impresas o escritas en hojas de rotafolio, marcadores o plumones, cinta adhesiva, plumas.

### **Desarrollo:**

1. Forme dos o más equipos de no más de cuatro participantes cada uno. Cada equipo deberá responder sólo un conjunto de preguntas (preguntas A o preguntas B). Procure que el número de equipos siempre sea par.
2. Utilice las preguntas proporcionadas para que cada equipo lea y discuta las respuestas. Si lo considera necesario, copie las preguntas en una hoja de rotafolio para trabajarlo con grupos que prefieran escribir en hojas de mayor tamaño.
3. Pida que cada grupo responda cada una de las preguntas en un tiempo máximo de cinco minutos. Marque los tiempos y asegúrese de que cada equipo está avanzando y escribiendo sus respuestas.
4. Una vez que los equipos hayan escrito sus respuestas, pida que las presenten en plenaria y que los demás participantes retroalimenten las respuestas.

5. Pida que cada equipo complemente sus respuestas con la retroalimentación recibida por los demás equipos.

**Ilustración 15. Conjunto de Preguntas para FODA (A).**

#### **Fortalezas**

¿Qué actividades realizadas en el proyecto al día de hoy les hace sentirse orgullosos?

¿Cuáles consideran que son los talentos o habilidades principales del equipo local de trabajo para avanzar en el proyecto?

¿En cuál de las actividades o tareas del proyecto consideran que están avanzando bien y por qué?

#### **Oportunidades**

¿Han identificado en la comunidad o entre los beneficiarios si existen personas que por su conocimiento, talento y entusiasmo pueden contribuir al proyecto?

¿Han identificado si hay organizaciones o instituciones interesadas en el desarrollo del proyecto?



**Ilustración 16. Conjunto de Preguntas para FODA (B) impresas o escritas en hojas de rotafolio.**

#### **Debilidades**

De las actividades realizadas al día de hoy ¿cuáles consideran que debieron realizar de forma distinta?

¿Qué aspecto en la realización del proyecto consideran que debería ser evitado en el futuro?

¿Qué debería mejorarse en el desempeño del Comité para avanzar mejor en el proyecto?

#### **Amenazas**

¿Qué acciones de actores locales pueden poner en riesgo los objetivos del proyecto?

¿Qué acciones o actividades de actores fuera de la localidad pueden poner en riesgo los objetivos del proyecto?

**Recomendaciones e ideas adicionales:** utilice la información generada en esta actividad para escribir un pequeño reporte que documente el estado del proyecto en cuestión. Considere acciones para potenciar las fortalezas identificadas, así como para superar las debilidades del equipo. Considere las oportunidades y amenazas para reconsiderar actividades que deberán ser realizadas en el proyecto.

## MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DE PROYECTOS

### Principios aplicables:



**Propósito:** Realizar un registro de aprendizajes adquiridos a lo largo de un proyecto.

**Descripción:** Esta herramienta permite realizar un registro de los aprendizajes de los participantes al finalizar un proyecto, o bien a manera de evaluación de medio término. Los elementos a registrar así como la escala a utilizar pueden ser determinados entre todos los participantes o bien por el técnico o extensionista.

**Materiales:** Hojas de rotafolio, marcadores o plumones, cinta adhesiva.

### Desarrollo:

1. Dibuje en una hoja de rotafolio una matriz como la que se muestra en esta herramienta.
2. De acuerdo con el proyecto, defina los indicadores a evaluar. Defina las escalas, las cuales pueden ser: a) buena, aceptable, mala; b) adecuado, no adecuado; c) satisfecho, insatisfecho; y d) excelente, bueno, aceptable, regular, malo.
3. En plenaria, solicite a cada participante que marque una de las casillas de escala para cada uno de los indicadores.
4. Una vez que la matriz haya sido completada por el grupo, contabilice las respuestas obtenidas para cada uno de los indicadores y discuta estos hallazgos en plenaria.

*Ilustración 17. Formato de matriz de evaluación cualitativa.*

Indicadores	En este proyecto hemos aprendido a...				
	ESCALAS				
	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo
Organizarnos					
Participar					
Escuchar					
Trabajar en equipo					

Recomendaciones e ideas adicionales: esta matriz así como la información aportada por los participantes son un insumo muy importante para el proyecto y su trabajo de intervención a nivel local, y para elaborar una memoria colectiva.



## CUADERNO VIAJERO

### *Principios aplicables:*



**COLABORATIVO**



**FORMATIVO**

**Propósito:** Llevar un registro continuo de los aprendizajes a lo largo de un proyecto.

**Descripción:** Esta herramienta tiene la función de registrar los avances y aprendizajes de los participantes desde su propio punto de vista, a fin de contar con un material que permita que los participantes se apropien de la experiencia a través de comprenderla y reflexionar sobre esta. Se trata de reconstruir de manera ordenada el proceso vivido en esa experiencia.

**Materiales:** Un cuaderno, lapicero, pizarrón u hojas de rotafolio, marcadores.

### **Desarrollo:**

1. Proporcione al grupo un cuaderno de pastas gruesas y resistente que pueda ser usado por todos los participantes del proyecto.
2. Etiquete el cuaderno con el nombre del proyecto y los nombres de los participantes.
3. Escriba en cada hoja las siguientes preguntas y deje espacio para las respuestas. Repita estas mismas preguntas a lo largo de todo el cuaderno a fin de que pueda ser llenado por los participantes de manera continua:
  - ¿Qué hicimos?
  - ¿Qué aprendimos?
  - ¿Qué podemos hacer diferente?Lleve consigo el cuaderno a cualquier sesión de trabajo, ya sea grupal o con productores individuales.

4. Durante cada encuentro designe a un participante para que responda las preguntas. Sesión tras sesión designe a un participante diferente de manera que el cuaderno vaya pasando de mano en mano en cada sesión de trabajo.
5. Conforme avance el proyecto, inicie la sesión leyendo y comentando el registro de la sesión previa y abriendo un espacio para comentarios adicionales.

**Recomendaciones e ideas adicionales: la persona que lleve el registro debe sentirse libre de relatar cada sesión mediante la redacción de algún texto corto o bien algún dibujo. En caso de trabajar con participantes con habilidades de escritura incipientes, pídales hacer algún dibujo o escribir algunas palabras que describan la sesión.**

## CELEBRAR LOS APRENDIZAJES

### *Principios aplicables:*



**COLABORATIVO**



**FORMATIVO**

**Propósito:** Rescatar los aprendizajes del proceso vivido con los actores locales mediante la colecta de sus opiniones de forma dinámica.

**Descripción:** Esta herramienta trata de generar una retroalimentación en donde todos los participantes expresen su opinión sobre un proyecto o actividad. Es enriquecedor promover las expresiones de los participantes, así como el intercambio de sus opiniones.

**Materiales:** Hojas de máquina, lapiceros o lápices de colores.

### **Desarrollo:**

1. Reparta a cada participante una hoja y pídales que la partan en tres pedazos. En el primer trozo cada persona escribirá la pregunta ¿Qué aprendiste?, en el segundo trozo escribirán la pregunta ¿Qué te gustó?, y en el último papel escribirán la pregunta ¿Qué harías diferente? Dé unos minutos libres y pídales que escriban su respuesta a cada pregunta de manera breve.
2. Una vez que todos los participantes tengan listas sus respuestas, pídales que formen un círculo de pie. En el espacio libre del centro, irán colocando sus respuestas de manera ordenada.
3. Pida a algunos voluntarios que comenten en voz alta su respuesta.

4. En un segundo círculo alrededor del primero, coloque la segunda pregunta ¿Qué nos gustó? Pida que de igual manera los participantes coloquen su respuesta en el piso y la compartan en voz alta.
5. Finalmente, en un tercer círculo concéntrico, coloque la última pregunta ¿Qué haríamos diferente? y pida a los participantes colocar su respuesta para compartirla en voz alta.

**Recomendaciones e ideas adicionales:** recopile cada una de las respuestas expresadas por los participantes, ya sea mediante la recolección de todos los papeles y/o tomando fotografías de los materiales. A los participantes con habilidades de escritura incipientes invítelos a responder con una palabra o bien un dibujo.





## MEMORIA COLABORATIVA DE PROYECTO

### Principios aplicables:



COLABORATIVO



FORMATIVO



REPLICABLE

**Propósito:** Reconstruir y compartir las experiencias de un proyecto local.

**Descripción:** La Memoria es un documento —a manera de la historia del proyecto— para registrar los aspectos globales y los resultados que se obtuvieron. Al quedar registrada la experiencia, la Memoria tiene la ventaja de ser compartida con otros grupos de trabajo que podrán tener acceso a la información organizada.

**Materiales:** Hojas de máquina, hojas de rotafolio, computadora con procesador de textos, fotografías, materiales de registro de actividades.

### Desarrollo:

1. Converse con los actores y participantes locales sobre la posibilidad de hacer una Memoria o un pequeño libro de su experiencia. Invítelos a involucrarse en el proceso.
2. Forme un equipo con las personas involucradas en el proyecto para trabajar la Memoria de forma colaborativa.
3. Utilice el formato que se presenta en esta herramienta para hablar con el grupo sobre los contenidos. Con base en esta información discutan el contenido de su Memoria decidiendo que información incorporar en su documento.<sup>6</sup>

6. El contenido de la Memoria se basa en la información registrada a lo largo del proyecto ya sea en minutas, fichas de actividades, monitoreo de actividades, bitácora, así como toda la producción que muestre evidencia de avance del proyecto.

4. En plenaria, elabore un cronograma o plan de trabajo con tareas asignadas a las personas del grupo local. Cada persona puede encargarse de una tarea, como redactar secciones específicas, revisar la información del proyecto, organizar y tomar fotografías.
5. Dé seguimiento al cronograma y mantenga el flujo de trabajo colectivo a fin de que todos cumplan las tareas asignadas.
6. Integre los materiales producidos por el grupo a fin de dar coherencia y lógica a los materiales.
7. Una vez listo un primer borrador compártalo con el grupo para hacer los últimos ajustes.
8. Decida si es posible imprimir algunas copias para entregarlas a actores claves en el proyecto, así como a otros actores locales y considere la opción de distribuir la Memoria en un archivo electrónico.



*Ilustración 18. Contenidos para la elaboración de la memoria colaborativa de proyecto.*

<b>Elementos contextuales</b>	<b>-Nombre del proyecto y objetivo</b>
	<b>-Antecedentes e inicio del proyecto</b>
	<b>-Organizaciones e instituciones participantes y financiadoras</b>
	<b>-Equipo de trabajo y colaboradores</b>
	<b>-Participantes y beneficiarios</b>
	<b>-Breve historia local</b>
<b>Actividades</b>	<b>- Actividades desarrolladas y objetivos</b>
	<b>-Participantes</b>
	<b>-Descripción de cada actividad</b>
	<b>-Resultados de cada actividad</b>
<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>-Aprendizajes sobre el proyecto en general y sobre cada actividad</b>
	<b>-Buenas prácticas</b>
	<b>-Anécdotas que compartir</b>
<b>Elementos complementarios</b>	<b>-Anexos fotográficos</b>
	<b>-Biografías de los miembros del equipo local</b>

Recomendaciones e ideas adicionales: incluir fotografías de las actividades así como de la localidad le dará mayor contenido y valor informativo a la Memoria. Si lo considera pertinente puede discutir la realización de una “memoria visual” donde la historia del proyecto sea narrada por fotografías, de esta manera se puede superar la dificultad de producir contenidos escritos, pues la historia del proyecto se va “contando” a través de fotografías, es decir, a manera de una historieta.

# REFERENCIAS

Aguirre-Calderón, C. (2019). *Índice de sostenibilidad de ranchos ganaderos del estado de Chihuahua, versión 1.0*. México: Pronatura Noreste A.C. & America Bird Conservancy.

Amo, D., & Vergara, T. (2008). Strategies for social and cultural inclusion on development and natural resources management. *International NGO Journal*, 4(2), 27-33.

Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking Social and Ecological Systems. Management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge: Cambridge University.

Challenger, A. (1998). *Utilización y conservación de los ecosistemas terrestres de México. Pasado, presente y futuro*. Distrito Federal, México: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.

CONABIO (2009). *Capital natural de México, Vol. II*. México: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.

De la Maza-Benignos, M., Banda Villanueva, I., Mendoza Gonzáles, G., Leal Nares, O. A., & Rendón Herrera, G. (2019). *Reporte del estado de los pastizales del desierto Chihuahuense. Una perspectiva sobre gestión*. México: Pronatura Noreste A.C. & American Bird Conservancy.

Gardeazabal, A., Lunt, T., Jahn, M., Verhulst, N., Hellin, J., & Govaerts, B. (2021). Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.

Gauthier, D., Lafon, A., Toombs, T., Hoth, J., & Wiken, E. (2003). *Grasslands: Toward a North American Conservation Strategy*. Montreal, Quebec, Canada: Canadian Plains Research Center, University of Regina, Regina Saskatchewan and Commission for Environmental Cooperation.

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San José, Costa Rica: IICA.

Jiménez, D. (2018). *Geo-grafías comunitarias. Mapeo comunitario y cartografías sociales. Procesos creativos de intervención y acompañamiento para la gestión social de territorios*. Puebla: Camidabit, Los Paseantes y Altépetl, desarrollo comunitario productivo y ambiental.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: FCE, UNAM-CRIM.

Paré, L., & Lazos Chavero, E. (2003). *Escuela rural y organización comunitaria: instituciones locales para el desarrollo y el manejo ambiental*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

PMARP (2012). *Plan Maestro de la Alianza Regional para la Conservación de los Pastizales del Desierto Chihuahuense*. Montreal: Comisión para la Cooperación Ambiental.

Rendón Medel, R., Roldán Suárez, E., Hernández Hernández, B., & Cadena Íñiguez, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 151-161.

Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. *Inter-American Institute for Global Change Research*, 18-24.

Toledo, V., Carabias, J., Mapes, C., & Toledo, C. (1993). *Ecología y autosuficiencia alimentaria*. México: Siglo XXI.



# GUÍA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL DE PROYECTOS EN LOS PASTIZALES DEL DESIERTO CHIHUAHUENSE

— 2022