

Cátedra de Extensión Rural

Extensión Rural

Práctico N° 4 Herramientas para la realización de diagnósticos

CICLO DE PROYECTOS



Objetivos:

1. Que el futuro profesional maneje herramientas de diagnósticos participativos
2. Promover ejercicios grupales en clase

1 DISEÑO: Inicio y Planificación

Incluye **etapas previas a las acciones específicas del proyecto**, en donde podemos mencionar el período de presentaciones y conocimiento de personas, de la zonas, regiones y ambientes; de construcción de confianza; fomento de la participación; diagnósticos generales y específicos y redacción del proyecto.



Aquí también se incorporan evaluaciones antes de la ejecución (internas / externas), por ejemplo, se discute (fundamenta y evalúa), si las estrategias seleccionadas son las adecuadas.

Los buenos diagnósticos nos permiten → BUENOS INICIOS y UNA BUENA PLANIFICACIÓN

En todo este proceso de diseño, recordar que:

Cátedra de Extensión Rural

- a) Hay que fortalecer el factor humano.
- b) Y realizar buenos diagnósticos.

La etapa de **planificación es como una transición entre el presente y el futuro deseado.**

Antes de la redacción de un proyecto (productivo, social, etc.) debemos generar espacios participativos, para conocer la realidad.



Fuente: Google Gemini. (2026). [Imagen generada por IA]. <https://gemini.google.com>

Pero, en pocas palabras ¿qué es un **Diagnóstico Situacional**?

Es, lisa y llanamente, el cimiento de cualquier proyecto. Si el proyecto es una casa que se quiere construir, el diagnóstico es el estudio y la preparación del suelo.

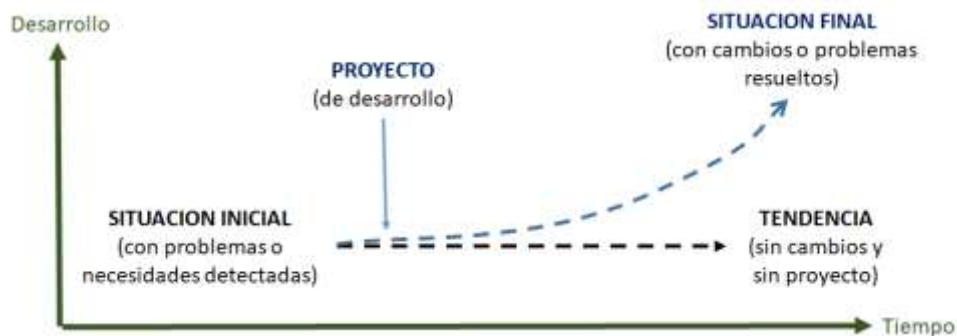
En términos sencillos: es una fotografía analítica y detallada de **una realidad concreta en un momento determinado.**

Su objetivo no es solo describir qué pasa o qué está sucediendo, sino explicar por qué pasa y quiénes están involucrados, para poder transformar esa realidad.

No es una simple acumulación de datos o estadísticas (eso sería un inventario o un censo). Un diagnóstico situacional **es un proceso dinámico** que responde a tres preguntas básicas:

- I. ¿**Dónde estamos hoy?** (la línea de base: la brecha entre la situación actual y la situación deseada).
- II. ¿**Por qué estamos así?** (las causas raíz del problema, no solo los síntomas superficiales).
- III. ¿**Hacia dónde vamos si no hacemos nada?** (la tendencia si el proyecto no interviene).

Cátedra de Extensión Rural



Algunas cuestiones a tener en cuenta para realizar buenos diagnósticos:

Delimitar la situación – problema: implica identificar el problema central, cuantificarlo y entender sus causas y efectos.

Analizar los actores (la dimensión social): un proyecto no se hace en el vacío; se hace con personas y para personas. Se debe identificar ¿Quiénes sufren el problema? ¿Quiénes tienen los recursos o el poder para ayudar a resolverlo? ¿Quiénes podrían oponerse o verse perjudicados por el proyecto?

Analizar el contexto (el territorio): teniendo en cuenta las variables geográficas, climáticas, económicas y políticas que rodean la situación

Los recursos y capacidades disponibles: qué herramientas, presupuestos o saberes ya existen en la comunidad o en la institución que formula el proyecto, y qué se va a necesitar salir a buscar.

Que los participantes respondan ¿Para qué sirve la construcción de un proyecto?: ya que esta respuesta, nos obliga a tener como base lo que la gente realmente vive y demanda, y como técnicos, nos evita el "ilusionismo", impidiendo que diseñemos proyectos basados en lo que nosotros creemos que la gente necesita.

Además, y no menos importante porque esta al final, nos permite **justificar el proyecto:** con la incorporación de argumentos técnicos y sociales (fundamentados).

En otras palabras, si se conoce exactamente de dónde se parte, con el paso del tiempo, es posible conocer el camino recorrido y realizar una evaluación final.

La participación

La palabra participación proviene del latín que significa "acción y efecto de formar parte de algo o tomar parte".

Cuando se habla de proyectos grupales, se debe lograr la participación de todos. Esa participación debe ser activa, tendiendo a generar el empoderamiento de las personas y/o comunidades involucradas (culturas, género y generacional).

La animación social busca que la propia comunidad sea protagonista en la identificación de sus necesidades y en la creación de sus propias soluciones.

Desde el mundo de los técnicos, al encarar un Proyecto, se piensa en llegar técnicamente desde el punto A al B en un plazo establecido. Sin embargo, cuando la participación es importante, de muchas personas, democrática, e igualitaria, nos damos cuenta que los tiempos, no son los mismos para todos y todas las instituciones. Cada persona tiene sus propias características y de manera general, podemos decir que hay

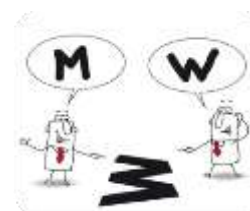
Cátedra de Extensión Rural

formas de sentir, pensar y actuar distintas de las que podemos imaginar. Puesto esto en relieve, debemos ya conocer que para llegar al punto B, en ocasiones pasamos primero por C, D o E, sin que ello deba considerarse una pérdida de tiempo, ya que el involucramiento de las personas, logra que los proyectos se empoderen¹ y tengan mayores posibilidades de éxito.

La participación ... de todos y todas no es algo fijo ni constante: **ES UN PROCESO GRADUAL** y fluctuante, que dependerá de: la organización de las personas; de los intereses grupales y personales, de las necesidades; de la disponibilidad de los técnicos (facilitadores) y de sus métodos de trabajo.

Los técnicos o extensionistas con métodos participativos deben considerar:

- ✓ Todos los **puntos de vista**.
- ✓ El **enfoque de género** (también generacional y cultural).
- ✓ Se debe estar abierto y predispuesto para **aprender con y de la gente**.
- ✓ Se debe **valorar la experiencia previa** del grupo o de los productores.
- ✓ Tener en cuenta que la información que se obtiene (a veces parcial), y debe confirmarse.
- ✓ La identificación y priorización de problemas debe ser **consensuadas**.
- ✓ Las decisiones o las estrategias para solucionarlos también.
- ✓ Las **responsabilidades** deben ser **equitativas**.
- ✓ Que los participantes **tomen decisiones**, **recojan información** de las actividades y **que analicen los resultados** de sus propios datos.



En pocas palabras, los técnicos que favorecen la participación, deben ser: *creativos, respetuosos, comprometidos y dispuestos a escuchar ...*

En el tema de la PARTICIPACION, hay formas de medirla. Por ejemplo, tenemos "la escalera de la participación ciudadana" de Sherry Arnstein de 1969. En donde se evalúa y mide el involucramiento de las personas en los procesos.

¹ Que los participantes tengan autoridad, autonomía, recursos y la confianza necesaria para tomar sus propias decisiones y gestionar su trabajo.

Cátedra de Extensión Rural



Escalones 1 y 2 de **NO PARTICIPACION**:

Las personas NO tienen ninguna incidencia en las decisiones y ni en la implementación del proyecto. Sin embargo, son consultadas y opinan, pero sus puntos de vista no inciden en las decisiones del proyecto.

1. *Manipulación: la participación es simbólica. Se invita a la gente a participar en comités que ya tienen las decisiones tomadas.*
2. *Terapia: se utiliza la participación para "ajustar" la mentalidad del ciudadano, tratándolo como si el problema fuera su falta de conocimiento o actitud.*

Escalones 3, 4 y 5 de **PARTICIPACION SIMBOLICA**:

Las personas participan con su trabajo u otros recursos (tierra para ensayos) a cambio de ciertos incentivos (materiales, sociales, capacitación). No tienen incidencia en decisiones, pero se los tiene en cuenta para el monitoreo y el ajuste de actividades (evaluaciones del proyecto).

3. *Informar: es un canal de una sola vía. Se comunica lo que se va a hacer, sin espacio para el intercambio.*
4. *Consulta: se realizan encuestas o reuniones, pero no hay obligación de integrar las sugerencias de la comunidad.*
5. *Conciliación (o pacificación): se permite que algunos ciudadanos se integren en consejos asesores, pero el poder de decisión final sigue en manos de las autoridades o gestores del proyecto.*

Escalones 6, 7 y 8 **PARTICIPACION ACTIVA**:

Los productores participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto. Hay procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos, y toma del control de casi todas las actividades en forma progresiva.

6. *Colaboración: el poder se negocia y se reparte entre los ciudadanos y los sectores con poder a través de estructuras de decisión compartida.*

Cátedra de Extensión Rural

7. *Delegación de poder: la comunidad tiene la mayoría de los votos en la toma de decisiones o puede ejercer un derecho a veto.*

8. *Control ciudadano: los ciudadanos gestionan la totalidad del programa o institución, teniendo el control del presupuesto y de la ejecución técnica.*

Para medir o evaluar un proceso participativo con este modelo (de Sherry Arnstein), podemos preguntar:

¿Quién o quienes toman las decisiones?

¿Quién tiene la última palabra?

¿Consideras que se incluyen tus puntos de vista en el proyecto?

¿Cómo se gestionan los recursos?

¿Quién o quienes distribuyen las actividades?

¿Quién o quienes tienen responsabilidades?

Proponemos un breve relato para pensar.

El mural de las manos propias

"Si invitas a la gente a mirar cómo pintas una pared, tendrás espectadores; si les das un pincel para que rellenen los bordes que tú marcaste, tendrás ayudantes; pero si les entregas la pared en blanco y confías en sus trazos, tendrás dueños del proyecto"

La verdadera participación no es el acto de estar presente, sino la libertad o la posibilidad también de decidir y elegir el dibujo y el color"

Fuente: Google Gemini. (2026). [Imagen generada por IA]. <https://gemini.google.com> (con retoques)



Los indicadores cualitativos, marcan la calidad del proceso de participación. Otra información que podemos recoger es prestando atención si los participantes se refieren al "proyecto como propio o al proyecto de los técnicos". Averiguar, si han modificado alguna práctica, técnica, tecnología (cambios en las formas de hacer las cosas), que les haya permitido solucionar sus problemas, averiguar si se sumaron participantes nuevos o no y ¿por qué?



En cuanto a los indicadores cuantitativos, también se utilizan con regularidad, pero considerando que no es lo mismo a que alguien esté presente, a que tenga incidencia real en las decisiones.

Algunos disparadores para evaluar números son: cantidad de asistentes, cantidad de invitados, cantidad de personas que aprobaron las evaluaciones, cantidad de personas que inicialmente participaban del proyecto y cantidad de participantes al final, entre otros.



Cátedra de Extensión Rural

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS

Camino de los sueños (o mapa de los sueños)



Fuente: Google Gemini. (2026). [Imagen generada por IA]. <https://gemini.google.com>

Se lo utiliza en la etapa inicial de un proyecto, para identificar las aspiraciones, expectativas y deseos de un grupo o comunidad respecto a su territorio, su producción y/o su vida asociativa actual.

En lugar de empezar por "los problemas, las necesidades o la falta de recursos" (que suele generar clima negativo), se empieza por los deseos, generando en contrapartida, motivaciones, y una visión de futuro positivo.

Recursos necesarios: conocer si todos saben leer y escribir, pizarra o afiche, cartulinas (tipo fichas u hojas A4 por la mitad), marcadores, cinta adhesiva.

Metodología:

- sobre una pizarra o un afiche se dibuja un camino. El principio representa donde estamos parados (la situación actual). El fin, el mañana, el futuro en 3 ó 5 años.
- el facilitador realiza la pregunta disparadora y **motivadora**. Por ejemplo "si tuviéramos todos los recursos y el clima a favor, ¿cómo nos gustaría que sea nuestra comunidad y/o producción en los próximos 5 años?"
- las expresiones pueden ser individuales o en pequeños grupos, a los cuales se les entrega marcadores y las fichas de papel (mitad de hoja A4). Cada participante escribe o dibuja sus "sueños".
- en plenario, cada uno de los participantes o grupos, leen sus tarjetas y lo pegan en el horizonte del camino. Mientras tanto, el facilitador ayuda a agrupar los sueños que se asemejan (si el 80% sueña con tener agua de riego, nos puede marcar que hay una expectativa prioritaria).
- el mapa de los sueños, no es solo para volar, se debe **volver a la realidad**. Para eso el facilitador debe preguntar "¿Qué nos falta hoy para llegar a ese horizonte?" o "¿Qué puentes tenemos que construir desde nuestro presente para alcanzar ese sueño?". Este es el enganche perfecto para empezar a diseñar las líneas de acción del proyecto.

Cátedra de Extensión Rural

Si la construcción es participativa y con mucho contenido, la propia comunidad define hacia dónde y cómo quiere caminar.

El camino de los sueños o de los deseos nos permite por contrapartida, empezar a identificar algunos problemas que surgen de los participantes. Por ejemplo, si se dibujan animales pastoreando dentro de corrales y en campos verdes, un problema podría ser la falta de corrales y de pastos. Si se dibujan familias numerosas trabajando en el campo, debemos preguntar si hay gente sola, aislada, ...etc.

PUNTO IMPORTANTE:

¿qué pasa si los sueños son prácticamente imposibles, por ejemplo: quiero ser rápidamente multimillonario, tener yates, autos de lujo, etc...



Cuando aparecen sueños "imposibles" (ya sea por factores climáticos, biológicos, económicos o políticos), el rol del facilitador no es censurar ni decir "no, eso es una pavada". El secreto está en saber desglosar el sueño para encontrar la necesidad real que hay detrás.

Qué hacer cuando los sueños "vuelan demasiado alto":

1. Rastrear la "necesidad oculta" (el porqué del sueño)
Detrás de cada sueño imposible, hay un problema real y legítimo. El trabajo del agrónomo es preguntar: "¿Para qué queremos eso?".
Ponemos un ejemplo: "queremos que el gobierno nos pavimente 40 kilómetros de camino". La necesidad oculta puede ser que los productores pierden la producción porque cuando llueve, el camino se vuelve intransitable y los fletos locales les cobran una fortuna. Entonces, debemos enfocarnos en acciones posibles de realizar. A lo mejor se puede pensar en acoplados comunitarios y mantener los puntos críticos del camino en los períodos de lluvias, mediante aportes comunitarios.
2. Separar las variables controlables vs. de las No controlables
El facilitador tiene que ayudar a la comunidad a clasificar los sueños según quién tiene el control sobre ellos.
Por ejemplo, "no podemos controlar el clima, pero ¿qué técnica podemos aplicar nosotros para que la helada o la sequía no nos afecten?".

Cátedra de Extensión Rural

Con variables controlables, el proyecto toma fuerza. Sobre todo, cuando los problemas presentes pueden ser resueltos internamente, con recursos propios, sin depender de terceros.

3. Cuando los sueños son difíciles y poco posibles de alcanzar, por lo menos en el corto o mediano plazo, en vez de pinchar el globo y cortar toda expectativa, debemos ponernos metas más pequeñas (alcanzables) y con plazos. Por ejemplo: la gente puede decir: **"queremos vender carne envasada al vacío con marca propia" cuando hoy venden en el mercado local de manera informal.**

Entonces hay que empezar a caminar con pequeños pasos.

Primer paso o 1er año: contar con registros de RENSPA y marcas y señales. Llegar a los pesos de faena óptimos. Contar con las vacunas obligatorias y llevar registros.

Segundo paso o 2do año: evaluar la cantidad de oferta que puede ofrecer el grupo (y en que fechas), analizar la demanda y los servicios de faena habilitados, con costos. Averiguar los requisitos para gestionar una marca.

Tercer paso o 3er año: formalizar una asociación, investigar alguna característica diferencial del producto para darle identidad, etc.

PUNTO IMPORTANTE: ¿Cuál es el límite entre la realidad y los sueños imposibles ...?

El Ingeniero Agrónomo no es solo un animador de talleres; es un profesional. Si la comunidad sueña con implantar un cultivo que no se adapta a la zona, **el técnico tiene el deber ético de aportar el dato científico, de forma constructiva:**

Ejemplo: "este sueño de sembrar *nn* especie es buenísimo porque buscamos alta productividad, pero los análisis de suelo y los factores ambientales, nos muestran que acá no va a prosperar. ¿Qué otra alternativa que sí se adapte nos puede dar el mismo resultado?"

El "**sueño imposible**" no es un fracaso del taller o de la herramienta, es un síntoma que nos indica a dónde le duele a la comunidad.

Nunca se descarta un sueño; se lo desarma, se busca la necesidad real que esconde, y se lo transforma en un objetivo técnico alcanzable.



Cátedra de Extensión Rural

El Barco



Gemini. (2026). *El Barco: dinámica de diagnóstico participativo* [Imagen generada por IA].
<https://gemini.google.com>

Es una dinámica lúdica (y visual) que sirve para evaluar expectativas, pero **también los miedos o frenos que el grupo percibe** ante el proyecto.

Materiales: pizarra o afiche, marcadores, fichas (hojas A4 o pegatinas), cinta adhesiva. Se trabaja de manera individual o en pequeños grupos y luego en plenario.

Se dibuja un **barco** navegando hacia una isla.

- Los participantes deben representar la **isla con un faro** como la meta, el sueño o las expectativas del proyecto (¿a dónde queremos llegar?).
- El **viento** (o **las velas** del barco), es lo que nos impulsa o los puntos fuertes que tiene el grupo para lograrlo.
- Los **remos**, representan las capacidades internas y recursos propios que la comunidad ya posee.
- El ancla (o **las tormentas o las rocas**), son los miedos, obstáculos o lo que nos frena hoy.

Cierre: la dinámica no debe quedar solo en la expresión de ideas. Debe cerrar con una pregunta de acción: "**¿Cómo cortamos la cadena del ancla o cómo esquivamos las rocas con los recursos que tenemos en la vela?**"

Permite que la gente exprese no solo lo que espera lograr, sino también lo que les preocupa del proceso, lo cual es clave para el diagnóstico inicial.

Cátedra de Extensión Rural

Mapa de cebolla o Diagrama de Venn (método visual)

En los diagnósticos con comunidades, nos ayuda a **identificar la importancia** (para el desarrollo del proyecto, de las actividades o para el entorno) **y la articulación** que tienen otras instituciones y organizaciones, con la comunidad o el grupo.

Materiales: afiche o pizarra, fichas (u hojas A4 a la mitad), cinta adhesiva, marcadores. Se trabaja en pequeños grupos y luego en plenario.

La comunidad se representa y dibuja en el afiche en el centro (con un círculo). A partir de ahí, en grupos, se trabaja para pensar que instituciones son importantes que estén presentes y que articulación o participación tienen en la comunidad.

Mientras más grande es el círculo (que representa a otras instituciones), más importante es, si es más chico, menor importancia tendrá.

En plenario, se pegan las otras organizaciones mencionadas. Pero, mientras más cerca de la comunidad se ubica, representa mayor articulación existente y viceversa.



Resumiendo:

El tamaño del círculo mide la importancia o el poder que tiene esa institución para el grupo (grande = muy influyente; chico = poco influyente).

La distancia mide el nivel de interacción, confianza o acceso (cerca = cotidiano/bueno; lejos = aislado/difícil).

Si hay círculos solapados, pueden representar que se comparten elementos, recursos o funciones en común.

Para sacarle el máximo jugo al diagnóstico, el plenario no debe quedarse solo en "dónde quedó cada círculo", sino en **proyectar el trabajo**:

"¿Hay alguna institución muy grande (importante) pero que quedó muy lejos? ¿Cómo la acercamos?"

"¿Hay instituciones que están solapadas compitiendo por lo mismo o trabajando juntas?"

"¿A quiénes no estamos viendo hoy que deberían estar en la lámina?"

Cátedra de Extensión Rural

Mapas parlantes

El mapa "habla" a través de las personas que lo construyen, revelando como perciben y sienten su territorio (sus campos, su comunidad, etc.)

Material mínimo: papel afiche, marcadores de colores (se puede usar piedras, tierra, pastos, etc.)

No se trata de hacer un mapa exacto, sino de plasmar la visión de la gente sobre el territorio.

Se puede trabajar de manera individual o en pequeños grupos.

Se indica a los participantes a dibujar los elementos principales de su comunidad o de sus sistemas productivos (se puede trabajar por familia), indicando quienes son sus vecinos, sus problemas, etc.

PUNTO CLAVE: es importante dejar que la gente decida qué elementos son los más importantes y cómo representarlos.

Una vez listo, se invita a los participantes a "hacer que el mapa hable" con un facilitador que guía la conversación con preguntas relacionadas con el objetivo del diagnóstico.

Se pueden identificar problemas como la ausencia de servicios, dónde están las fuentes de agua, la ausencia de caminos, el lugar de reuniones, etc.

Se facilita el diálogo, en forma distendida y pueden surgir alternativas consensuadas en algunas cosas que hay que cambiar

Se expone el mapa para que todos puedan verlo y se puede escribir al pie algunas consideraciones que el grupo considere importante.



Criterios de género y generación: en comunidades rurales, resulta sumamente enriquecedor armar subgrupos diferenciados (un grupo de mujeres, otro de hombres y otro de jóvenes). El mapa del territorio que dibujan las mujeres (centrado en fuentes de agua, rutas de abastecimiento, salud, huertas) suele ser notablemente distinto al de los hombres o los jóvenes, lo que aporta un diagnóstico más integral.

Evolución Temporal (el secreto de los 3 Mapas)



Cátedra de Extensión Rural

Muchos extensionistas usan los mapas parlantes en una secuencia de tres momentos, lo que ayuda enormemente a pasar del diagnóstico a la acción:

1. Mapa del Pasado (Cómo era): recupera la **memoria histórica**, el manejo ancestral, recursos que se perdieron o cambios en el clima/suelo.
2. Mapa del Presente (cómo es): es el descripto (el diagnóstico actual con sus problemas y fortalezas).
3. Mapa del Futuro o Sueño (**cómo queremos que sea**): permite proyectar las soluciones y visualizar las metas del proyecto comunal.

El Rol del Facilitador en el Plenario

Para profundizar la etapa de "hacer hablar al mapa", puedes agregar 2 o 3 preguntas de guion para el extensionista:

"¿Por qué dibujaron este elemento de este tamaño o en el centro?"

"¿Qué zonas de este mapa son las que generan más trabajo o mayores preocupaciones?"

"¿Qué senderos o caminos conectan a las familias y cuáles las aíslan?"

Cátedra de Extensión Rural

Entrevistas con grupos focales o temáticos

Son entrevistas con un grupo pequeño de personas con características similares (por ejemplo, con productores de cabras o de papa).

La idea es profundizar sobre un tema (dirigido en la entrevista) y encontrar opiniones, formas de percibir los problemas y/o las soluciones.

Podemos ir más allá de una encuesta, preguntando los fundamentos de las cosas (los ¿por qué?) de los relatos.

La interacción entre los participantes puede provocar ideas nuevas o soluciones creativas que no surgirían de forma individual.

Materiales: un espacio confortable para llevar adelante la reunión, grabador, lápiz, cuaderno.

a) Rol del facilitador: en una encuesta el encuestador solo hace preguntas; en un grupo focal, el técnico o extensionista debe ser un facilitador del diálogo. **Sin emitir juicios**, invalidando o apoyando alguna opinión ("está bien" o "está mal"). **Su rol es guiar el debate sin sesgarlo**. Debe tener la astucia de frenar suavemente a los participantes muy dominantes (los que acaparan la palabra) y estimular con preguntas abiertas a los más tímidos, garantizando que todas las realidades queden representadas.

Es importante registrar las frases textuales. Previo consenso, se puede grabar la reunión.

b) Preparación de las "guías y pautas": no nos juntamos para una charla espontánea de café; requiere una estructura interna flexible pero planificada. Por lo que se puede estructurar la reunión con preguntas generales para romper el hielo, preguntas para profundizar el tema a tratar y otras de cierre, validación de datos o priorización de alternativas.

c) Aspectos logísticos: no trabajar con grupos demasiados grandes o muy pequeños. 5 a 7 personas puede ser productivos. El grupo debe ser homogéneo, es decir que manejen el mismo tema y que los participantes estén en el mismo nivel (se sugiere, por ejemplo, no juntar el peón con el capataz).

d) El rol de la "**co-facilitación**" (o tomador de notas): es sumamente difícil que una sola persona guíe la conversación, modere los liderazgos, mantenga la neutralidad y al mismo tiempo anote frases textuales. Conviene recomendar la presencia de un observador/registrator que acompañe al facilitador para anotar el lenguaje no verbal (gestos, silencios, tensiones) y registrar las citas.

e) Estructura del tiempo: establecer un límite claro ayuda a la logística. Se sugiere una duración de 60 a 90 minutos máximo (pasado ese tiempo aparece la fatiga y decae la calidad del debate).

f) Dinámica de cierre (la síntesis): antes de despedir al grupo, el facilitador debe hacer un breve resumen verbal de los puntos centrales escuchados y preguntar: "¿Refleja esto lo que conversamos hoy? ¿Nos faltó algo importante?". Esto valida los datos en el momento.

Algunas ventajas de esta metodología:

Permite descubrir las motivaciones, miedos y razones culturales detrás de las prácticas que realizan los productores.

Es rápido y económico, ya que, en una sola reunión, se puede obtener gran cantidad de información sobre un tema puntual.

Cátedra de Extensión Rural

Algunas desventajas:

Los datos o percepciones de un grupo, no se pueden generalizar.

A veces, un líder opina y los otros se callan para no contradecirlo.



Fuente: Google Gemini. (2026). [Imagen generada por IA]. <https://gemini.google.com>

Cátedra de Extensión Rural

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Materiales necesarios: afiche o pizarra o proyector, PC, marcadores, tarjetas de colores (u hojas A4), cinta adhesiva.

Sobre el análisis FODA, hay muchos libros publicados y quizás sea, una de las herramientas más utilizadas del mundo.

Se trata de un **método de diagnóstico participativo**, simple, rápido y visual, que ayuda a una comunidad o a una empresa, a **evaluar su situación actual**, considerando tanto sus capacidades internas como las influencias o el escenario externo en donde se mueve.

En sí, esta herramienta consta de una matriz de doble entrada, que divide el análisis en 2 grandes grupos:

a) en cuestiones propias, es decir **variables internas, controlables** o con posibilidades de modificar.

b) **factores externos**, difícilmente bajo control, pero que se pueden aprovechar o mitigar.

Por otro lado, las secciones internas y externas tienen un lado **positivo** y otro **negativo** (en verde y rojo respectivamente).



Profundizamos un poco sobre su estructura:

a) Factores propios o internos: son o deberían ser manejables

Fortalezas: como su nombre lo indica, son nuestros puntos fuertes, recursos, capacidades, habilidades, las ventajas que tenemos en nuestro patrimonio. Ejemplo, personal técnico capacitado, actualizado y competente.

Debilidades: entran aquí nuestras limitaciones, puntos flacos, desventajas que tenemos frente a otros, puntos o aspectos internos a mejorar, la falta de infraestructura, equipamiento, etc. Ejemplo, sin posibilidad económica, de contratar un servicio para la conectividad a internet.

b) Los factores externos: son aquellos sobre los cuales no tenemos control

Oportunidades: son factores o situaciones positivas del entorno (momentos políticos, políticas, mercados, clima, tecnología), que el grupo o empresa puede aprovechar para crecer. Ejemplo, si es una empresa productora de cerdo, el aumento constante en la provincia de la demanda de la carne porcina.

Amenazas: son situaciones externas, que representan un riesgo o peligro para el éxito del proyecto. Por ejemplo, sequías prolongadas, aumento de los precios en los insumos, mal estado de los caminos rurales, etc.

Cátedra de Extensión Rural

PUNTO CLAVE: es muy común confundir los factores INTERNOS (FD) con los EXTERNOS (OA), al analizar un mismo tema, como **la conectividad a internet**. Muchos lo ven como una Fortaleza porque “tenemos internet y pagamos por el servicio”; sin embargo, la red depende de una empresa proveedora ajena a la organización. Si esa empresa quita el servicio o desaparece del mercado, el escenario se transforma inmediatamente en una Amenaza, especialmente si no existen otras alternativas tecnológicas en la zona.

La **REGLA DE ORO** es que los aspectos INTERNOS son aquellos que están 100% bajo nuestro control. Por lo tanto, la **Fortaleza** real no es internet en sí, sino el equipamiento propio (computadoras, antenas, módems) y la capacidad instalada para usarlo. La **Oportunidad** es la existencia de empresas en el territorio que ofrecen el servicio; mientras que la **Amenaza** es la alta dependencia de un único proveedor en una zona aislada. Aunque el tema central es el mismo, **debe redactarse de formas distintas**, para marcar claramente el límite de lo que está bajo nuestro control y lo que no.

Como ya citamos, el FODA sirve para conocer y evaluar la situación actual, es decir, para hacer una “fotografía” del momento en el que estamos parados. Además, nos permite **ordenar información** (que el grupo o la empresa tiene, piensa y siente). **Facilita la toma de decisiones**, ayuda a pasar en poco tiempo del diagnóstico a la acción (método CAME, que se detalla más adelante), cruzando los factores internos con los externos.

La forma de desarrollarlo es en plenario, con grupos o sub grupos de 8 a 10 personas, completando tarjetas con las partes del FODA. Luego se las socializan y se llena el afiche para una puesta en común.

Con el afiche a la vista de todos, el grupo debe debatir y priorizar las tarjetas o los temas. Un FODA con 30 puntos por cuadrante es inmanejable. Lo ideal es seleccionar, mediante votación o consenso, 3 o 4 puntos críticos o relevantes de cada sección.

IMPORTANTE: un error frecuente en los talleres es hacer el cuadro FODA y dar por terminado el trabajo, cuando en realidad ¡recién empieza! A manera de ejemplo, sería hacer un diagnóstico sobre una patología y no recomendar un tratamiento... en esos casos, queda todo sin terminar. Para continuar con la metodología, la clave está en hacer interactuar los factores internos con los externos, aplicando una metodología de cruce (Fortalezas con oportunidades y amenazas y lo mismo para las Debilidades)

En la bibliografía se la encuentra con las siglas **CA / ME**, que significa: **Corregir las debilidades**. **Afrontar las amenazas** (o mitigarlas), **Mantener** (y potenciar) las **fortalezas** y **Explorar las oportunidades** (y aprovecharlas).

Veamos el siguiente ejemplo de FODA.

Cátedra de Extensión Rural



1 Cruzamos **Debilidades** con **oportunidades**

El objetivo aquí es apoyarse en los factores positivos del entorno para subsanar las limitaciones del grupo.

El cruce podría ser: “Poca experiencia práctica en campos (Debilidad) + Universidad con puertas abiertas y gratuita para consultas (Oportunidad)”.

Acción CAME (Corregir/Explotar): Utilizar la infraestructura, laboratorios y el cuerpo docente de la universidad, para realizar interconsultas técnicas complejas, respaldando la poca experiencia práctica inicial en el terreno.

Otro cruce: “Poca predisposición para trabajar de manera permanente en fincas rurales (Debilidad) + Sistema agropecuario en crecimiento (Oportunidad)”.

Acción CAME (Corregir/Explotar): Diseñar un modelo de asesoramiento técnico dinámico digital, aprovechando que el sistema agropecuario está en crecimiento y demanda servicios profesionales externos, asesorías puntuales y consultorías que no exigen vivir permanentemente en las fincas.

2. Cruzamos **Debilidades** con **amenazas**

Son 2 son aspectos **negativos** del FODA, por lo que este punto se transforma en crítico. Es resolver lo que nos falta para que el contexto no nos deje fuera del juego.

El cruce: “Poca predisposición para trabajar permanentemente en fincas (Debilidad) + Falta de conectividad en algunos parajes rurales (Amenaza)”.



Acción CAME (Corregir/Afrontar): Establecer esquemas de visitas programadas intensivas con protocolos de toma de datos sin conectividad.

Cátedra de Extensión Rural

3. Cruzamos **Fortalezas** con **oportunidades**

Los 2, son aspectos positivos. Aquí es donde se debe sacar el máximo potencial combinando lo mejor de adentro con lo mejor de afuera.

El cruce: “Equipo de jóvenes profesionales actualizado + Grupo 2026 de Agrarias unido y conectado (Fortalezas) + Sistema agropecuario en crecimiento (Oportunidad)”.

Acción CAME (Mantener/Explotar): Posicionar al Grupo de Agrarias como una red de vanguardia colectiva, para generar asesoramientos, soluciones integrales y respuestas rápidas a las demandas de un sistema agropecuario en crecimiento que busca innovación y actualización tecnológica.

4. Cruce de **Fortalezas** y **amenazas**

Usamos el valor interno para blindarnos de los riesgos que plantea el contexto.

El cruce: “Equipo de jóvenes profesionales actualizado (Fortaleza) + La IA como único medio de consulta profesional para los productores (Amenaza)”.

Acción CAME (Mantener/Afrontar): Capitalizar la actualización del equipo joven, para no competir contra la Inteligencia Artificial, sino absorberla. Visualizar a la IA como una herramienta interna del profesional.

Otro cruce podría ser: “Grupo 2026 de Agrarias unido y conectado (Fortaleza) + Competencia con profesionales de experiencia (Amenaza)”.

Acción CAME (Mantener/Afrontar): Mantener la cohesión del grupo para responder en bloque, con solvencia y con soporte de colegas profesionales.

Una vez armada la matriz CAME, nos encontramos con un conjunto de ideas y estrategias para la acción. El gran peligro que pasa siempre es que quede hermoso en el papel, pero que nadie quiera o sepa qué hacer con él. Un buen primer paso es priorizar lo importante y lo urgente.

Algunos disparadores para el facilitador / coordinador de los grupos, para construir un diagnóstico FODA:

Fortalezas:

¿Qué hacemos bien?

¿Qué equipamiento, maquinaria, etc. tenemos, que funcione bien y esté disponible para nuestro trabajo?

¿Qué recursos financieros o presupuestarios manejamos de manera directa y segura?

¿En qué somos realmente buenos o especialistas como equipo?

¿Qué sabemos hacer mejor que nadie?

¿Qué nivel de formación, experiencia o trayectoria técnica tiene el personal que integra el proyecto?

¿Qué habilidades blandas o metodológicas dominamos? (Por ejemplo: capacidad de escucha, llegada al productor, metodologías participativas).

Cátedra de Extensión Rural

Debilidades:

- ¿Qué aspectos internos debemos mejorar?
- ¿Qué habilidades técnicas o blandas nos están faltando hoy y tenemos que salir a buscar afuera?
- ¿El equipo tiene claras sus funciones o la organización es un poco "atada con alambre"?
- ¿Hay resistencia interna al cambio o a adoptar nuevas metodologías (tecnológicas, pedagógicas, de manejo)?
- ¿Qué procesos internos nos hacen perder más tiempo del que deberían? (burocracia, falta de manuales, reportes que nadie lee).
- ¿Cómo es la comunicación interna? ¿Hay "teléfono descompuesto" entre los integrantes o las distintas áreas?
- ¿Tenemos un registro formal de datos (en planillas, carpetas, sistemas) o la información importante se maneja "de memoria"?

Para Oportunidades:

- ¿Qué cosas buenas están pasando "allá afuera" (en el municipio, en el mercado, con el clima) que nos podrían ayudar?
- ¿Qué nuevas tecnologías, aplicaciones o softwares libres aparecieron en el último tiempo que podrían facilitarnos la vida si las adoptamos?
- ¿Qué están pidiendo los usuarios, productores o la comunidad que hoy nadie les está dando? (nichos vacíos).
- ¿Hay una tendencia creciente en la sociedad hacia ciertos temas?
- ¿Nuestra competencia o las organizaciones similares de la zona están descuidando algún área que nosotros podríamos cubrir?
- ¿Hay algún evento, exposición, feria regional o hito en el calendario anual que nos sirva de vidriera para mostrarnos o tejer redes?

Amenazas:

- ¿Qué riesgos o peligros externos pueden afectarnos?
 - ¿Qué podría perjudicarnos?
 - ¿Qué cosas externas nos preocupan o nos pueden perjudicar y no podemos frenar directamente?
 - ¿Qué insumos, repuestos o recursos clave para el día a día dependen de proveedores externos que hoy muestran demoras o faltantes?
 - ¿Cómo nos afecta la inflación, las devaluaciones o el aumento de costos de los insumos dolarizados?
 - ¿Hay incertidumbre o cambios frecuentes en las políticas agropecuarias, educativas o de financiamiento estatal que puedan congelar fondos o proyectos?
 - ¿Qué riesgos climáticos recurrentes o extremos (sequías prolongadas, heladas tardías, inundaciones repentinas) ponen en jaque el trabajo de la temporada?
 - ¿Hay aparición o dispersión de nuevas plagas, enfermedades zonales o problemáticas sanitarias que amenacen la producción o los ensayos en la región?
 - ¿Hay otras organizaciones, que estén ofreciendo soluciones más rápidas o baratas a nuestro público objetivo?
-

Cátedra de Extensión Rural

Lluvia de ideas o de problemas

Es una de las herramientas de diagnóstico participativo más potentes que existen.

El objetivo es pensar y socializar la mayor cantidad de ideas o problemas, en un tiempo determinado.

No se trata de *tirar problemas o ideas al aire* y que alguien anote, sino que debe armarse con una estructura y reglas claras. Una lluvia de ideas improvisada suele fracasar y si no se coordina bien, se corre el riesgo de que hablen siempre los mismos.

El rol del facilitador debe ser de moderador, tratando la participación de todos, respetando las ideas, **sin emitir juicio y sin descartar ninguna**.

Antes del taller, debemos definir el foco, es decir, nos concentrarnos en los problemas del campo y sobre algún tema general, podemos profundizar. El tema a desarrollar debe estar claro.

Tener en cuenta los materiales e infraestructura necesaria: pizarrón, tarjetas de colores (u hojas A4), marcadores gruesos (la visualización es importante).



En este ejercicio, lo que no se escribe, o no se lee, no existe. Puede utilizarse PC y proyector, pero en la extensión rural participativa, suele funcionar mejor el soporte físico (papel y afiches). El proyector a veces genera distancia, depende del técnico como "dueño de la pantalla".

El espacio debe ser confortable, para todos los invitados; por lo cual debemos tener en cuenta a quienes llamamos a participar (informantes calificados y/o relacionados con el tema).

En el taller, se debe aclarar a los participantes que se deben sugerir ideas o problemas a trabajar y que **no hay ideas buenas o malas o problemas tontos o imposibles**. También que está terminantemente prohibido criticar, juzgar o reírse de la propuesta de otro, ya que la crítica o las burlas bloquea a los participantes y a la creatividad.

La cantidad es más importante que la calidad. Recordemos que en esta etapa no evaluamos, solo cosechamos. Cuantas más ideas (o problemas) se generen, más probabilidades hay de encontrar la raíz o causas de un problema.

Puesto esto en claro, se reparten las hojas (3) y los marcadores y se propone un trabajo silencioso de calentamiento (para activar la mente). Pasados unos 5 minutos cada participante debe escribir sus ideas y/o problemas (1 en cada hoja) y se lo alcanza al facilitador para luego, socializarlo.

Al socializar las tarjetas (el facilitador ya las vio antes y las mezcló con las de otros participantes), se lee tal cual está redactado, sin modificar el sentido (con criterio técnico). Si la idea o problema no se entiende, se trabaja con el grupo para aclarar el significado (siempre respetar el anonimato).

A medida que se leen las ideas / problemas, se van pegando las tarjetas a la vista de todos.

Una pizarra con 50 ideas o problemas no es un diagnóstico. No sirve de nada si no se agrupan y depuran. Al leer las tarjetas, se van agrupando por temas comunes (por

Cátedra de Extensión Rural

ejemplo, los factores climáticos, por un lado, por otro los de manejo, infraestructura, etc.).

Factores climáticos	Aspectos de infraestructura	Problemas de manejo
Sequías prolongadas	Caminos internos no consolidados	Sin rotación de potreros
Temperaturas bajas prolongadas	No hay sub divisiones internas	Carga animal no regulada
Las lluvias son insuficientes para los cultivos	No hay plata para construir corrales	Las pasturas no alcanzan para todos los animales

Suelen salir problemas poco claros o expresados como la **falta** o la **ausencia** de algo, que los hace poco específicos. En todos los casos, deben redactarse como un estado NEGATIVO, para lo cual, con el aval de la gente, deben especificarse y de ser necesario, modificarse.

Ejemplo:

“*sequías prolongadas*”, pero que ocasiona la sequía prolongada?, capaz sea “sequías prolongadas, dificultan la implantación de variedades más productivas”

Otro ejemplo:

“*No hay subdivisiones internas*” expresado como ausencia, entonces indagamos las causas de esa falta o carencia, preguntamos ¿por qué? Respuesta: Porque no tenemos plata para hacer eso...entonces el problema podría ser: “bajos ingresos, dificultan inversiones para instalaciones (subdivisiones internas, corrales, etc.)”.

Si seguimos teniendo muchas tarjetas, es necesario depurar. Pero ¿cómo lo hacemos?

Empezar agrupando los repetidos o parecidos. Si aun así seguimos con 30 tarjetas, considerando que todos los problemas son importantes, podemos priorizar los más importantes, luego por los que pueden ser de auto resolución, los que necesitan factores externos para solucionarse, por ejemplo, inversiones (sin auto resolución) y por último, aquellos sobre los que no podemos hacer nada (sin posibilidades de manejo o actividades de gestión). En todo momento, debemos aclarar que los tiempos, las energías y recursos **no son infinitos**. Por lo cual, la priorización participativa (por impacto o la viabilidad que tenemos de trabajarlos o resolverlos) es primordial.



Alternativa para la agrupación de los problemas.

Al momento de la priorización, podemos sugerir el uso de una matriz simple de 2 x 2 para evaluar variables claves:

Cátedra de Extensión Rural

	ALTO impacto en la comunidad	BAJO impacto en la comunidad
Alta gobernabilidad (lo manejamos nosotros)	Prioridad 1 (acción inmediata)	Prioridad 3 (tareas secundarias)
Baja gobernabilidad (depende de externos)	Prioridad 2 (gestión)	Prioridad 4 (descartar / monitorear)

Finalmente, el facilitador debe hacer un cierre sobre los problemas o las ideas priorizadas. Validando el conocimiento de la gente, agradeciendo por contar con un mapa técnico de respaldo, sobre la realidad del lugar.

En la era de la conectividad y en campos o espacios con posibilidad de utilizar internet, las herramientas digitales pueden ser entretenidas y prácticas, sobre todo al trabajar con jóvenes y adultos interesados.

Para armar nubes de palabras con participación masiva, podemos utilizar Mentimeter o Wooclap. Para desarrollar lluvias de problemas o visualizar pizarras digitales, podemos utilizar Miro, Padlet, Canva Pizarra, entre otros.



La utilización de la IA como copiloto es una excelente herramienta, siempre y cuando se priorice el criterio humano participativo.

Su mayor valor no está en reemplazar la discusión, sino en optimizarla de manera entendible. Durante un taller con productores, la IA puede procesar grandes volúmenes de ideas dispersas de forma inmediata, agrupándolas por categorías temáticas para agilizar el análisis. Puede utilizarse para contrastar las conclusiones de un grupo con diagnósticos técnicos externos, generando debates que puedan reforzar el poder de decisión de los actores locales y puede facilitar los procesos de redacción de planes de acción, una vez que los participantes hayan priorizado sus problemas críticos.

