

Elaboración y Evaluación de Proyectos

MANUAL DE TUTORIA



6to MAESTRADO



MODULO OFICINA EDUCATIVA

Elaboración y Evaluación de Proyectos

**Proyecto de Profesionalización
de Promotores Educativos**

Guatemala, 2001

**6to.
MAGISTERIO**

Módulo Educativo Elaboración y Evaluación de Proyectos

**Proyecto de Profesionalización
de Promotores Educativos**

**Este material fue elaborado por
"Colectivo Paulo Freire"
con el apoyo de EDUMAYA y PRODESSA**

**Autores Federico Roncal
Francisco Cabrera**

**Director de PRODESSA Oscar Azmitia
Director de EDUMAYA Anabella Giracca**

Guatemala, 2001

Unidad 1	
Exclusión y desarrollo	9
Hablemos de la exclusión	10
Exclusiones heredadas, discriminaciones históricas	10
Manifestaciones de la exclusión en la Guatemala de hoy	16
De la exclusión al desarrollo	23
Síntesis	29
Unidad 2	
Identificación de proyectos	31
Una propuesta con bases éticas muy claras	32
Definición de proyecto	34
El ciclo de proyectos	35
La fase de identificación	36
El diagnóstico	38
Unidad 3	
Elaboración de proyectos	55
Marco Lógico	56
Pasemos a escribir el proyecto	65
Unidad 4	
Ejecución y evaluación de proyectos	71
Ejecución del proyecto	72
Evaluación	75
Criterios de evaluación	79
Bibliografía	85

Bienvenidos y bienvenidas al curso "Elaboración y Evaluación de Proyectos". Este curso tiene por objetivo ofrecer al educador algunas herramientas y criterios para apoyar a la comunidad en la elaboración de proyectos de desarrollo.

En muchas de nuestras comunidades, la población confía en el apoyo que pueden dar los maestros y maestras en la organización de actividades para mejorar las condiciones de vida y resolver los problemas más urgentes de la mayoría. Por eso es importante que como educadores nos preparemos para poder ofrecer a la comunidad lo que espera de nosotros.

El curso comienza con una reflexión sobre la problemática de nuestro país y lo que se entiende por desarrollo. Posteriormente presenta, paso a paso, el proceso o ciclo de un proyecto, desde la identificación del mismo, hasta su evaluación.

Esperamos que este módulo te sirva para responder mejor al compromiso de relacionar la educación con el desarrollo. Adelante.



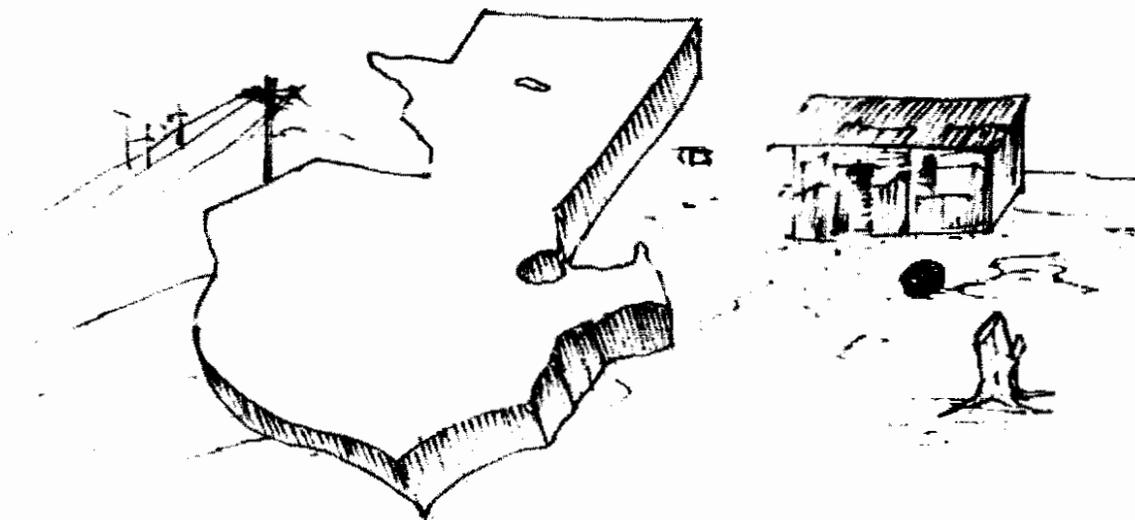
Unidad 1

Exclusión y Desarrollo

En esta primera unidad queremos compartir algunas ideas sobre el Desarrollo Comunitario.

Muchas personas e instituciones hablan de desarrollo, pero resulta que no todas entendemos lo mismo sobre lo que es y sobre la manera de alcanzarlo. Por eso, es necesario que nos pongamos de acuerdo sobre ¿qué es realmente el desarrollo comunitario? y ¿cómo podemos impulsarlo?

Empezaremos analizando por qué no hay desarrollo en muchas de nuestras comunidades y en general en el país, pues es necesario que iniciemos reflexionando sobre las causas de la pobreza en que muchos guatemaltecos y guatemaltecas nos vemos obligados a sobrevivir. Si no conocemos las raíces de un problema, difícilmente lograremos resolverlo de verdad.



1. HABLEMOS DE LA EXCLUSIÓN



La exclusión significa que hay personas y grupos que no pueden disfrutar de las oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas que hay en la sociedad.

Existen diferentes formas de exclusión, la pobreza es la más evidente. Cuando una familia no puede cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vestido, salud, etc.) está siendo excluida de la oportunidad que debiera tener para poder hacerlo.

"La sociedad guatemalteca está llena de diferencias y desigualdades. Hay grupos que disfrutan de los beneficios del desarrollo y otros que se encuentran excluidos, en mayor o menor medida, de ellos."¹

2. EXCLUSIONES HEREDADAS, DISCRIMINACIONES HISTÓRICAS

Para comprender las situaciones de exclusión que existen actualmente en nuestro país, es necesario consultar la historia, porque...

"A lo largo de la historia de la sociedad guatemalteca surgieron y se afianzaron diversas formas violentas de exclusión, algunas de las cuales se mantienen hasta nuestros días."²

Es necesario identificar cómo se establecieron las situaciones de exclusión en nuestro país y cómo se expresan ellas en el presente, para poder encontrar las formas de cambiarlas. Es como buscar las causas de un problema averiguando desde cuándo surgió, para poder darle solución.

2.1 "...el principio de los atropellos, el principio de los despojos de todo..."³

Gran parte de las exclusiones y desigualdades que existen actualmente en nuestro país comenzaron en la época de la conquista española y se afianzaron durante la colonia (1523 – 1821).

"La estructura y la naturaleza de las relaciones económicas, culturales y sociales en Guatemala han sido profundamente excluyentes, antagónicas y conflictivas, reflejo de su historia colonial."⁴

¹ Informe de Desarrollo Humano 2000.

² Informe de Desarrollo Humano 2000.

³ Ch'itam B'alam. De esta forma y con otros calificativos se refiere el Ch'itam B'alam a la llegada de los españoles a territorio maya.

⁴ Guatemala Memoria del Silencio, Conclusiones y recomendaciones del Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico.

"Para el pueblo maya y para los demás pueblos de América, la invasión y la colonia marcaron y definieron un sistema económico, social, político y cultural que perdura en nuestros días, claro que con nuevas manifestaciones."⁵

De las herencias más graves de la época colonial que siguen marcando en la actualidad la realidad de nuestro país, podemos mencionar:

A) El rompimiento de la autodeterminación del pueblo maya: con la conquista española el pueblo maya ya no pudo continuar gobernándose a sí mismo, tomando sus propias decisiones, sino pasó a ser gobernado por los españoles.

B) La expropiación de las tierras: Los españoles se apoderaron de las mejores tierras y asignaron a los indígenas territorios para vivir (pueblos de indios).

"...mantener alguna porción de tierra en producción en manos de los indígenas correspondía al interés directo de la clase dirigente por cuanto sólo estos pagaban tributos."⁶



C) Las ideas y relaciones discriminatorias: los españoles, para justificar la dominación de los pueblos indígenas, establecieron un sistema de discriminación y racismo. El siguiente párrafo ilustra el pensamiento de la época colonial:

"Los indios no se diferencian en nada de los animales, vegetales y minerales. Por su propia naturaleza son esclavos y deben ser sometidos a la obediencia de criaturas más racionales". Tomás Urtiz, teólogo español de la época de la colonia.⁷

D) La agricultura para exportación: La producción agrícola se organizó en base al trabajo obligatorio de los indígenas y a las necesidades de productos en Europa.

"El trabajo indígena fue considerado una de las riquezas de la sociedad colonial."⁸

E) El mestizaje violento: la mujer indígena fue considerada como "botín de guerra" por los conquistadores. En la mayoría de los casos, como producto de los abusos y las violaciones se origina el proceso de mestizaje y surge la figura del mestizo, al que posteriormente se le llamará ladino.

Buena parte de las situaciones de exclusión que se establecieron durante la colonia se mantienen hasta nuestros días, sin embargo a lo largo de los años se dieron algunos cambios que mencionaremos a continuación.

⁵ Historia y Valores del Pueblo Maya. Rincal, Federico. Colectivo Paulo Freire. 2ª Edic. Guatemala, 2000.

⁶ Informe de Desarrollo Humano 2000.

⁷ 500 Eng-Años, Otra cara de la historia. Ignacio, José y Lopez Vigil, María. Edit. Nueva Utopía. Madrid, 1992.

⁸ Informe de Desarrollo Humano 2000.

2.2 Las exclusiones durante el siglo XIX (1801-1900)

Con la independencia, Guatemala pasó a constituirse en una Nación, sin embargo la manera en que estaba organizada la sociedad no cambió mayor cosa.

Los criollos quienes eran los hijos e hijas de padre y madre españoles nacidos en América, asumieron el control del Estado.

"La nación imaginada por los republicanos guatemaltecos (los que promovieron la independencia), conservadores y liberales, se apoyó en la exclusión de los indígenas..."⁹

En esta época se crearon los alcaldes auxiliares cuya función era la de cuidar que todos los mozos o colonos trabajaran en las tareas asignadas.

Se establecieron las "habilitaciones" que consistían en anticipar al trabajador una cantidad de dinero, que posteriormente debería pagar con trabajo, productos de su cosecha o dinero. Este régimen de trabajo por deudas fue el instrumento más excluyente por su arbitrariedad y violencia.

Cuando se produjo la llamada "revolución liberal" (1871) se estableció el Reglamento de Jornaleros y la utilización del libreto, que de nuevo establecía la obligación de los indígenas a trabajar por pagos simbólicos, es decir, de manera obligada y gratuita.

También por estos años, el gobierno liberal, inició lo que se ha llamado un "masivo asalto de la tierra comunal", expropiando la tierra que estaba en poder de las comunidades indígenas para dedicarla al recién introducido cultivo del café. También se repartieron las tierras que estaban en manos de la Iglesia.

Por un lado se expropiaron tierras comunales a los indígenas, y por el otro, se les obligó a trabajar en las fincas. Esto ha constituido parte importante de la estructura excluyente de la sociedad guatemalteca.

Otra forma de opresión heredada es el trabajo gratuito en los caminos. El gobierno de Barrios (en 1874) ratificó que todos los vecinos estaban obligados a trabajar en los caminos públicos tres días al año o pagar el jornal correspondiente. El resultado fue que sólo los vecinos indígenas o ladinos pobres se vieron obligados a cumplir esa tarea.

Finalmente, la última herencia de este período, es la del reclutamiento forzoso para el ejército. Hacia 1889 los mandos de ejército fueron ladinos y la tropa empezó a ser indígena. El reclutamiento forzoso constituyó durante todo el siglo XX una amenaza y, eventualmente, castigo para la familia campesina: "Las prácticas del reclutamiento constituyeron verdaderas cacerías humanas."¹⁰

En cuanto a la educación, las políticas estaban claramente diferenciadas entre indígenas y no indígenas, así como entre hombres y mujeres; dejando casi sin oportunidades a indígenas y mujeres.

⁹ Informe de Desarrollo Humano 2000.

¹⁰ Informe de Desarrollo Humano 2000.

2.3 Las evoluciones del siglo XX (1901 - 2000)

Para sostener la economía agrícola de exportación, los cafetaleros resolvieron su demanda de trabajadores con el reforzamiento de la modalidad del mozo colono, es decir, del trabajador campesino que pertenecía permanentemente a la hacienda. El colono estaba amarrado de por vida a trabajar en la hacienda debido al sistema de endeudamiento.

"Fue una operación frecuente en los períodos de escasez de mano de obra, meter en la cárcel un buen número de indígenas por pequeñas ofensas, tales como emborracharse y hacer escándalos. Se les imponían fuertes multas que no podían pagar. Entonces aparecía un Enganchador que se ofrecía a cubrir la multa... y los indios eran llevados a la hacienda para trabajar y pagar la deuda así contraída."²¹

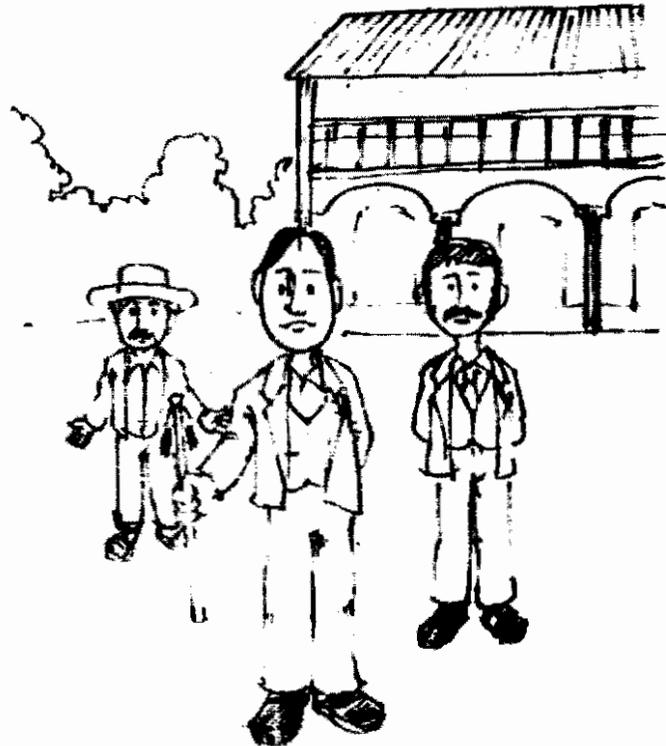
A finales del siglo XIX, las mujeres fueron incorporándose lentamente al trabajo público como maestras: no obstante se consideraba "indecente" que una mujer trabajara fuera de su casa, aunque estuviera capacitada para ello. Una vez que se casaran, las maestras eran destituidas de sus cargos.

De nuevo, en el tiempo de Ubico (1934) se establece la Ley contra la Vagancia, que obligaba a campesinos que no tuvieran tierra propia (la gran mayoría) a trabajar por lo menos 150 días (5 meses al año) en tierra ajena, lo que debía constar en la Libreta de Jornaleros. Era una ley que transformó la obligación de trabajo por deudas, en una obligación para trabajar aunque éstas no existieran.

Este trabajo forzado, tanto por deudas como por ley, era prácticamente un sistema de esclavitud.

A nivel local, en 1927 se legalizó la Alcaldía Mixta, que establecía que el alcalde primero y el síndico primero fueran siempre ciudadanos no indígenas. Esto vino a fortalecer el poder no indígena en regiones indígenas.

Las funciones del alcalde y el síndico, y luego del intendente (figura política establecida por Ubico) se orientaron a conseguir mano de obra campesina para la explotación cafetalera y a impartir justicia en casos severos.



²¹ Dessaint (1962), citado en el Informe de Desarrollo Humano 2000.

A nivel educativo, el Estado liberal se propuso constituir una nación homogénea sobre la base de la asimilación de los indígenas a la "cultura nacional", es decir, la cultura occidental. Las políticas y los debates, desde la época de Estrada Cabrera hasta Ubico, se fundamentaron en la idea de que la existencia de los idiomas mayas (llamados "lenguas aborígenes") y otros factores culturales de los grupos indígenas, constituían un atraso para el país y eran un obstáculo para establecer el modelo de nación que se plateaban.

En mayo de 1945, con el inicio de la Revolución de Octubre, el Congreso de la República derogó las leyes de vialidad y contra la vagancia. En 1947 se creó el Código de Trabajo que buscó establecer nuevas formas de relación laboral.

Un paso importante se dio con el Decreto 900, ley de Reforma Agraria, que prohibió todas las formas de servidumbre, esclavitud, repartimiento de indígenas, y toda forma de trabajo servil.

Se estableció en la Constitución de 1945 la autonomía municipal, lo que permitió que se eligieran en esa época a los primeros alcaldes indígenas y se extendiera el derecho a voto a las mujeres y analfabetos.

Durante la década comprendida entre 1944 - 1954, las mujeres se integraron, aunque de forma minoritaria, a partidos políticos, sindicatos y a organizaciones de jóvenes. También se dieron algunos cambios positivos a nivel educativo, se promovió la alfabetización y se mejoraron los servicios educativos.

Sin embargo, el Decreto 900 y otras leyes fueron derogadas en 1954 por el nuevo gobierno de "la liberación" (constituido a partir de la contrarrevolución de ese mismo año).

"Entre 1954 y 1963 se emitieron doce decretos de reforma de los 20 artículos del Código de Trabajo que redujeron algunos de los derechos ya reconocidos."¹²

En julio de 1954 se creó el Comité Nacional de Defensa contra el Comunismo, que tenía la facultad de perseguir, arrestar y ordenar el castigo (golpiza, tortura o asesinato) de cualquier persona considerada comunista.

Los gobiernos militares posteriores a 1954 mantuvieron, utilizando recursos violentos, la vieja estructura de persecución y marginación política a las personas y grupos de oposición.

Esta situación, sumada al resto de problemas existentes provocó el inicio del conflicto armado interno (1960):

"Considerando que el origen del enfrentamiento armado interno que por más de tres décadas ha vivido Guatemala estuvo determinado por el cierre de espacios políticos de expresión y participación democrática, y la adopción de medidas de represión política que fueron vinculadas o identificadas con el régimen derrocado en 1954.

¹² Informe de Desarrollo Humano 2000.

Considerando que frente a una situación de injusticia social y económica, incluyendo prácticas discriminatorias en contra de los pueblos indígenas, y la negación sistemática de los derechos y garantías individuales y sociales, asiste a los pueblos el derecho a buscar las transformaciones democráticas necesarias."¹³

La represión por razones políticas tuvo varias etapas y expresiones. La primera a finales de los años sesenta, en el nororiente del país, relacionada con la lucha contra la insurgencia. Luego, en los primeros años de la década de los ochenta, en que hubo una política de "tierra arrasada". El resultado de esta política fue la destrucción de 440 aldeas indígenas y el asesinato de alrededor de 50,000 campesinos.



La represión del ejército castigó gravemente todas las formas de participación y organización existentes: cooperativas, sindicatos, filiales de partidos o de organizaciones campesinas, organizaciones estudiantiles y religiosas. Se eliminó toda una generación de dirigentes, incluyendo a intelectuales y periodistas. Un porcentaje alto de las víctimas fueron mujeres.

Finalmente, a partir de 1986 se inicia un proceso de Diálogo y Negociación por la Paz entre distintos gobiernos y la URNG, que termina en 1996 con la firma de los Acuerdos de Paz.

"Que una paz firme y duradera debe cimentarse sobre un desarrollo socioeconómico orientado al bien común que responda a las necesidades de toda la población.

Que ello es necesario para superar las situaciones de pobreza, extrema pobreza, discriminación y marginación social y política que han obstaculizado y distorsionado el desarrollo social, económico, cultural y político del país y han constituido fuente de conflicto e inestabilidad.

Que el desarrollo socioeconómico requiere de justicia social..."¹⁴

Han pasado ya varios años desde la firma de los Acuerdos de Paz, sin embargo su cumplimiento por parte de los gobiernos ha sido muy limitado, por lo que se mantienen en nuestro país fuertes condiciones de exclusión y desigualdad.

¹³ Considerandos del Acuerdo para la Incorporación de URNG a la legalidad. Acuerdos de Paz.

¹⁴ Considerandos Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria.

3. MANIFESTACIONES DE LA EXCLUSIÓN EN LA GUATEMALA DE HOY

Hemos visto a través de nuestro breve recorrido por la historia, la manera en que se establecieron las condiciones de exclusión que existen en nuestro país, veamos ahora un resumen de cómo está la situación de Guatemala.

3.1 La pobreza

Una de las manifestaciones básicas de la exclusión se da en el ámbito económico, al limitar la participación de hogares en el trabajo y frenar el acceso a los recursos y al ingreso.

Más de $\frac{1}{4}$ (27%) de la población forma parte de familias que viven en la extrema pobreza y más de la mitad (57%), es decir 6 millones de habitantes, son pobres.

a. ¿Quiénes viven en situación de pobreza?

El porcentaje de pobres en el área rural corresponde al 75.6 % de la población, mientras que en el área urbana al 28.8 %.

74.2% de la población indígena vive en la pobreza, en comparación con un 40.9% de la no indígena.

En lo que corresponde a la extrema pobreza, 39.9% de la población rural se encuentra en esta situación en comparación con 7.0% del área urbana.

La población indígena presenta más del doble de extrema pobreza (39.1%) que la no indígena (15.4%).



b. ¿Por qué hay pobreza?

Hay dos razones inmediatas que tratan de explicar las causas del elevado nivel de pobreza existente:

la pobreza se debe a la escasez de ingresos (baja producción nacional y bajo ingreso per cápita), y/o la pobreza se debe al elevado grado de desigualdad (unos que tienen mucho y otros que no tienen casi nada).

"Guatemala es uno de los países con mayores desigualdades en el mundo. Guatemala y Brasil en América, junto con África del Sur, son los países con más desigualdad."¹⁵

Los estudios demuestran que el nivel de pobreza en Guatemala es muy superior al que se debería esperar de un país con el mismo volumen de recursos o de ingresos. Esto nos indica que si bien hay que tratar de aumentar la producción nacional, sólo con producir más no mejorará la situación de las grandes mayorías, es necesario combatir la desigualdad de ingresos.

9.2 Trabajo y exclusión

Las personas afectadas por la exclusión en el mercado laboral son aquellas que son víctimas de:

- El desempleo y subempleo: personas dispuestas a trabajar pero que no consiguen empleo fuera del hogar (desempleo) o personas a las que se les emplea por menos tiempo del normal (subempleo).
- Las malas condiciones de trabajo: salarios muy bajos, jornadas muy largas, falta de condiciones de seguridad en el trabajo, etc.
- El autoempleo de subsistencia: trabajar por cuenta propia únicamente para sobrevivir.
- Sumando el total de trabajadores afectados por estas situaciones, podemos concluir que dos de cada tres trabajadores (67.4%) sufren uno o varios de estos problemas de exclusión laboral. «Son las mujeres, los indígenas y los trabajadores rurales, los jóvenes y las personas con menor escolaridad los que sufren más.»¹⁶



¹⁵ Informe de Desarrollo Humano 2000.

¹⁶ Informe de Desarrollo Humano 2000.

Básicamente las condiciones de trabajo no son adecuadas porque:

- Existen jornadas de trabajo demasiado largas.
- El salario es insuficiente para cubrir las necesidades básicas, lo que obliga a muchas personas a buscar un segundo empleo.
- No hay suficientes oportunidades de capacitación para los trabajadores, especialmente para quienes no han podido estudiar.
- La mayoría de trabajadores no está protegido por la seguridad social (IGSS), por lo que están excluidos de la atención médica y del apoyo económico durante períodos de enfermedad y convalecencia.

9.9 Exclusiones en el acceso a la tierra

Los despojos ocurridos durante la colonia y a lo largo de la historia de nuestro país, dieron como resultado la estructura de concentración de la tierra, lo que se vio reflejado en el censo agropecuario de 1950: algo más de siete mil predios acaparaban en ese año el 72.2% del total de la superficie cultivable (latifundio: grandes fincas), en tanto que más de trescientos mil predios apenas disponían del 14.3% (minifundio: pequeñas parcelas).

Lo anterior quiere decir que un grupo muy pequeño de finqueros era dueño de la mayor parte de las tierras cultivables del país, mientras que la mayoría de la población campesina sólo contaba con pequeñas parcelas.



"La estructura de propiedad de la tierra, eje de la mayor de las exclusiones que el país padece, no ha cambiado sustancialmente en esta segunda mitad del siglo XX. Los censos agropecuarios de 1964 y 1979 presentan pocas diferencias. Según el primero, el latifundio, que representa el 2.1 % de fincas (igual que en 1950) poseía el 62.5% de la tierra. En el censo de 1979 la concentración había subido a 64.5 %."¹⁷

"La fuerte concentración de la propiedad de la tierra agropecuaria a fines de la década de 1970 se ha mantenido, particularmente alrededor de los principales cultivos de exportación."¹⁸

La concentración de la tierra en pocas manos que se da en Guatemala, es una de las más altas del mundo.

El acceso de la mujer a la tierra históricamente no ha sido considerado. En general, su condición de esposas/ parejas de actuales o eventuales dueños de tierras no les permite, en igualdad de condiciones, la posesión de tierras u otros recursos.

¹⁷ Informe de Desarrollo Humano 2000.

¹⁸ Informe de Desarrollo Humano 2000.

9.4 Exclusiones en la educación

Aún cuando se han hecho diversos esfuerzos, la educación en Guatemala sigue siendo una de las grandes debilidades en el camino del desarrollo humano. Los siguientes datos nos presentan algunas de las exclusiones existentes en oportunidades de educación:

- El 35 % de la población no sabe leer ni escribir, lo que quiere decir que 1.9 millones de guatemaltecos mayores de 15 años son analfabetas.
- De cada 10 personas analfabetas, 8 habitan en el área rural, 6 son indígenas y 6 son mujeres.
- En 1998 quedaron sin atención educativa en los niveles preprimario y primario más de 500 mil niños.



El promedio de escolaridad (años de estudio de las personas) es, en el área urbana de 4.2 y en el área rural de 1.6 años. Aún existen porcentajes altos de repitencia y de deserción escolar.

Además de los problemas de cobertura del sistema educativo, desde el punto de vista de la cultura, debemos decir que se trata de un sistema que excluye a las culturas indígenas y promueve su asimilación: enseña un nuevo idioma y olvida el idioma materno, impone nuevos valores y antivalores y hace olvidar los propios.

Desde el punto de vista social, la escuela rara vez tiene relación con los problemas de la comunidad o el barrio. La educación no ayuda a mejorar las condiciones de vida, sino que se encierra en aspectos teóricos poco relacionados con la realidad del educando.

Desde la firma de la paz se inició un proceso de Reforma Educativa, cuyos resultados deben hacerse realidad para superar las deficiencias que existen en el sistema educativo.

9.5 Exclusiones jurídicas y políticas

a. El sistema político y la participación electoral

En Guatemala hay 5.4 millones de ciudadanas y ciudadanos en edad válida para ejercer el derecho de voto. Sin embargo menos de la mitad hacen uso de ese derecho. En el último proceso electoral, celebrado a finales de 1999, solamente participaron 2.3 millones, que equivalen al 44%.

La cantidad de abstención en el ejercicio del voto es muy alta. El voto es un ejercicio ciudadano y un aspecto importante del sistema democrático.

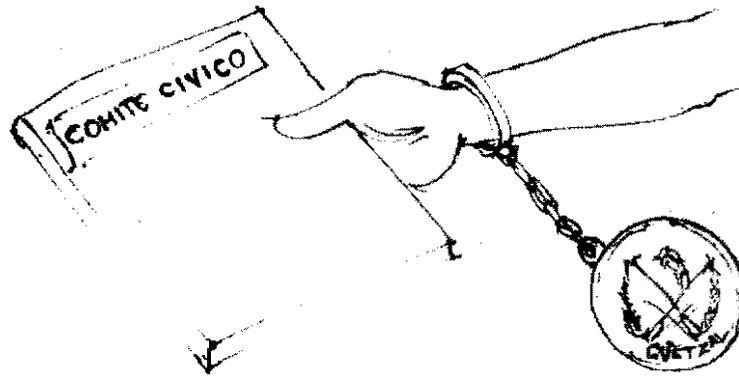


La participación electoral, que consiste en la posibilidad de elegir autoridades, no es la única vía de inclusión en la vida política. También existen otras formas de participación que son muy importantes en una verdadera democracia, pues permiten opinar y decidir en los asuntos de la vida social.

Una de estas formas es la participación en partidos políticos, la cual en Guatemala es muy baja. Sólo el 6.14 de los electores habilitados para votar están inscritos en organizaciones políticas (partidos o comités cívicos). En las últimas elecciones participaron 176 comités cívicos que compitieron por la alcaldía de sus respectivos municipios.

Otra forma es la participación en organizaciones locales: comités de desarrollo, consejos de desarrollo municipal, organizaciones sociales, etc. Esta última, está empezando a tener más importancia.

*En términos generales (actualmente) las dificultades para participar en la vida política son de orden socioeconómico¹⁹.



b. Inclusión y marginalidad jurídica: la protección legal del ciudadano

Durante el reciente conflicto armado, los derechos jurídicos fueron clara y repetidamente violados, y esta situación fue acompañada de la total impunidad por parte de los violadores de tales derechos.

En la actualidad existen instituciones que han sido diseñadas para proteger los derechos de las y los ciudadanos, tales como la Corte de Constitucionalidad y la Procuraduría de los Derechos Humanos.

Sin embargo, en general, la aplicación de la justicia sigue padeciendo de graves males: improvisación de jueces, demasiados casos para cada tribunal, corrupción y lentitud.

La falta de justicia afecta a toda la población. Sin embargo, sobresalen los grupos excluidos como los más afectados: mujeres, jóvenes y niños, y especialmente indígenas.

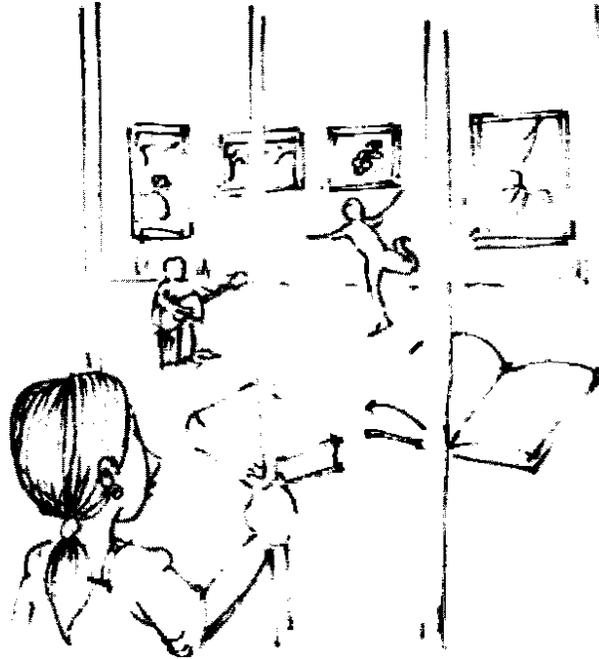
¹⁹ Idem.

9.6 Exclusión en el campo de la cultura

Otra de las maneras como se observa la naturaleza excluyente de la sociedad guatemalteca es en lo que se refiere a las oportunidades de disfrutar de la cultura.

¿A qué se le llama "disfrutar la cultura"? La palabra cultura significa muchas cosas, sin embargo, cuando se habla de su disfrute se refiere al acceso que pueden tener las personas a los productos culturales.

¿Y cuáles son los productos culturales? Por lo general se consideran productos culturales: la música, la literatura, la pintura, la danza y otras formas de expresión artística de un pueblo.²⁰



Es importante aclarar que en Guatemala existen varias culturas y nos estamos refiriendo a las pocas posibilidades que tiene la población de cada grupo cultural (mayas, ladinos, garífunas, xincas), a disfrutar de los productos de su propia cultura y de las otras culturas.

Otra forma en que se mide la exclusión a la cultura es en las posibilidades que tienen las personas de producir culturalmente, es decir, recibir apoyo para crear productos culturales: música, literatura, teatro, cine, pintura, etc.

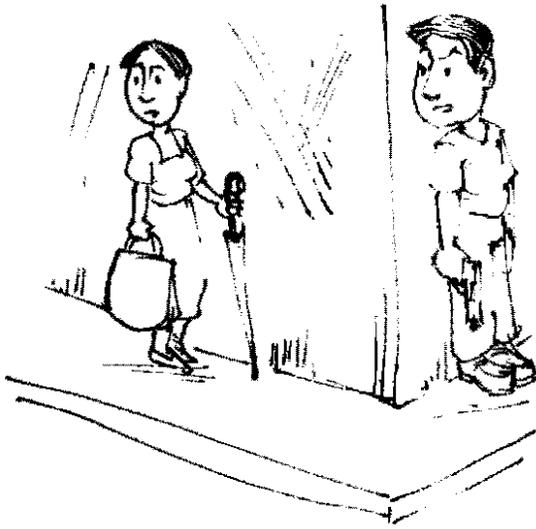
La exclusión de la cultura tiene una importancia especial, porque está relacionada con el mantenimiento de la identidad de los pueblos.

Los pocos recursos invertidos en el disfrute de las culturas guatemaltecas, tiene relación con algunas de las tendencias culturales, especialmente en la niñez y la juventud:

- Mayor interés, respeto y goce de los productos culturales extranjeros, especialmente los vinculados al consumismo: juegos de video, programas de televisión y películas norteamericanas, música mexicana y en general extranjera, etc.
- Cierta desprecio por los productos culturales guatemaltecos.
- Falta de identificación con la propia cultura y falta de identidad con el país.

²⁰ En sentido estricto, los productos culturales incluyen todo lo que un pueblo produce al transformar los recursos que encuentra en la naturaleza.

**3.7 Otras formas de exclusión:
violencia e inseguridad**



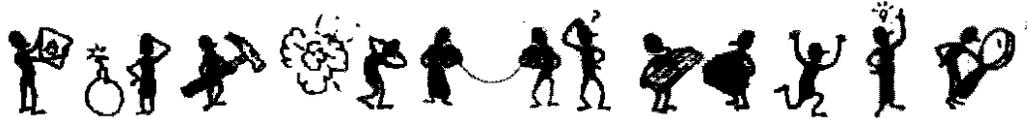
Los guatemaltecos enfrentamos a diario los problemas de la violencia y la inseguridad: asaltos, homicidios, violaciones, secuestros, etc. Esta situación nos niega la posibilidad de tener una vida tranquila, de movilizarnos libremente con nuestra familia o amigos por cualquier lugar, hasta el punto que nos hace vivir en la desconfianza y el miedo.

Aunque existen distintas causas reales y formas de entender y querer resolver los problemas de la violencia y la inseguridad, es fácil de comprender que las graves exclusiones que se dan en nuestro país están relacionadas con los problemas económicos.

Mientras no se logren reducir los altos niveles de exclusión al trabajo bien pagado, a la educación y en general a oportunidades de desarrollo, será muy difícil reducir los problemas de la violencia y la inseguridad.

Es importante aclarar que la violencia e inseguridad también es el resultado de la pérdida de valores (el gusto por el trabajo, la honradez, el respeto, etc.), pues dentro de las personas que cometen delitos como el tráfico de drogas, el secuestro y los robos, se encuentran quienes no viven en situación de pobreza y utilizan estos medios para enriquecerse.

**A
T
R
A
B
A
J
A
R**



SUGERENCIA DE TRABAJO * 1

Te proponemos iniciar tu Texto Paralelo, haciendo un análisis de la manera en que se viven las diferentes manifestaciones de exclusión en tu comunidad o municipio. Por ejemplo, la pobreza, la exclusión en el trabajo, en la educación, en el acceso a la tierra, etc. ¿Cómo se viven estos problemas en tu comunidad?



4. DE LA EXCLUSIÓN AL DESARROLLO

"El bien de la humanidad debe consistir en que cada uno goce al máximo de la felicidad que pueda, sin disminuir la felicidad de los demás."
Aldous Huxley

Hemos analizado algunas de las situaciones de exclusión que se dan en nuestro país. Pasemos ahora a platicar sobre el desarrollo.

"Cada día, al iniciar una nueva jornada, nuestros deseos son los de lograr una vida más saludable e íntegra, en todos los sentidos. Nuestra vida es un proceso de búsqueda de las condiciones que nos permitan vivir bien, tanto como personas como comunidad. Este proceso, expresado socialmente define nuestro deseo de desarrollo.

El concepto de desarrollo ha estado muy ligado al de economía, sobre todo porque si queremos mejorar nuestras condiciones de vida dependemos en gran parte, de los recursos que tengamos para hacerlo, sin embargo no se reduce solamente a eso, hoy se considera que el desarrollo es un proyecto global de transformación del ser humano y de la sociedad."²¹

"El desarrollo humano es un proceso integral mediante el cual se amplían las oportunidades de las personas para poder disfrutar de una alta calidad de vida. Este proceso incluye avances en materia de educación, salud, ingresos y empleo, libertad, seguridad y participación."²²

Algunas personas establecen las siguientes condiciones mínimas del desarrollo humano:

1. Salud
2. Alimentación
3. Vivienda
4. Trabajo
5. Educación
6. Recreación y Cultura
7. Ambiente
8. Seguridad
9. Respeto
10. Participación



²¹ Lo que sembramos hoy cosecharemos mañana, ESEDAR, 1995.

²² IDH 1999 y 2000.

Sobre este tema queremos compartirte un texto de Eduardo Galeano que se llama...

4.1 SER COMO ELLOS ²⁹

"Los sueños y las pesadillas están hechos de los mismos materiales, pero esta pesadilla dice ser nuestro único sueño permitido: un modelo de desarrollo que desprecia la vida y adora las cosas.

¿Podemos ser como ellos?

Promesa de los políticos, razón de los tecnócratas, fantasía de los desamparados: el Tercer Mundo se convertirá en Primer Mundo, y será rico y culto y feliz, si se porta bien y si hace lo que le mandan sin chistar ni poner peros. Un destino de prosperidad recompensará la buena conducta de los muertos de hambre, en el capítulo final de la telenovela de la Historia. *Podemos ser como ellos*, anuncia el gigantesco letrero luminoso encendido en el camino del desarrollo de los subdesarrollados y la modernización de los atrasados.

Pero, lo que no puede ser, no puede ser, y además es imposible, como bien decía Pedro el Gallo, torero: si los países pobres ascendieran al nivel de producción y derroche de los países ricos, el planeta moriría. Ya está nuestro desdichado planeta en estado de coma, gravemente intoxicado por la civilización industrial y exprimido hasta la penúltima gota por la sociedad de consumo.

En los últimos veinte años, mientras se triplicaba la humanidad, la erosión asesinó al equivalente de toda la superficie cultivable de los Estados Unidos. El mundo, convertido en mercado y mercancía, está perdiendo quince millones de hectáreas cada año. De ellas, seis millones se convierten en desiertos. La naturaleza, humillada, ha sido puesta al servicio de la acumulación de capital. Se envenena la tierra, el agua y el aire para que el dinero genere más dinero sin que caiga la tasa de ganancia. Eficiente es quien más gana en menos tiempo.

La lluvia ácida de los gases industriales asesina los bosques y los lagos del Norte del mundo, mientras los desechos tóxicos envenenan los ríos y los mares, y al Sur la agroindustria de exportación avanza arrasando árboles y gente. Al Norte y al Sur, al Este y al Oeste, el hombre serrucha, con delirante entusiasmo, la rama donde está sentado.

Del bosque al desierto: modernización, devastación. En América Latina mueren veintidós hectáreas de bosque *por minuto*, en su mayoría sacrificadas por las empresas que producen carne o madera, en gran escala, para el consumo ajeno. Las vacas de Costa Rica se convierten, en los Estados Unidos, en hamburguesas McDonald's. Hace medio siglo, los árboles cubrían las tres cuartas partes del territorio de Costa Rica: ya son muy pocas los árboles que quedan, y al ritmo actual de deforestación, este pequeño país será tierra calva al fin del siglo. Costa Rica exporta carne a los Estados Unidos, y de los Estados Unidos importa plaguicidas que los Estados Unidos prohíben sobre su propio suelo.

²⁹ Fragmentos del artículo *Ser como ellos*, Galeano, Eduardo. *Ser como ellos y otros artículos*. Siglo veintiuno editores. México. (1992)



Unos pocos países dilapidan los recursos de todos. Crimen y delirio de la sociedad del despilfarro: el seis por ciento más rico de la humanidad devora un tercio de toda la energía y un tercio de los recursos naturales que se consumen en el mundo.

El precario equilibrio del mundo, que rueda al borde del abismo, depende de la perpetuación de la injusticia. Es necesaria la miseria de muchos para que sea posible el derroche de pocos. Para que pocos sigan consumiendo de más, muchos deben seguir consumiendo de menos. Y para evitar que nadie se pase de la raya, el sistema multiplica las armas de guerra. Incapaz de combatir contra la pobreza, combate contra todos los pobres, mientras la cultura dominante, cultura militarizada, bendice la violencia del poder.

El *american way of life*, (frase en inglés que expresa la forma de vida de los norteamericanos ricos), fundado en el privilegio del despilfarro, sólo puede ser practicado por las minorías dominantes en los países dominados. Su implantación masiva implicaría el suicidio colectivo de la humanidad.

Posible, no es. Pero ¿Será deseable?

¿Queremos ser como ellos?

Ser es tener, dice el sistema. Y la trampa consiste en que quien más tiene, más quiere, y en resumidas cuentas las personas terminan perteneciendo a las cosas y trabajando a sus órdenes.

Las antenas de la televisión comunican con los centros de poder del mundo contemporáneo. La pantalla chica nos ofrece el afán de prosperidad, el frenesí del consumo, la excitación de la competencia y la ansiedad del éxito, como Colón ofrecía chucherías a los *indios*. Exitosas mercancías. La publicidad no nos cuenta, en cambio, que los Estados Unidos consumen actualmente, según la Organización Mundial de la Salud, casi la mitad del total de drogas tranquilizantes que se venden en el planeta.

Caminar por las calles de las grandes ciudades latinoamericanas, se está convirtiendo en una actividad de alto riesgo. Quedarse en casa también. La ciudad como cárcel: quien no está preso de la necesidad, está preso del miedo. Quien tiene algo, por poco que sea, vive bajo estado de amenaza, condenado al pánico del próximo asalto. Quien tiene mucho, vive encerrado en las fortalezas de la seguridad. Los grandes edificios y conjuntos residenciales son castillos feudales de la era electrónica. Les falta el foso de los cocodrilos, es verdad, y también les falta la majestuosa belleza de los viejos castillos de la Edad Media, pero tienen grandes rejas levadizas, altas murallas, torres de vigía y guardias armados.

En la *civilización del capitalismo salvaje*, el derecho de propiedad es más importante que el derecho a la vida. La gente vale menos que las cosas.²⁴



²⁴ Galeano, Eduardo. *Ser como ellos y otros artículos*. Siglo veintiuno editores. México. (1992)

Hemos querido compartir este artículo de Eduardo Galeano, Ser como ellos. Pues consideramos que nos puede ayudar a reflexionar sobre uno de los temas de fondo: ¿Qué modelo de desarrollo queremos construir? ¿El del individualismo, la agresión, el consumismo, y el asesinato de nuestra madre naturaleza?

Puede parecer un tanto irónico hablar de modelo de desarrollo cuando estamos, la mayoría, en situaciones de sobrevivencia. Sin embargo, nuestra sobrevivencia económica está íntimamente ligada al modelo de desarrollo que construyamos.

4.1 Modelos económicos alternativos

En la búsqueda de modelos diferentes de desarrollo, el Tratado sobre Modelos Económicos Alternativos, propone lo siguiente:²⁵

El propósito fundamental de la organización económica es satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, tales como alimentación, habitación, salud, educación y cultura. El modelo económico concentrador de riquezas se opone a este propósito, para él la expansión de la producción (el enriquecimiento) representa una finalidad en sí misma. Por otro lado la actividad económica tiene que orientarse de manera de valorizar y no destruir el ambiente natural, preservando los recursos para su uso por parte de las generaciones futuras.

La alternativa al sistema dominante debe inspirarse en los modelos autóctonos y en comunidades de base en la historia y la realidad ecocultural de los pueblos. Esto implica la incorporación de distintos sistemas alternativos de producción, procesos de decisión y tecnologías, originarlos de las comunidades autóctonas.

El modelo económico alternativo debe basarse en la relativa autosuficiencia de las comunidades, regiones y países, y no en el libre comercio y en un mercado mundial dominado por las grandes compañías nacionales y transnacionales.

El modelo económico alternativo debe reconocer e institucionalizar el papel central de la mujer en la producción económica.

La vida económica debe estar determinada por estrategias elaboradas a partir de las bases, para que los individuos y las comunidades puedan tomar decisiones sobre los problemas que les interesan directamente. El modelo económico dominante margina las comunidades y perpetua, a nivel internacional, relaciones dominadas por el centro en detrimento de la periferia.

La dependencia recíproca entre las personas, las comunidades y el mundo material es uno de los fundamentos del modelo económico alternativo que estamos tratando de alcanzar. Esa interdependencia requiere un sistema de relación basado en la autonomía, la igualdad, la democracia y la solidaridad. Como miembros de una comunidad, los individuos deben asumir la responsabilidad de organizar su vida dentro de los límites de los recursos del planeta, en contraste con el modelo económico de consumo excesivo del Norte y de las élites dominantes.

²⁵ Medio Ambiente y Desarrollo, Leonardo Meza, Fundación Friedrich Ebert, México, 1993.

Los indicadores sociales y económicos no deben considerar solamente el crecimiento material y el progreso tecnológico, sino también el bienestar individual, social y ambiental. Estos indicadores deberán incluir el trabajo familiar no pagado, las desigualdades en la distribución de la riqueza, las carencias de la infancia, etc. Ellos deben contribuir a que la humanidad alcance un máximo de felicidad con un mínimo de recursos y ningún desperdicio.

En un sistema económico alternativo el Estado deberá dejar de ser un instrumento al servicio de las grandes empresas. La acción del Estado se orientará prioritariamente a satisfacer las necesidades de las personas y hacia estrategias de desarrollo que interesen a la comunidad.

4.3 El aporte maya al desarrollo sostenible *

La importancia de las prácticas culturales del pueblo maya como contribución al desarrollo sostenible, consiste en vivir la experiencia del más profundo espíritu humano para penetrar desde ahí a las más diversas esferas: social, económica, cultural, política, religiosa, física, etc. Ahora mismo, esta raíz espiritual está emergiendo en todos los confines del país, al compás mismo del declive de aquellos conceptos y visiones que en los últimos años parecían decisivos: los desarrollismos. La emergencia en estos tiempos de la cultura pluralista tiene dos virtudes: informar a las demás culturas del protagonismo del espíritu en el desarrollo sostenible y la alternativa de una perspectiva más amplia que aquella reduccionista que apela solo a la «razón».



Para el caso de Guatemala el estudio, ejercicio, libre práctica y difusión adecuada de la espiritualidad maya constituye una alternativa viable, no sólo para un grupo cultural, sino para la sociedad en general, pues está en juego el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales al igual que el integrar desarrollo humano, premisas fundamentales para alcanzar un bienestar material y espiritual así como el resurgimiento de una nación multiétnica, plurilingüe, multicultural de proyección al porvenir.

Precisamente, para alcanzar la viabilidad de la Espiritualidad Maya, como aporte al desarrollo sostenible, se considera necesario diseñar estrategias educativas que fortalezcan y revaloricen las prácticas culturales milenarias, principalmente por los propios mayas (aunque hay no mayas que practican la tal espiritualidad) y se lleve información y conocimiento de los aspectos generales de esta cosmovisión a la sociedad en su conjunto mediante su incorporación adecuada en los programas oficiales educativos.

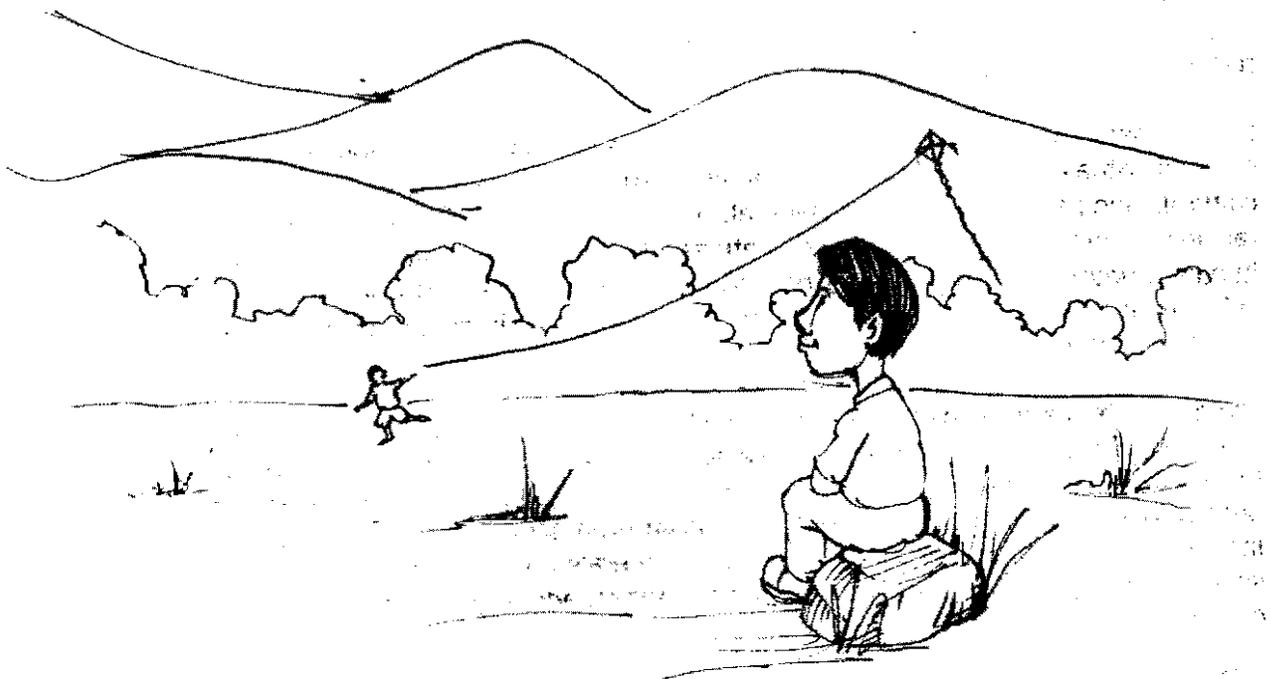
* Valores de la Cultura Maya y Desarrollo con Identidad, Fundación CEBI, Guatemala, 1999

En la actualidad casi todo el mundo está de acuerdo en que el modelo de desarrollo económico en vigencia, que propugna solamente el mejoramiento y acumulación material, no puede mantenerse ya por mucho tiempo, pues si así fuera, nos conduciría a un desastre total. Se ha definido un nuevo modelo llamado desarrollo sostenible.

Este modelo se fundamenta en el respeto a los seres humanos, al entorno, a la cultura y reconoce la prioridad de satisfacer las necesidades humanas, especialmente las de los sectores más empobrecidos de la tierra. Esto quiere decir que cada vez más crece un nuevo tipo de conciencia con respecto a las necesidades de disponibilidad de los recursos para las generaciones que aún no han nacido.

Se han señalado dentro de la investigación los principales aportes de la espiritualidad maya al desarrollo sostenible:

- El reconocimiento del ser humano como parte de la naturaleza.
- La sacralización de la naturaleza como fuente de respeto al cosmos.
- La configuración de los calendarios con sus elementos auténticos.
- La identificación de la persona con su nawal para la protección del elemento que representa.
- El cuidado de la tierra, a la que se le ve como una Madre.
- El condicionamiento de tomar solamente lo necesario de la naturaleza.
- El pensamiento y la vida comunitaria.
- La preocupación por los recursos naturales para las generaciones futuras.
- La tradición oral como forma de educar.
- La sostenibilidad del recurso tierra a través de las prácticas ancestrales.



5. Síntesis

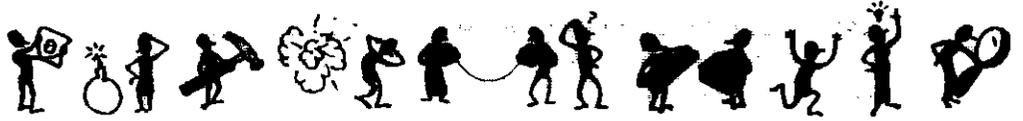
«El desarrollo sostenible debe ser un proceso de cambio gradual y dinámico en la calidad de vida de las comunidades. Su base material de sustentación ha de ser el crecimiento económico con justicia social. Las formas de producción y los hábitos de consumo deben procurar la conservación y recuperación del medio ambiente, buscando y conservando la armonía vital entre ser humano y la naturaleza».²⁷

A manera de síntesis, se presentan las siguientes características del desarrollo sostenible:

- **Económicamente factible**
Sin crecimiento económico no puede haber un aumento sostenido de los niveles de consumo, de la formación de capital, de la salud, de la educación, del bienestar y de la seguridad.
- **Socialmente justo**
La justicia es el pilar de la sociedad. No debemos permitir que haya reforma económica sin reforma social con políticas activas de redistribución. El factor que está a la base de la crisis de América Latina es el factor distributivo.
- **Ecológicamente sustentable**
Desarrollo y medio ambiente no son conceptos independientes, ni es posible abordar con éxito uno de ellos sin hacer referencia al otro. Se trata de utilizar los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin comprometer a las generaciones futuras.
- **Sin discriminación de etnia y género**
Es impostergable asegurar que todos los pueblos tengan acceso a condiciones de vida dignas, acordes a su visión cultural. De igual forma la mujer debe ser reconocida como protagonista en los procesos de desarrollo.
- **Preeminencia de la sociedad civil**
La sociedad civil siempre ha participado, pero hoy tiene como elemento novedoso el protagonismo y la relación con el Estado. Se debe promover la cultura de la paz y la participación contra la de la violencia y la exclusión, especialmente en la definición de las políticas, estrategias y acciones de desarrollo.
- **Culturalmente apropiado**
Los intereses colectivos y las prácticas culturales son componentes vitales del desarrollo sostenible, partiendo del respeto y valoración de la cultura, hasta llegar a su difusión y desarrollo.

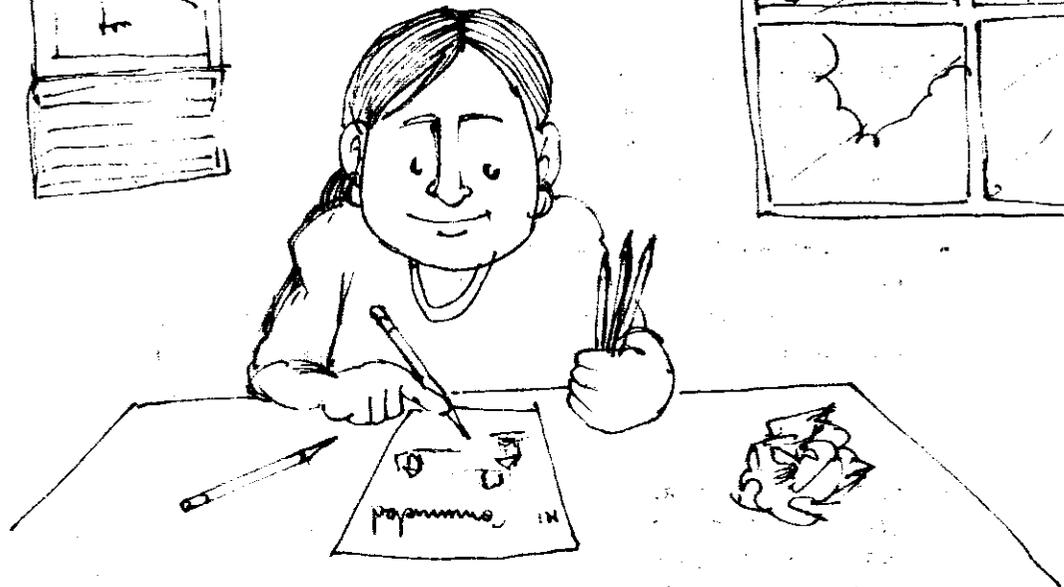
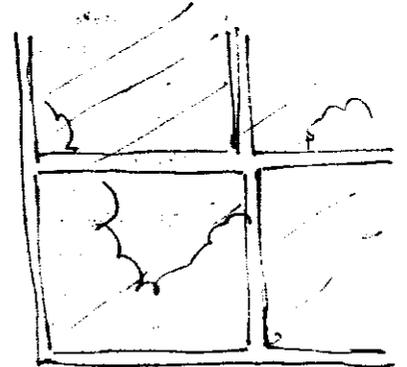
²⁷ Rigoberta Menchú Tum, Un nuevo concepto de desarrollo sostenible, noviembre 1996.

A
T
R
A
B
A
J
A
R



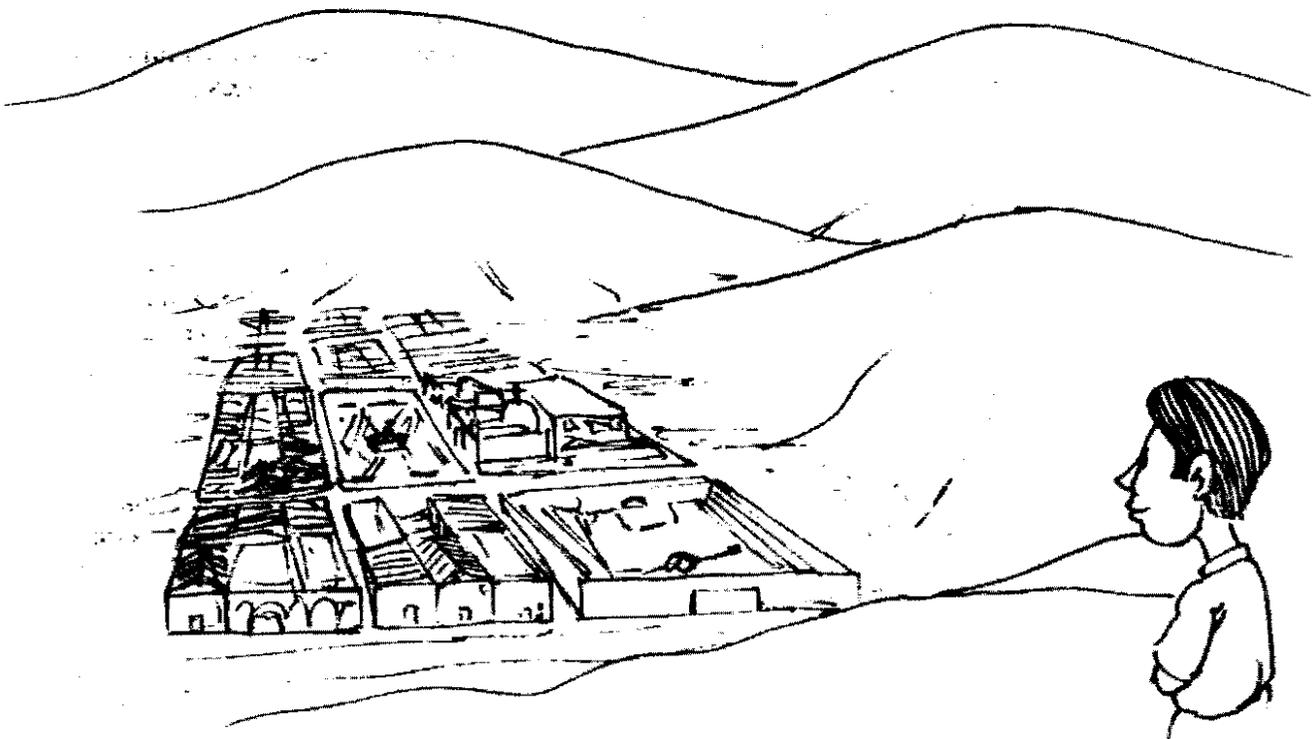
SUGERENCIA DE TRABAJO # 2

Luego de leer las reflexiones sobre lo que es el desarrollo, te invitamos a "soñar tu comunidad", esto quiere decir que imagines cómo te gustaría que fuera tu comunidad dentro de diez años, cómo quisieras que viviera la gente, etc. Escribe tus reflexiones y haz un dibujo que refleje cómo desearías que fuera tu comunidad dentro de diez años.



Unidad 2

Identificación de Proyectos



Es momento de pasar, con esta segunda unidad, a una etapa de la elaboración de proyectos muy importante: la de identificación. ¿En qué consiste? Se trata básicamente de ubicar el problema de la comunidad que queremos solucionar y determinar la mejor forma de resolverlo.

Es una etapa muy importante, ya que muchas veces se elaboran proyectos sin analizar los problemas de fondo de la comunidad.

Veremos algunas técnicas para poder estudiar la situación de la comunidad, hasta lograr identificar uno o varios proyectos.

1. UNA PROPUESTA CON BASES ÉTICAS MUY CLARAS

PLANIFICACIÓN COMUNITARIA PARTICIPATIVA ²⁸

Para que una institución u organización pueda apoyar procesos de planificación participativa, se hace necesario en muchos casos un cambio en la actitud de sus directivos y técnicos. Todavía encontramos muchos técnicos y a veces líderes, que creen que las comunidades rurales no son capaces de planificar la solución de su problemas. Encontramos que muchas instituciones aún planifican sus actividades de desarrollo en un escritorio, lejos de la realidad de las comunidades que pretenden ayudar. En el caso de algunas organizaciones internacionales, vemos que sus proyectos de programas de apoyo son planificados desde otros países, a veces por personas que ni conocen el lugar donde se proponen realizar; menos aún conocen la situación de las comunidades rurales.

Llevar a cabo la Planificación Comunitaria Participativa –PCP– requiere otro punto de vista, que implica nuevos criterios. Por ello es necesario establecer una ética profesional para guiar las actitudes y acciones en base a las siguientes premisas:

a) Transparencia y honestidad

Antes de iniciar un proceso de planificación, es necesario discutir con la comunidad las intenciones, objetivos, riesgos y limitaciones del mismo. Sobre todo, hay que ser honesto en todo momento. La idea no es convencer a la comunidad a todo costa para que lo haga, sino presentar las debilidades y limitaciones de la propuesta a fin de que la comunidad decida si es que les interesa o no realizarlo.

Con un evento de planificación, no se busca solucionar todos los problemas de la comunidad. No se trata de generar expectativas, si no de potenciar las capacidades y recursos locales para facilitar el camino al desarrollo comunal autogestionario. Esto no exime de responsabilidad a las instituciones públicas y privadas, cuya misión es contribuir efectivamente con las comunidades rurales.

Debemos advertir que la PCP no se aplica para buscar información sobre las comunidades que les interese a los técnicos o a la institución de apoyo, o para obtenerla a espaldas de la comunidad. La información recopilada es para que la use la comunidad en la planificación de sus actividades.

b) Reconocimiento de las comunidades como protagonistas de su desarrollo

Los actores principales de la planificación son los miembros de la comunidad. Ellos y ellas son los autores del proceso, y los dueños de los resultados, pues serán los responsables de sus acciones de desarrollo. El aporte de las instituciones debe estar orientado a apoyar las decisiones que toman las comunidades, no a dirigir las.

²⁸ "La Planificación Comunitaria Participativa", Levy y Arca, FTPP – FAO, 1998

c) Fomento del diálogo

Esta es la base de una relación de trabajo con las comunidades rurales. El diálogo es el que permite la comprensión entre comunidades y técnicos, para crear la confianza necesaria que estimule acciones de desarrollo en forma conjunta.

d) Capacidad de escuchar con atención

Debemos estar atentos a lo que pasa en la comunidad, con sus miembros y sus familias, practicando el arte de escuchar y no estar siempre preocupados de que nos escuchen. La capacidad de escuchar es algo más que una respuesta física o biológica de la persona: entraña la actitud de ser capaces de incorporar las ideas del interlocutor al pensamiento propio. Este es el fundamento de una cultura de tolerancia y de respeto.

Los que entran a las comunidades rurales para juzgar la vida de la gente, comparándola con la suya, o predicando supuestas mejoras y recetas diseñadas en el escritorio, nunca podrán conocer a la gente ni, peor aún, trabajar conjuntamente con ellos para su propio desarrollo.

e) Respeto a las personas

Debemos respetar la cultura, aspiraciones, intereses, opiniones, experiencias, recursos y bienes de los miembros de las comunidades rurales. Todos somos seres humanos, con los mismos derechos y obligaciones. El hecho de ser un profesional no implica más inteligencia sino más preparación escolar, más oportunidades.

f) Valoración del saber local

La gente rural, hombres y mujeres tienen conocimientos sumamente importantes y útiles. Estos conocimientos, junto con las alternativas que puedan ofrecer los técnicos, forma la base de la PCP.

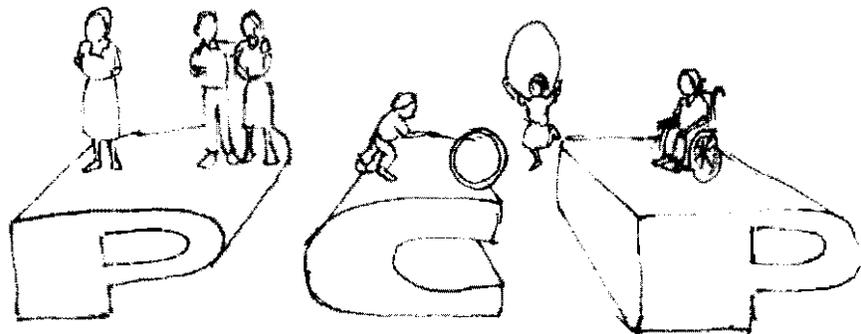


g) Participación activa en el proceso de planificación

La historia de la comunidad no empieza con un evento de PCP, empero, puede ser un paso importante para su consolidación organizativa y reafirmación cultural. Si una institución ayuda a facilitar este proceso, debe hacerlo desde al etapa de preparación, hasta la ejecución y seguimiento del plan de trabajo.

h) Construcción del desarrollo humano local

La PCP se inscribe dentro de la propuesta de un desarrollo sostenible basado en el respeto a la persona humana, a la mujer, a los jóvenes, niños y minusválidos. Es decir, poniendo el centro de su atención en el desarrollo humano local.



2. Definición de proyecto

Un **proyecto**, es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados (ONU 1984). Está orientado a la producción de determinado bien o a prestar un servicio específico. El tiempo de implementación de los proyectos normalmente fluctúa entre uno y tres años, pero pueden tener una duración mucho mayor cuando son parte de un programa.

Un proyecto se define como la serie de actividades y tareas mediante las cuales se asignan recursos, para obtener un beneficio futuro. Entre las características que debe reunir este conjunto de actividades destacan:

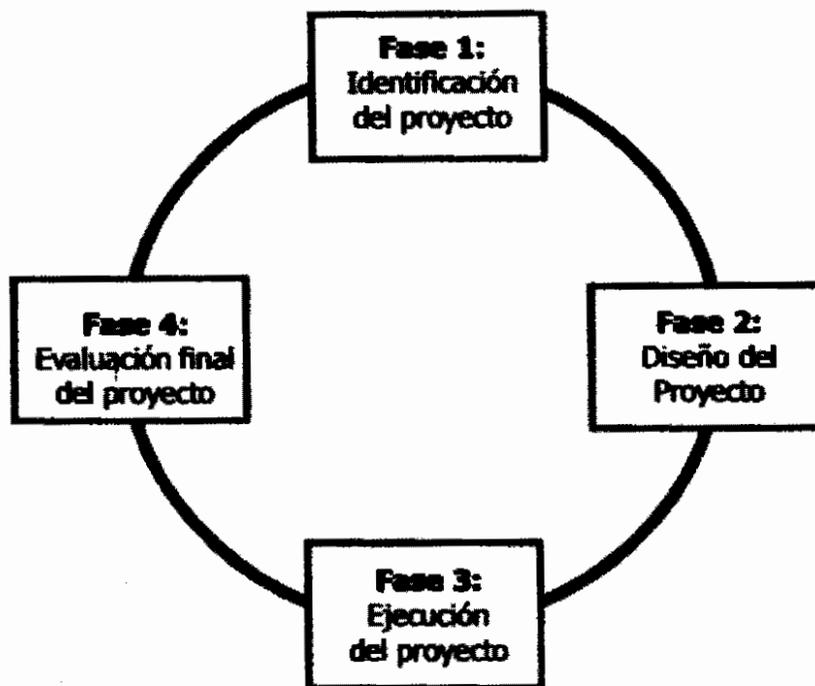
- Tener un objetivo específico que debe cumplirse bajo ciertas condiciones.
- Contar con plazos definidos de inicio y terminación del proyecto.
- Consumir recursos (dinero, trabajo, equipamiento).
- Realizarse una sola vez.

A partir de la caracterización anterior, se habla de proyectos exitosos cuando estos logran sus objetivos:

- Dentro del tiempo establecido.
- Sin rebasar el costo previsto.
- Con el nivel deseado de desempeño y tecnología.
- Utilizando los recursos asignados eficaz y eficientemente.
- Con participación de los sujetos involucrados (hombres y mujeres).

3. El ciclo de proyectos

Se le llama ciclo de proyectos a las etapas o fases que se deben dar para la realización de un proyecto. Veamos cuáles son estas fases:



En esta unidad trabajaremos sobre la primera fase, en el resto de unidades veremos las demás fases del ciclo del proyecto.

4. La fase de identificación

La fase de identificación comprende distintas etapas que se presentan en el siguiente cuadro.

Las etapas del procedimiento	Preguntas, informaciones a investigar	Ejemplos concretos
<p>1. Diagnóstico: el punto de inicio del procedimiento puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una preocupación frente a un problema • Una acción deseada por la población 	<p>¿Qué dice la gente? ¿Cómo se plantea el problema? ¿actualmente? ¿Evolución desde hace unos años?</p> <p>¿Cómo analizar el problema? Estudios técnicos Estudios de los sistemas de producción</p> <p>¿Por qué se desea la acción? ¿Cómo se la puede realizar?</p>	<p>¿Se preocupan los agricultores por la baja fertilidad de los suelos? ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuáles son sus consecuencias?</p> <p>¿Cuál es la evolución de los rendimientos? ¿Qué revela el análisis de los suelos? ¿Cómo evolucionan los sistemas de producción?</p> <p>Los pobladores desean practicar la crianza intensiva con estabulación de unos animales (vacas lecheras y bueyes para labranza) para disponer de una reserva de abono orgánico.</p>
<p>2. Inventario de soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluciones ya puestas en marcha por la población • Soluciones puestas en marcha en comunidades vecinas • Solución propuesta por técnicos, ONGs 	<p>Actualmente; pero también, hace diez años atrás ¿Soluciones ya adoptadas? (se trata de hacer un inventario de las prácticas del medio)</p> <p>¿Cuáles soluciones se practican en otros lugares (a través de documentación visitas)?</p> <p>Inventario de propuestas</p>	<p>Varias rotaciones de cultivos. Contratos con criadores que hacen pastar a sus animales en los campos...</p> <p>En una aldea cercana, campesinos utilizan la estabulación. El abono acumulado sirve únicamente para cultivos con altos rendimientos comerciales en pequeñas superficies: no hay suficiente abono para todos los cultivos.</p> <p>La Investigación propone una rotación algodón - mijo- leguminosas-barbecho, con abono mineral para el algodón, cuyos efectos se harán sentir para el mijo al año siguiente.</p>

Las etapas del procedimiento	Preguntas, informaciones a investigar	Ejemplos concretos
<p>3. Balance de las acciones posibles y bajo cuáles condiciones para determinar acciones realizables.</p>	<p>Las experimentaciones eventualmente deseables antes de iniciar una acción</p> <p>Inventario de las dificultades que presenta la solución (técnicas, económicos, etc.)</p> <p>Inventario de las ventajas que presenta la solución (antecedentes favorables, buenas condiciones económicas).</p>	<p>Campesinos voluntarios pueden realizar ensayos con diversos tipos de abono orgánico o mineral según varias dosis.</p> <p>El transporte del abono desde los terrenos cercados hacia los campos plantea un problema. Existen pocos caminos en la aldea. El abono, si no está subvencionado, es demasiado caro para poderlo pagar.</p> <p>Hay un buen potencial de subproducto mal valorizado, tallos de mijo, matas de maní, que permiten hacer reserva de forraje, las otra ventajas de esta acción pueden ser más importantes que la obtención de abono orgánico: buena alimentación de los animales productivos, mejor cuidado de los animales vulnerables, ingresos por venta de animales engordados.</p>
<p>4. Selección de acciones prioritarias</p>	<p>Prioridad según la urgencia o los medios disponibles...</p>	<p>Aplicar inmediatamente una rotación de cultivos que incluya una leguminosa en el ciclo.</p> <p>Construir cercos de estabulación; acumular reservas de heno segando desde el fin de las lluvias.</p> <p>Escoger las tierras que se beneficiarán con este abono y escoger cultivos rentables para su introducción.</p>

5. El diagnóstico

"Para transformar la realidad es necesario conocerla."

Cuando estamos haciendo un trabajo organizativo, y nos proponemos actuar en la realidad para producir cambios, es necesario conocerla y comprenderla muy bien. Para comprenderla, hay que analizarla.

El diagnóstico, es un método que nos permite analizar la realidad –en su totalidad o aspectos significativos de ella- con el fin de descubrir posibles soluciones o para tomar decisiones sobre distintas alternativas. Diagnosticar la realidad supone hacer un esfuerzo de búsqueda, registro, ordenamiento y análisis de información.

El diagnóstico ayuda a examinar los recursos, procesos y cultura organizacional de un grupo o comunidad, reconociendo fortalezas y debilidades. Permite valorar críticamente las prácticas de las personas y organizaciones involucradas en una realidad y su capacidad para responder al contexto.

Mediante el conocimiento de la realidad comunal (necesidades, problemas y recursos) podemos identificar la mejor solución para cambiarla y llegar a la situación deseada. El diagnóstico sirve para hacer un inventario de problemas, analizarlos y buscar alternativas que se constituyen en el punto de partida para la planificación de cualquier actividad.

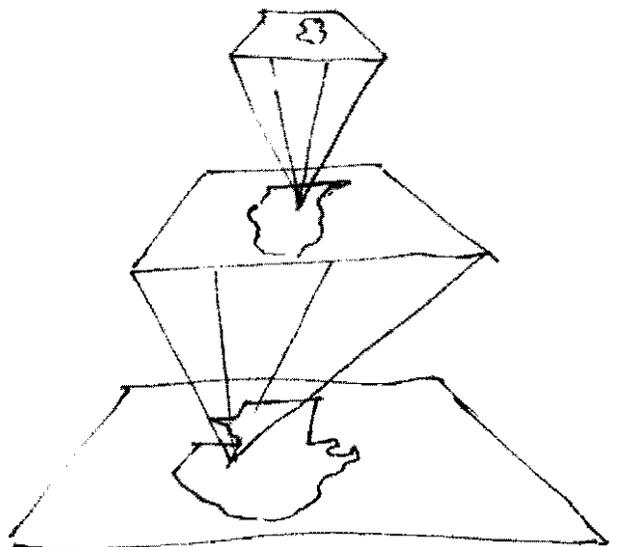
Tipos de diagnósticos

Por Zona Geográfica:

- Diagnósticos comunales
- Diagnósticos Microregionales
- Diagnóstico Regional o Nacional

Por su Alcance:

- **Parcial:** Cuando se investiga uno o varios aspectos de la realidad o de la organización (situación de salud, formas de producción, vivienda).
- **Integral:** Cuando se hace una investigación de todos los aspectos.



Por el nivel de participación:

• Activo:

Cuando se da la participación de los miembros de la organización o comunidad en los momentos del diagnóstico. Esta participación es la que le da sustentabilidad al plan o proyecto que se obtenga del diagnóstico, por lo que la participación activa de todos los miembros de la institución y de la comunidad es fundamental para garantizar el éxito del mismo.

• Pasivo:

A diferencia del anterior, en este diagnóstico los miembros de la organización o comunidad no participan directamente y son considerados solamente como objetos de estudio. En este tipo de diagnóstico, alguien recoge información de la comunidad, saca conclusiones sin su participación y en la mayoría de casos, el plan o proyecto que surge del diagnóstico no es de interés para la comunidad.

Según quienes lo ejecutan:

• Externo:

Cuando la organización o comunidad encarga a una institución o a un grupo de personas especializadas en la materia, pero ajenas a la misma comunidad, la realización del diagnóstico.

• Autodiagnóstico:

Cuando los miembros de la organización o comunidad participan directamente en el diagnóstico, desde su planificación, ejecución y evaluación; los miembros conocen lo que hacen y aportan su esfuerzo y experiencia para realizar el diagnóstico en común.

Este tipo de diagnóstico, si es bien orientado, puede constituirse en un verdadero instrumento de desarrollo a partir de que es un fiel reflejo de los problemas, potencialidades y anhelos de la población o de la organización.

El autodiagnóstico implica la participación en determinados momentos de personal especializado (técnicos), que pueden apoyar el proceso aportando información, criterios, experiencias; pero respetando y valorando la opinión de la comunidad.



METODOLOGÍA PARA EL AUTODIAGNÓSTICO COMUNAL

El autodiagnóstico comunal es un método que nos permite conocer la realidad, ayudándonos a reconocer los recursos, las capacidades, las limitaciones, los problemas, las necesidades y los errores que hemos cometido.

El diagnóstico comunal puede ser amplio o parcial, dependiendo de la cantidad de aspectos que pretendemos diagnosticar. Debe realizarse de forma participativa, involucrando a la mayor cantidad de personas y sectores que pertenezcan a la comunidad.

Primer paso: Inventario de estudios existentes

Son muy pocas las comunidades donde no se han realizado estudios o diagnósticos. En la mayoría de los casos, en alguna parte (oficinas de la comunidad, instituciones, ONGs, etc.), se dispondrá de información sobre la región, la población y sus dinámicas. Es importante empezar por descubrir esas fuentes de información ya existentes: diagnósticos, estudios, informes, etc. para hacer una lectura crítica de ellas y utilizarlas.

De todas formas podrá ser necesario realizar el diagnóstico por distintas razones:

- a. Que no se disponga de información sobre el tema o temas que nos interesa.
- b. Que la información esté desactualizada.
- c. Que la población no haya participado en los estudios ya realizados, por lo que no ha analizado la situación y difícilmente se involucrará en un proceso.

Aun con las limitaciones que pueda tener la información existente, es importante ubicarla y utilizarla pues nos puede aportar elementos para el trabajo.

Segundo paso: Planificar el diagnóstico

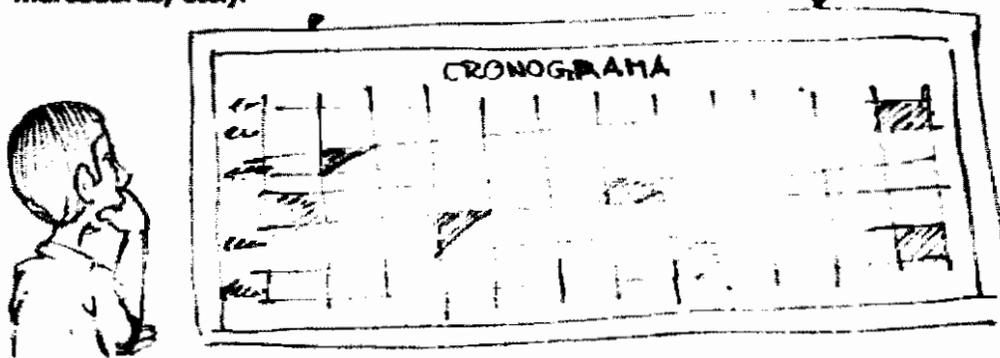
Se trata de establecer qué aspecto o aspectos de la realidad nos interesa diagnosticar y porqué.

Esta parte se refiere a poner límites a nuestro diagnóstico, es decir, establecer qué es lo que vamos a diagnosticar, con quiénes, el tiempo que abarcará nuestro autodiagnóstico y los recursos que necesitaremos. Por lo tanto, el diagnóstico en sí mismo implica un proceso planificado.

Los elementos a considerar para la realización de la planificación son:

- **Objetivos:** ¿qué buscamos con la realización del diagnóstico?, ¿para qué lo vamos a realizar?
 - **Lugar:** donde se realizará el diagnóstico (comunidad o comunidades que participarán).
-

- El tipo de diagnóstico: Es decir si es parcial o integral.
- El contenido: Especificar el o los aspectos que se diagnosticarán. ¿Qué aspectos o temas específicos que afectan a la comunidad nos interesa conocer?
- Los sujetos: quiénes participarán en el diagnóstico (es importante definir personas y grupos específicos, para evitar generalizaciones como "toda la comunidad", aún cuando a ciertas actividades del diagnóstico se invite a toda la comunidad).
- El tiempo: Se refiere al espacio de tiempo en el que se realizará el autodiagnóstico. También debe elaborarse un cronograma de las actividades.
- Los recursos: Lo que se necesitará para realizar el diagnóstico (local, papel, marcadores, etc.).



Tercer paso: Realizar el auto-diagnóstico

Para realizar el autodiagnóstico existen diferentes métodos, nosotros proponemos algunos temas y técnicas, que pueden complementarse con otras fuentes de información tales como encuestas, entrevistas, guías de observación, revisiones documentales, etc.; dependiendo de nuestros objetivos.

Las técnicas que proponemos son para utilizarse en grupo, con personas representativas de la comunidad.

- a. La línea del tiempo
- b. Análisis organizacional
- c. Mapa de recursos naturales
- d. Clasificación de problemas
- e. Priorizar los problemas
- f. Árbol de problemas
- g. La práctica o lo que hacemos
- h. Árbol de objetivos
- i. Generando alternativas
- j. Priorización de alternativas

a. La línea del tiempo

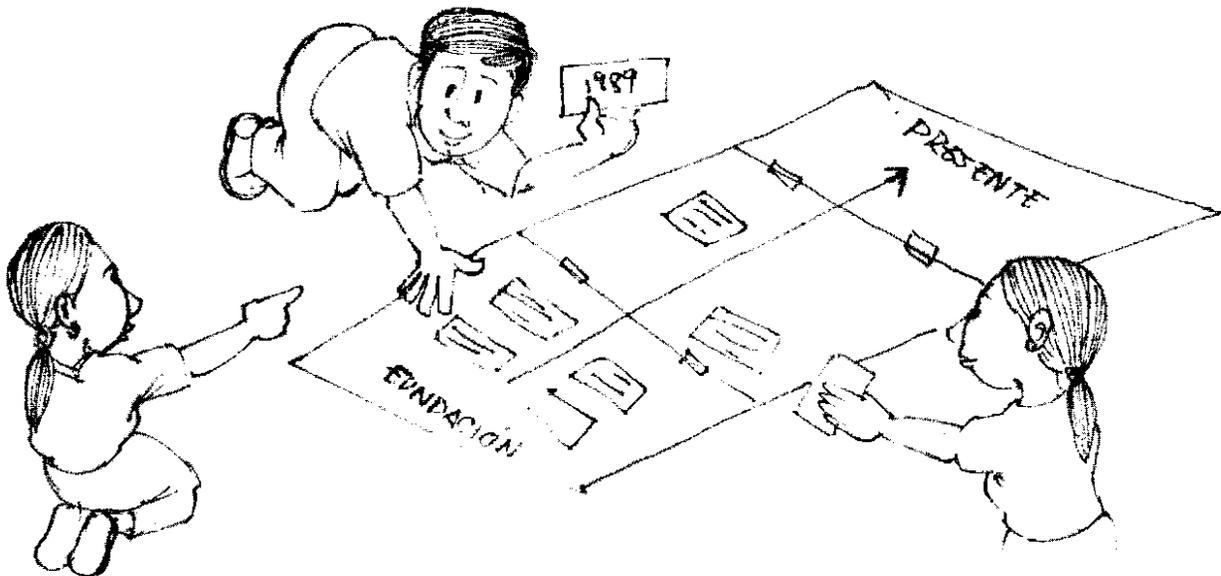
Objetivo del ejercicio: a menudo se necesita saber cuáles han sido los cambios significativos en el pasado de la comunidad, los cuales tienen influencia en los eventos y actitudes del presente. La línea del tiempo es una lista de los eventos claves tal como los participantes los recuerden.

Tiempo requerido: 2 - 3 horas máximo

Material necesario: pizarra y yeso o papelógrafos, marcadores y tarjetas

Metodología: La línea del tiempo debe retornar lo más lejos posible en el pasado, hasta los eventos más antiguos que los participantes puedan recordar. Es importante que participen personas de varias generaciones y de todos los grupos, incluyendo hombres y mujeres; la presencia de los más ancianos es fundamental.

- Paso 1:** organizar uno o varios grupos de trabajo; es importante trabajar en grupo, para que los participantes se pongan de acuerdo y se estimulen mutuamente. Explicar el objetivo del ejercicio.
- Paso 2:** los facilitadores deben arrancar la discusión con preguntas del tipo: ¿cuándo se fundó la comunidad, quienes fueron los primeros en llegar? Después no deben influir en decir cuales eventos fueron importantes, es la gente la que debe expresarlo.
- Paso 3:** a medida que los participantes recuerdan eventos, colocarlos en una línea vertical que representa la línea del tiempo, con los eventos más antiguos arriba. Puede ser útil trabajar con tarjetas ya que se va a tener que desplazar las informaciones para mantenerlas en orden cronológico. Si hay dificultad para establecer las fechas, tratar de ubicarse en referencia a eventos importantes de carácter nacional o internacional.
- Paso 4:** colocar todos los comentarios sobre eventos al lado de la línea del tiempo; es importante que estos comentarios no se pierdan; el facilitador debe promoverlos mediante discusión.
- Paso 5:** si ha trabajado en sub-grupos, discutir en plenaria el trabajo de cada uno y establecer una línea común. Copiar el resultado y explicar a los participantes el uso que se le dará.
- Paso 6:** chequear el resultado con otras fuentes de información.



c. Mapa de recursos naturales

Objetivo del ejercicio: concretizar en un mapa, la visión que los pobladores tienen de la utilización del espacio y de los recursos naturales y ubicar las informaciones principales relevantes.

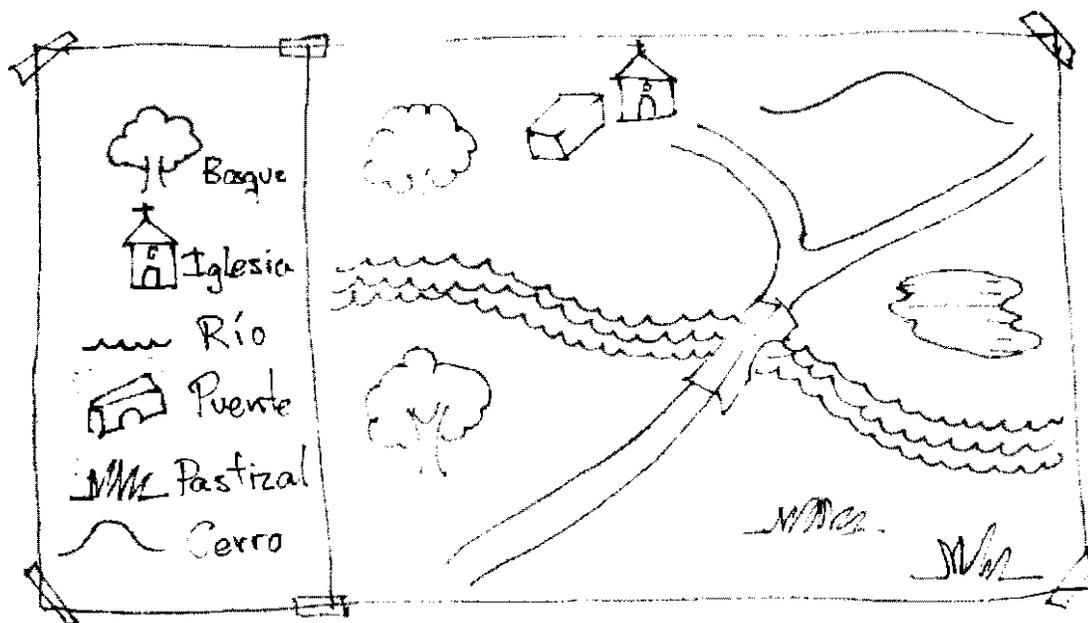
Tiempo requerido: 1 - 3 horas, según la complejidad.

Material necesario: pizarra y yeso y/o papel, marcadores.

Metodología:

- Paso 1:** reunir un grupo de personas (10 max.) de la comunidad y explicarles el objetivo. Si es necesario dividir por afinidades o grupos (por ejemplo hombres, mujeres, jóvenes).
- Paso 2:** discutir con los participantes, cómo se va a hacer el mapa y qué temas van a aparecer (ríos, caminos, casas, bosques, campos cultivados, etc.,) si quieren incluir muchos temas, puede ser útil proponer varios mapas.
- Paso 3:** ayudar para el «arranque» (por ejemplo a ubicar los primeros puntos de referencia) y después dejar al grupo trabajar sólo, en la pizarra, el papel o en el suelo. Empezar con un «mapa base» con los principales elementos de referencia como ríos, caminos... Después los técnicos no deberían intervenir más en el contenido.
- Paso 4:** presentación del mapa por el (los) grupo(s) en plenaria y discusión. Elaboración del mapa final con los comentarios de los diferentes participantes.
- Paso 5:** copiar el o los mapas para entregar una copia a la comunidad y una a los técnicos. Discutir el uso que se podrá dar al mapa.

NOTA: el mapa es le punto de partida para el análisis. Sirve para orientar; puede ser retornado y completado, dividido en diferentes mapas por temas.



d. Clasificación de problemas

En general, los problemas que se identifican a nivel de la comunidad son bastantes, por lo que previo a su análisis, es necesario clasificarlos de acuerdo a ciertos criterios.

Objetivo del ejercicio: Identificar los problemas de la comunidad y clasificarlos, a fin de poder determinar el problema sobre el cual la comunidad concentrará sus esfuerzos.

Tiempo requerido: 1 – 2 horas

Material necesario: hojas de papel o tarjetas de cartulina, marcadores, papelógrafos, rótulos para la clasificación y cinta adhesiva.

Metodología: La reunión debe incluir personas representativas de los diferentes sectores de la comunidad.

Paso 1: iniciar una discusión sobre los principales problemas de la comunidad.

Paso 2: pedir a los participantes nombrar los problemas más importantes de la comunidad. Anotar los problemas que van mencionando en hojas o tarjetas (un problema por cada hoja o tarjeta).

Paso 3: proponer el esquema para clasificar y ordenar los problemas.

Paso 4: preguntar al grupo dónde debe ubicarse cada problema en el esquema e irlos ubicando.

Los bloques comúnmente utilizados para organizar los problemas son:

<p>Organización (Todos los problemas vinculados con el relacionamiento de los sujetos, grupos, comunidades, instituciones, etc.).</p>	<p>Necesidades Básicas (Acá se incluyen todos los problemas relacionados con salud, educación, vivienda, alimentación, vestuario).</p>	<p>Económicos (Todos los problemas relacionados con los procesos productivos, de generación de ingresos, empleo, comercio, etc.).</p>

e. Priorizar los problemas

La priorización de los problemas comunales se hace necesaria debido a que generalmente la problemática es amplia y los recursos para solucionarla son limitados.

Los criterios de priorización deben ser sugeridos por la propia comunidad, de acuerdo a su concepción de la realidad. Sin embargo, mencionamos algunos criterios que pueden facilitar el proceso:

- Gravedad y Urgencia (Magnitud del daño que provoca y necesidad de atención inmediata)
- Disponibilidad de recursos para resolverlo (Partir de los recursos propios y analizar recursos externos complementarios. Este punto está directamente relacionado con la viabilidad de atención al problema)
- Nivel de afectación (Seleccionar problemas que afecten a la mayoría, pues esto determina el nivel de participación de todos en su solución)
- Causante de otros problemas (Priorizar problemas de raíz y problemas consecuentes de otros)
- Realismo (Considerar las capacidades de la comunidad para solucionar el problema. No pretender solucionar aisladamente problemas estructurales)

A partir de los criterios de priorización que establezca la comunidad y el equipo técnico, se elabora una matriz de priorización, que permite a los miembros de la comunidad valorar según su opinión los diferentes criterios en los problemas analizados, hasta determinar el problema central o principal (al que se le coloca el número 1 en orden de prioridad).

La comunidad puede calificar cada aspecto dándole puntos utilizando el siguiente esquema:

PROBLEMAS	Urgencia y gravedad	¿Podemos resolverlo?	¿Afecta a la mayoría?	Total de puntos	Orden de prioridad
Falta de agua	● ●	●	● ● ●	6	2
Escasez de alimentos	● ● ● ●	● ●	● ● ● ● ●	11	1
Camino en mal estado	●		● ● ●	4	3

f. El Árbol de problemas

La construcción del árbol de problemas tiene por objetivo representar gráficamente las relaciones de causa y efecto del problema central.

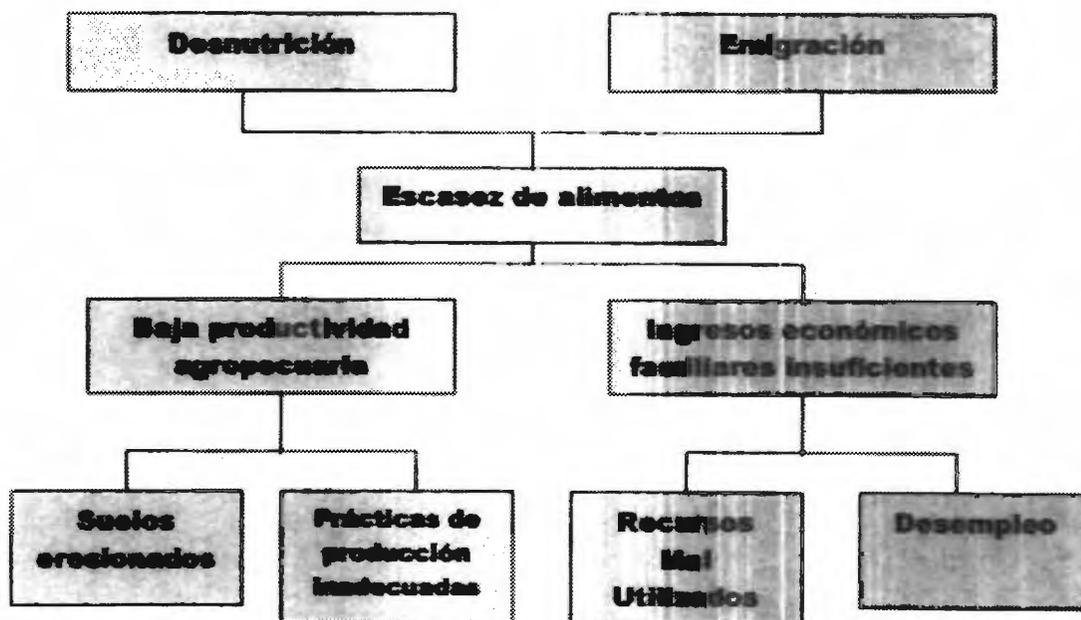
Para realizar el ejercicio, se comienza por elegir el problema central, es decir el que resultó mas importante en la priorización, el cual se coloca al centro del Papelógrafo, pizarra, pared u otro.

Luego, las causas del problema central se anotan en tarjetas, colocándolas debajo del mismo y los efectos se colocan encima de él. Así todos los problemas se ubican en el árbol según su afinidad, tomando como criterio de ordenamiento su relación de causa-efecto. En éste momento es importante retomar el resto de problemas identificados, pues generalmente están relacionados con el problema central.

No existe una regla para determinar cuándo termina el análisis, dependerá del criterio del equipo de planificación, que integra a los mismos beneficiarios. Es recomendable que para fines de proporcionar mayores insumos para la identificación de alternativas, se establezcan como mínimo 2 niveles causales del problema central.

Es recomendable que al llegar al punto en que el equipo de planificación considere que termina el árbol de problemas, verificar la relación de causa y efecto de todos los niveles del árbol.

Ejemplo de un árbol de problemas



g. La práctica o lo que hacemos

Tiene como objetivo analizar la práctica y su historia, es decir lo que hacemos o hemos hecho, las personas del grupo o comunidad para cambiar la realidad o frente al problema que hemos identificado como prioritario. Permite recoger lo más importante sobre cómo nos hemos organizado, si hemos realizado proyectos, qué resultados hemos obtenido, las formas de producción, etc.

Para conocer la práctica de la comunidad se propone el siguiente esquema que puede elaborarse en un pliego de papel:

¿Qué hemos hecho y hacemos en nuestra comunidad sobre el problema?	¿Por qué lo hemos hecho?	¿Qué resultados hemos obtenido?



h. El Árbol de Objetivos

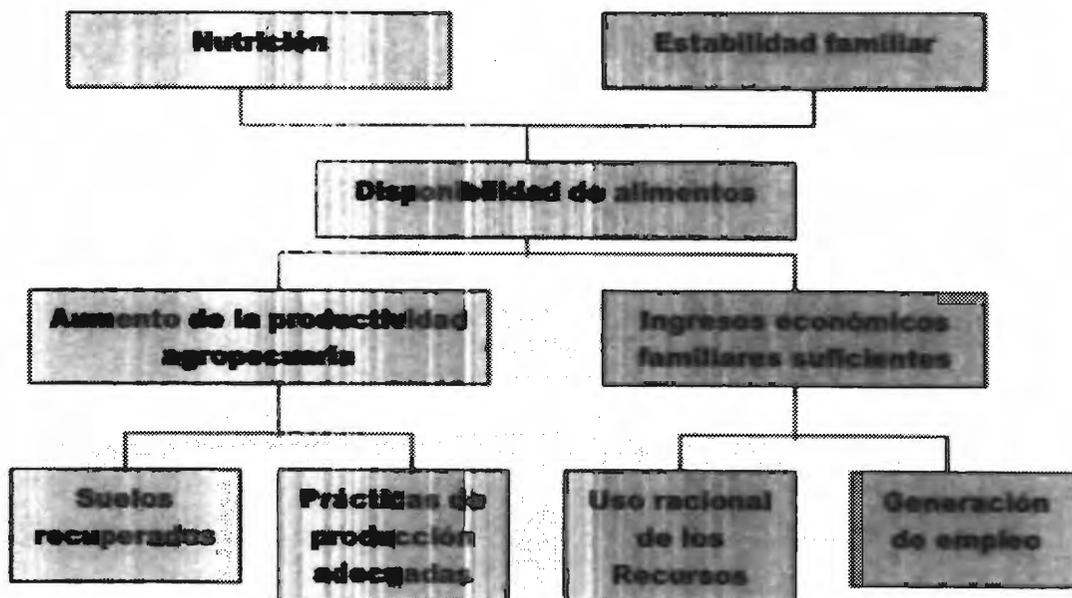
El árbol de objetivos es una aproximación gráfica de nuestros objetivos y alternativas de solución a los problemas. Básicamente consiste en convertir los problemas en situaciones positivas, siguiendo el mismo procedimiento que para la construcción del árbol de problemas.

Para la construcción del árbol de objetivos, se sugiere cambiar la formulación del árbol de problemas a objetivos y de arriba hacia abajo.

Si hay dificultad en la formulación del objetivo, entonces el planteamiento del problema es deficiente y debemos analizarlo, identificando qué se quiso decir en verdad, se corrige la formulación del problema y en consecuencia convertirlo en objetivo se simplifica.

A diferencia del árbol de problemas, en el árbol de objetivos debe verificarse la relación de medio y fin en los diferentes niveles, es decir la relación causa-efecto del árbol de problemas, se convierte en relación medio-fin en el árbol de objetivos.

Ejemplo de un árbol de Objetivos:



I. Generando alternativas

Las alternativas son las propuestas de solución a un problema determinado o las estrategias de atención al mismo.

Su análisis permite identificarlas, seleccionarlás y decidir cuál será la estrategia más adecuada para solucionar el problema.

Una vez que el problema –es decir, la situación insatisfactoria que se desea mejorar– ha sido definido, y un cuadro de relación de causa y efecto ha sido claramente formulado, tenemos que establecer:

- La situación satisfactoria que desearíamos existiera en algún momento y lugar para poder afirmar que el problema ha sido resuelto, y
- Cómo llegar ahí. Es decir, cómo pasar de la situación presente, a la situación satisfactoria que desearíamos existiera en el futuro.

Ejemplo:

El departamento de Ruralia, localizado en Santilandia, produce la totalidad de los alimentos básicos que se consumen en ese país (arroz, maíz, frijoles y papas).

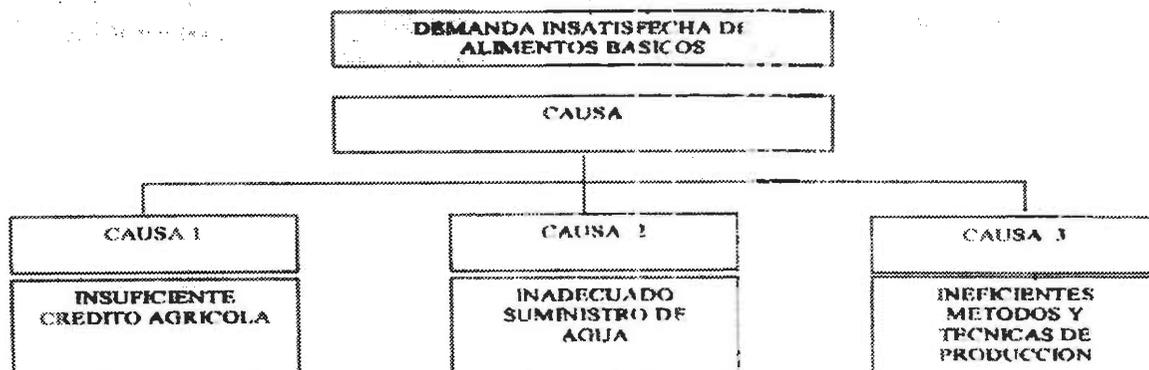
La demanda de alimentos básicos se incrementa constantemente y Ruralia ya no está en condición de suplirla. Santilandia debe importar alimentos básicos, provocando serias repercusiones en la balanza del país.

Para rectificar esta situación y definir el problema, el Ministerio de Agricultura ha llevado a cabo un estudio. La conclusión del mismo es que la baja productividad agrícola del Departamento de Ruralia impide satisfacer la demanda doméstica de alimentos básicos.

La baja productividad agrícola se debe a:

1. Crédito insuficiente para financiar actividades agrícolas.
2. Suministro inadecuado de agua.
3. Métodos y técnicas de producción ineficientes.

Planteado en un cuadro de relación de causa y efecto, el problema puede ser definido así:



Definido así el problema, debemos generar soluciones alternativas, debemos tratar de incluir en el análisis:

- Soluciones ya puestas en marcha por la población
- Soluciones puestas en marcha en comunidades vecinas
- Solución propuestas por técnicos, ONGs

Las alternativas podemos ordenarlas de la siguiente manera:

CAUSAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS O SOLUCIONES
BAJA PRODUCTIVIDAD DEBIDO A:		
1. INSUFICIENTE CREDITO AGRÍCOLA	PROMOVER CREDITO DE FOMENTO SUPERVISADO A LOS AGRICULTORES, A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE	<p>S1 UN BANCO RURAL ESPECIALIZADO</p> <p>S2 LINEA DE CREDITO A TRAVES DE INSTITUCIONES BANCARIAS EXISTENTES</p>
2. INADECUADO SUMINISTRO DE AGUA	PROVEER A LOS AGRICULTORES DEL AGUA NECESARIA PARA LOS CULTIVOS, CON EL ESTABLECIMIENTO DE	<p>S1 UN SISTEMA DE RIEGO POR GRAVEDAD</p> <p>S2 UN CONJUNTO DE PEQUEÑOS SISTEMAS DE RIEGO</p>
3. INEFICIENTE METODO Y TÉCNICA DE PRODUCCIÓN	PROPORCIONAR A LOS AGRICULTORES ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN, CON EL ESTABLECIMIENTO DE	<p>S1 UN SERVICIO DE EXTENSIÓN PARA RURALIA</p> <p>S2 UNIDAD ESPECIAL EN LA DIVISIÓN DE EXTENSIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA</p>

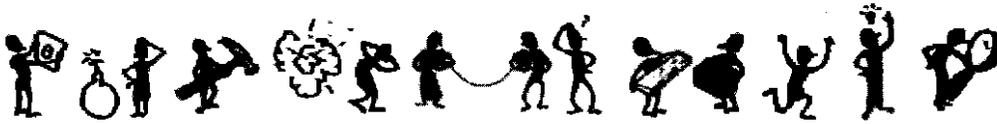
j. Priorización de Alternativas

Esta actividad consiste en seleccionar las alternativas más viables, utilizando un cuadro que considere criterios técnicos y de la comunidad, similar al cuadro que se propuso para la priorización de problemas, en donde la población califica cada aspecto. Veamos algunos criterios para priorizar alternativas de solución:

- Condiciones específicas locales (Si existen condiciones mínimas en la comunidad para impulsar la estrategia).
- Disponibilidad de recursos (Existencia de recursos humanos, materiales, técnicos, etc.).
- Análisis costo beneficio (Si los beneficios justifican los costos).
- Sencillez en la ejecución (Priorizar alternativas cuya transferencia de tecnología no sea compleja para la comunidad, es decir que utilicen recursos locales y tecnología tradicional).
- Con efectos positivos en otros problemas (Seleccionar la alternativa que posibilite la solución de varios problemas y no un problema exclusivo).
- De interés para los beneficiarios (Este criterio es fundamental, debe conciliarse el criterio técnico y el interés de los comunitarios, pues esto determina su nivel de participación).
- Que promueva la coordinación con otras instancias (Teniendo el cuidado de que la comunidad sea siempre quien tome las decisiones).
- Que genere beneficios a corto plazo. (Es importante que la solución propuesta se traduzca en resultados inmediatos para la comunidad, sin descuidar la generación de beneficios a mediano o largo plazo).

Las alternativas de solución deben analizarse despacio, hasta poder escoger la que es más adecuada en base a estos criterios y a otros que la comunidad decida.

Todo el recorrido metodológico anterior, nos ha servido para identificar la alternativa de solución a un problema. El diagnóstico entonces es más que conocer y describir problemas, constituye un proceso de análisis de propuestas y toma de decisiones. La conclusión del diagnóstico es la idea de un plan, un programa o un proyecto. Estos serán temas en los que profundizaremos más adelante.



SUPERENCIA DE TRABAJO = 3

Sabemos que es difícil que tengas tiempo durante el curso, para identificar junto a tu comunidad un proyecto y realizar las distintas actividades que esto requiere. Sin embargo, te proponemos realizar por tu cuenta, es decir, de manera individual, algunas de las técnicas que se proponen. Escoge 4 de las 10 técnicas que se proponen y elabora un ejemplo real de tu comunidad sobre cada una (por ejemplo, la Línea del tiempo de tu comunidad, o un Árbol de problemas de tu comunidad, etc.).

- a. La línea del tiempo
- b. Análisis organizacional
- c. Mapa de recursos naturales
- d. Clasificación de problemas
- e. Priorizar los problemas
- f. Árbol de problemas
- g. La práctica o lo que hacemos
- h. Árbol de objetivos
- i. Generando alternativas
- j. Priorización de alterativas

**A
T
R
A
B
A
J
A
R**

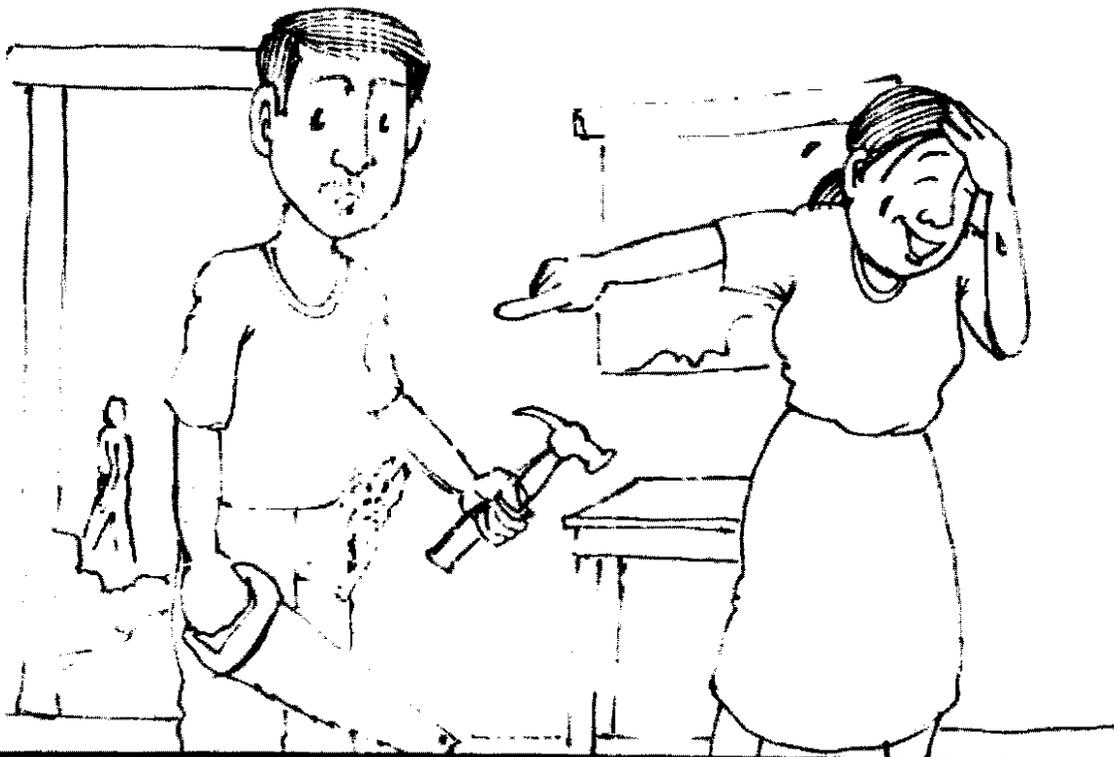


Unidad 3

Elaboración de Proyectos

En esta tercera unidad trabajaremos los procedimientos para elaborar proyectos, tomando como base lo que vimos en la unidad anterior para su identificación. Utilizaremos el método del Marco Lógico, pues nos ayudará a diseñar proyectos de manera ordenada.

La unidad contiene dos temas principales: el diseño del proyecto, que consiste en definir su estructura básica, como la armazón del proyecto (para lo que utilizaremos el método del Marco Lógico); y la redacción del proyecto, donde veremos algunos consejos para escribir y presentar nuestro proyecto.



PREVIOUS PAGE BLANK

1. Marco Lógico

Empecemos recordando algo mencionado en la unidad anterior; un proyecto se define como la serie de actividades y tareas mediante las cuales se asignan recursos para obtener un beneficio específico en un plazo determinado. Un proyecto de desarrollo entonces, es una respuesta planificada a una problemática de una comunidad o sector determinado.

Características:

- Parte de necesidades y problemas de la comunidad y responde de acuerdo a su sistema de valores.
- Tiene un objetivo específico que debe cumplirse bajo ciertas condiciones.
- Hace uso de recursos materiales, humanos y técnicos.
- Permite que los individuos y grupos se unan para solucionar sus problemas.
- Propicia el uso eficiente de los escasos recursos comunitarios.
- Integra innovaciones sociales y tecnológicas a la comunidad.
- Cuenta con fechas definidas de inicio y terminación.

El marco lógico es un método para facilitar el proceso de planificación, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y de comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto y debe elaborarse participativamente (técnicos y grupos de base). Se modifica y mejora repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes en la elaboración y ejecución de proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con muchos objetivos que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto,
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente y el alcance de la responsabilidad del proyecto no está claramente definida y,
- No hay una imagen clara de cómo sería el proyecto si tuviese éxito, y no se tiene una base objetiva para comparar lo que se planeó, con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas y provee además una cantidad de ventajas:

- Suministra una estructura para elaborar en forma lógica y resumida el proyecto.
 - Aporta una terminología uniforme que sirve para eliminar ambigüedades.
 - Suministra información para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
 - Proporciona un formato para expresar toda esta información en un solo cuadro.
-

El enfoque del marco lógico, emplea una matriz o cuadro, ya que contiene componentes verticales para explicar las razones del proyecto y componentes horizontales para demostrar lo que va a producirse, cómo puede medirse el éxito y los factores externos que afectan el proyecto.

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

a. Lógica Vertical (de arriba hacia abajo)

Planteamiento de Objetivos:

Definición:

Un objetivo es el resultado que queremos lograr o dicho de otra manera, el fin hacia el cual se dirigen las actividades del proyecto. El cumplimiento del objetivo nos debe llevar a solucionar realmente la raíz o causa del problema y no solamente las consecuencias o expresiones exteriores del mismo, pues la finalidad del objetivo será siempre superar el problema.

Características:

- Expresan una solución, un beneficio, un logro o resultado.
- Deben ser concretos y responder a problemas reales y sentidos por la comunidad.
- Realizables, es decir, que los recursos estén disponibles y posibles a utilizar.
- Describen la calidad, cantidad y tiempo de cumplimiento. En términos prácticos son medibles.
- Deben ser claros, es decir, que hagan posible que cualquier persona, aun extraña al proyecto, pueda entender de qué se trata.

Niveles:

- **Objetivo General o Propósito del proyecto:**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

Describe el efecto que el proyecto espera obtener como resultado de su acción en un grupo de beneficiarios directos situados en un espacio y tiempo determinados. En otras palabras, es la situación deseada que nos gustaría que existiera al final del proyecto. Siguiendo con lo que vimos en la unidad anterior, es el objetivo central del Arbol de objetivos.

El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un objetivo general. La razón de ello es claridad. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del objetivo general.

Ejemplo: Objetivo General Proyecto "Mejoramiento Nutricional"

Aumentar la calidad y cantidad de alimentos básicos que consumen las familias de Cerro Grande.

- **Objetivos Específicos**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

Se trata de una especificación del objetivo general. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten concretar y alcanzar el objetivo general. Son operativos directamente. El logro de los objetivos específicos de un proyecto debe permitir alcanzar el objetivo general.

Ejemplo: Objetivos Específicos Proyecto "Mejoramiento Nutricional".

1.1. Incrementar la diversidad y productividad agropecuaria en la comunidad.

1.2. Generar fuentes de ingresos económicos adicionales a las familias de la comunidad.



• **Productos o Logros:**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Actividades:			
Insumos:			

Tienen que ser los necesarios y suficientes para alcanzar el objetivos del proyecto. Son los resultados concretos y observables que el proyecto produce, para alcanzar el objetivo inmediato superior. En otras palabras son los cambios que el proyecto garantiza producir y que se compromete a obtener a través de las actividades. Ejemplos

- P1. Prácticas de conservación de suelos aplicadas al área de producción comunitaria.
- P2. Tecnología apropiada y sistemas de producción acordes a la realidad comunitaria.
- P3. Agroindustrias rurales familiares funcionando en la comunidad.
- P4. Crédito agropecuario, accesible a las mujeres y hombres de la comunidad.
- P5. Hábito de ahorro en las familias de la comunidad.

• **Actividades:**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Insumos:			

Son las necesarias para obtener los resultados o productos. Deben incluirse todas las acciones requeridas para transformar los recursos utilizados en productos o logros esperados, en un periodo específico de tiempo. No deben anotarse demasiadas actividades, ni en detalle.

Ejemplo de Actividades Proyecto "Mejoramiento Nutricional"

Para el Producto 1, Prácticas de conservación de suelos aplicadas al área de producción comunitaria:

- Reunión con agricultores
- Asesoría Técnica
- Talleres de capacitación
- Parcelas demostrativas
- Reuniones de monitoreo
- Compra de Barreras vivas

Para el Producto 2.

- Estudio de potencialidades económicas.
- Análisis de suelos
- Capacitación técnica....

P.3.:

- Identificación de fuentes de materia prima.
- Capacitación Técnica
- Producción agroindustrial
- Comercialización....



- **Insumos:**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			

Una vez que el plan de trabajo ha sido preparado con las actividades por producto, estamos en posibilidad de determinar los insumos: materiales, personal, entrenamiento, equipamiento y otros recursos necesarios para ejecutar el proyecto. Existe una relación de causa y efecto entre insumos y actividades. De allí que debemos asegurarnos que el tipo, calidad, cantidad y disponibilidad de los insumos sean proporcionales, adecuados y congruentes con las actividades a llevar a cabo.

Los insumos son los recursos que se necesitan para desarrollar las actividades. Son materias primas, capital, recurso humano y tecnológico necesario para poder llevar a cabo una acción. Se determinan en función de las actividades.

Por ejemplo: Para la capacitación en conservación de suelos necesitamos, un nivel, estacas, 3 varillas de 2 metros, un asesor técnico, un terreno inclinado, etc.

En esta etapa estamos en condiciones de determinar, con cierto grado de seguridad, el costo del proyecto y preparar el presupuesto.

Evaluación de la Lógica Vertical:

En este momento es importante revisar la relación de cada aspecto de abajo hacia arriba. Para verificar esta relación lógica entre los distintos niveles, verificamos si:

- Los insumos son los adecuados para realizar las actividades.
- Las actividades especificadas para cada resultado son necesarias para producir el resultado.
- Cada resultado contribuye y es necesario para alcanzar un objetivo específico determinado.
- No falta ningún objetivo específico necesario para lograr el propósito del proyecto (objetivo general).
- Se indica claramente el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados, las actividades y los insumos del proyecto.

h. Lógica Horizontal (de izquierda a derecha)

• Indicadores

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

Definición:

Un indicador es una variable que permite medir o comprobar objetivamente los logros o dar por cumplidos los cambios o resultados en una situación específica. Los indicadores demuestran resultados.

Características:

- **Válidos:** Deben reflejar los efectos de los proyectos y no de factores externos.
- **Confiables:** Las mediciones que se hagan realizadas por diferentes personas, deben reflejar los mismos resultados.
- **Accesibles:** Los datos necesarios deben conseguirse fácilmente.
- **Pertinentes:** Deben medir lo que es importante en el objetivo y no cuestiones secundarias.

Tipos de indicadores:

- **Cifras Absolutas** Ej. Número de capacitaciones impartidas.
- **Porcentajes** Ej. Porcentaje de mujeres beneficiadas
- **Tasas** Ej. Tasa de mortalidad infantil.
- **Valorativo** Ej. Fuerte, Débil, Incipiente
- **Magnitud** Ej. Nula, Moderada, Severa, Catastrófica

Aplicado al objetivo general de nuestro proyecto, los indicadores podrían ser:

Objetivo	Indicadores
<i>Aumentar la calidad y cantidad de alimentos básicos que consumen las familias de Cerro Grande.</i>	50 % de incremento de variedad y cantidad de alimentos 60 familias de Cerro Grande que incrementan la variedad y cantidad de alimentos



• **Medios de Verificación**

	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

Definición:

Son evidencias observables o fuentes que permiten verificar los indicadores. En otras palabras, los medios de verificación son documentos o cosas concretas por medio de las cuales podemos comprobar el logro de los indicadores.

El valor de un indicador está determinado por los medios que se dispongan para verificarlo. La verificación de ciertos indicadores podría requerir simplemente de una rápida revisión de registros del proyecto, mientras que otros requieren para su verificación, estudios más complicados.

Continuemos con nuestro ejemplo:

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
50 % de incremento de variedad y cantidad de alimentos 60 familias de Cerro Grande que incrementan la variedad y cantidad de alimentos	Cuadros estadísticos. Informes de la Promotora Nutricional.

• **Factores Externos o Riesgos**

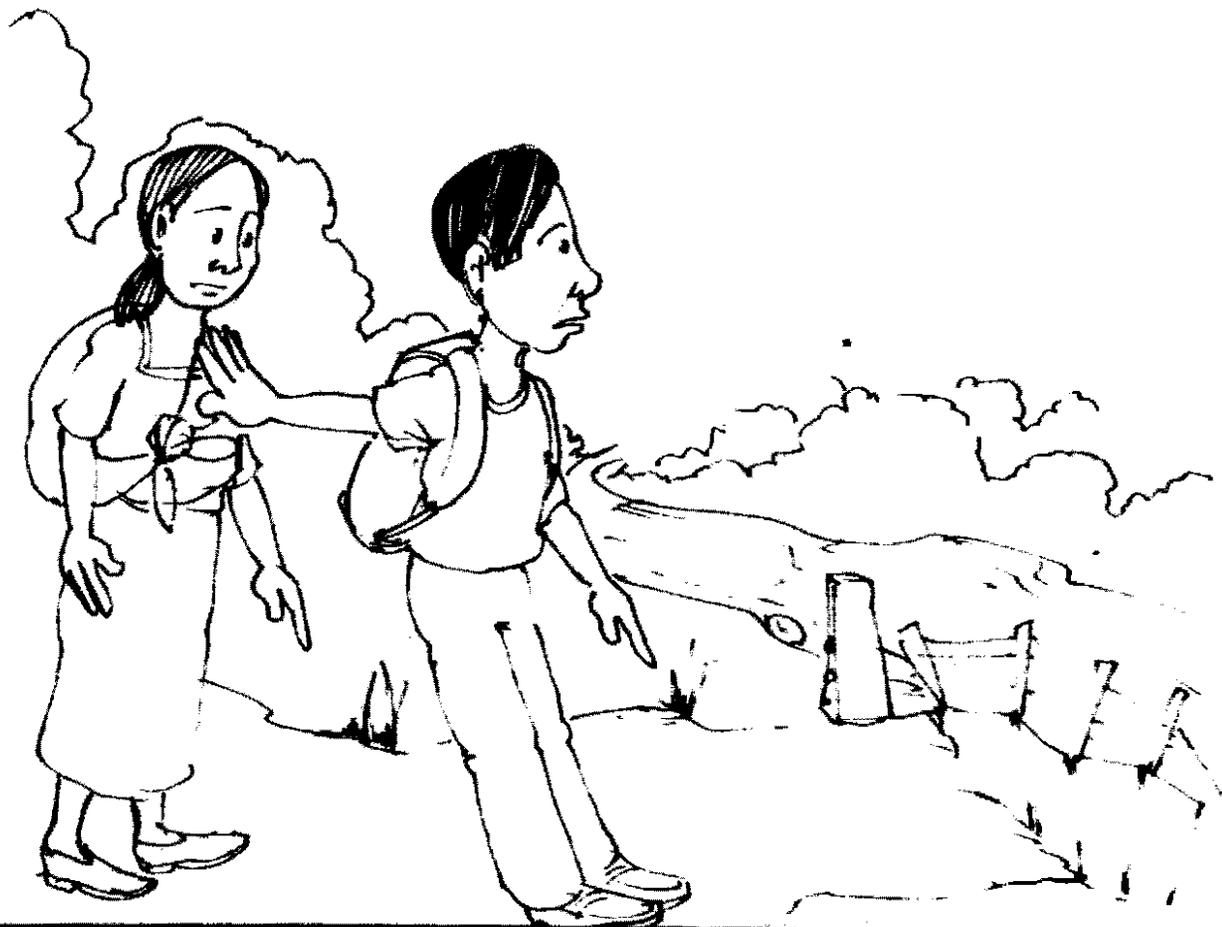
	Indicadores de éxito	Medios de Verificación	Factores Externos o Riesgos
Objetivo General:			
Objetivos Específicos:			
Productos:			
Actividades:			
Insumos:			

Los factores externos o riesgos se refieren a situaciones que no dependen de las personas que ejecutan el proyecto y pueden influir fuertemente en los resultados del mismo.

El marco lógico requiere que el equipo de diseño del proyecto identifique los factores externos o riesgos en los 5 distintos niveles (insumo, actividad, resultado, objetivo específico y objetivo general). El razonamiento es el siguiente:

- Si llevamos a cabo las actividades indicadas y ciertos factores externos o supuestos se cumplen, entonces produciremos los resultados esperados.
- Si producimos los resultados indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el objetivo específico.
- Si cumplimos los objetivos específicos indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el propósito u objetivo general del proyecto.

Los supuestos son condiciones externas que no está al alcance del proyecto controlar. Ejemplos de supuestos válidos, serían: Los precios del mercado mantienen la tendencia del año pasado, la situación política nacional se mantiene estable, las vías de acceso se mantienen transitables, etc.



**Veamos nuestro Marco Lógico en su Conjunto
PROYECTO MEJORAMIENTO NUTRICIONAL.**

Nivel de resultados			
<p>Objetivo General <i>Aumentar la calidad y cantidad de alimentos básicos en las familias de Cerro Grande.</i></p>	<p>50 % de incremento de variedad y cantidad de alimentos 60 familias de Cerro Grande que incrementan la variedad y cantidad de alimentos</p>	<p>Cuadros estadísticos. Informes de la Promotora Nutricional.</p>	<p>Las familias consumen los alimentos localmente disponibles</p>
<p>Objetivos Específicos <i>Incrementar la diversidad y productividad agropecuaria en la comunidad. Generar fuentes de ingresos económicos adicionales a las familias de la comunidad.</i></p>	<p>Tipo de producción agropecuaria Volumen de producción por unidad de área.</p>	<p>Registros de producción Registros de comercialización.</p>	<p>Todas las familias aplican tecnología apropiada.</p>
<p>Productos o Logros <i>R1. Prácticas de conservación de suelos aplicadas al área de producción comunitaria. R2. Tecnología apropiada y sistemas de producción acordes a la realidad comunitaria. R3. Agroindustrias rurales familiares funcionando en la comunidad. R4. Crédito agropecuario, accesible a las mujeres y hombres de la comunidad. R5. Hábito de ahorro provocado en las familias de la comunidad.</i></p>	<p>Area de cultivo conservada.</p>	<p>Informes del asesor técnico</p>	<p>Las condiciones ambientales son similares a las del 2000</p>
<p>Actividades <i>Resultado 1. Reunión con agricultores Asesoría Técnica Talleres de capacitación Implementación de parcelas demostrativas. Reuniones de monitoreo Compra de Barreras vivas Trazo de curvas a nivel.</i> <i>Resultado 2. Estudio de potencialidades económicas. Análisis de suelos Capacitación técnica...</i></p>	<p>No. de reuniones No. de visitas Temáticas abordadas</p>	<p>Informes</p>	<p>La unidad comunitaria se mantiene estable.</p>

Al concluir nuestro Marco Lógico estamos en condiciones de elaborar el proyecto, sin embargo, es posible que necesitemos estudiar la factibilidad del proyecto...

A

T

R

A

B

A

J

A

R

SUPERENCIA DE TRABAJO = 4

La única forma de aprender, es trabajando, así que te proponemos elaborar un Marco Lógico. Piensa en un proyecto para tu comunidad y elabora su respectivo Marco Lógico. Esfuérzate por asegurar su coherencia vertical y horizontal.

2. Pasemos a escribir el proyecto**¿Cómo preparar una propuesta?**

Redacte propuestas que se lean

Ningún proyecto será financiado a menos que alguna persona del organismo financiero lea la propuesta de proyecto, de manera que debe asegurarse de que su propuesta SE LEA tomando en cuenta:

- ✓ *El resumen de los principios fundamentales y el objetivo deberán suscitar inmediatamente el interés.*
- ✓ *La propuesta debe ser lo mas breve posible, proporcionando una clara idea de todos los componentes del proyecto.*
- ✓ *La copia escrita debe ser clara y preferiblemente a doble espacio.*
- ✓ *El estilo debe ser claro y conciso.*
- ✓ *La propuesta debe estar bien organizada. Coloque un índice al comienzo y numere las páginas. Numere y ponga títulos a los anexos.*
- ✓ *Emplee técnicas que interesan al lector y que captan la atención, tales como fotografías, mapas, gráficos, diagramas, etc.*
- ✓ *Cuando existe una documentación detallada (información del clima, mercado, costos, etc.) los datos deben incluirse en anexos.*

- ✓ *Si se trata de un proyecto complejo, es necesario incluir los detalles suficientes de modo que alguien que no conozca el proyecto tenga la información adecuada para juzgarlo.*
- ✓ *Cuando se trate de un proyecto que conste de varias partes, es mejor preparar una propuesta breve del proyecto general y propuestas separadas en forma de anexos para los componentes particulares.*

**Diga claramente lo que quiere obtener**

Exponga claramente lo que Ud. espera de la organización donante. Establecer con claridad si esperamos que la organización financie todo el proyecto o solo un componente del mismo, si solicitamos un monto específico o "lo que puedan aportar". Si bien esto pudiera parecer obvio para nosotros, se han presentado numerosas propuestas a los donantes y la respuesta de estos es: "Esto parece un proyecto que vale la pena pero... ¿Qué es exactamente lo que quieren que yo haga?"

Organice su propuesta en un formato apropiado

Es muy importante saber cómo preparar una propuesta o solicitud de fondos para un proyecto; con frecuencia su aceptación o rechazo depende de cómo se presenta. El fondo y la forma deben presentarse de manera profesional, tanto en términos visuales como en términos de su contenido y organización.

Algunos organismos de apoyo exigen que las propuestas se presenten en formularios especialmente elaborados para este propósito. Si este fuera el caso, deberá cumplirse con este requisito. Otras organizaciones no tienen este requisito, de modo que se puede preparar la propuesta en base a la experiencia y al buen criterio.

Aunque no existe un modelo único para elaborar y presentar proyectos, presentamos la siguiente propuesta de base que contiene los elementos indispensables en la elaboración de un proyecto:

a. INTRODUCCION: ¿Qué?

En este apartado, se proporciona en forma resumida, una visión completa del proyecto. Incluye el planteamiento del problema y sus causas, la propuesta de solución, características y número de beneficiarios, ubicación del proyecto, recursos, responsables, tiempo, etc. Aunque se presenta al inicio del proyecto, es lo último que se escribe, pues se debe tener el proyecto completo para poder hacer el resumen de la introducción.

b. ANTECEDENTES: ¿Cómo surgió el proyecto?

En los antecedentes se describe en forma narrativa el proceso mediante el cual se originó el proyecto. Incluye la descripción de cómo nació la idea del mismo, cuál es el problema que se desea solucionar, quiénes participaron en la definición y desarrollo del proyecto, una descripción de quiénes son los beneficiarios del proyecto y si fuera el caso, cómo el proyecto se inserta en un programa o plan multianual.

c. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ¿Por qué?

Señala las principales razones que a juicio del grupo solicitante, justifican la realización del proyecto. Se basa en los resultados sistematizados del Diagnóstico, abordado en la unidad anterior. Una buena definición del problema debe responder a las preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el problema y como contribuye el proyecto a su solución?
- ✓ ¿Cuál es la magnitud del problema?
- ✓ ¿Quiénes son los afectados?
- ✓ ¿Dónde sucede?

d. OBJETIVOS ¿Para qué?

La base para la formulación de los objetivos, lo constituye el Marco lógico o matriz de planificación del proyecto, por lo tanto, en éste apartado se puede incluir el mismo.

e. METODOLOGIA ¿Cómo?

En este apartado se describe la metodología, las fases o etapas, el sistema de trabajo, cómo se harán las actividades, quiénes serán responsables, la tecnología que se va a utilizar, el nivel de autogestión, así como los sistemas de coordinación, participación, capacitación, seguimiento y evaluación del proyecto. Se entiende que las etapas se ponen en marcha a partir de contar con los recursos propios y externos, necesarios.

En éste apartado, se incluye la descripción de algunos aspectos, tales como:

- Actividades concretas, desglosadas de acuerdo a las distintas fases del proyecto.
- Responsables, de las diferentes actividades del proyecto.
- Lugar donde se llevarán a cabo todas y cada una de las actividades del proyecto.
- Beneficiarios de todas y cada una de las actividades del proyecto.
- Recursos necesarios para la ejecución de las actividades.



f. CRONOGRAMA ¿Cuándo?

Consiste en detallar el momento en que se realizarán las actividades que el proyecto deberá llevar a cabo para producir los resultados esperados en el plazo previsto. El tiempo constituye una variable fundamental en el desarrollo de un proyecto social, por lo que es de vital importancia su adecuada planeación y control. Para facilitar dicho propósito, podemos usar el cronograma. Es la herramienta más utilizada y consiste en hacer una lista de cada una de las actividades e indicar su duración mediante barras, o equis (x), especificando meses, semanas, o incluso días. Ejemplo de un Cronograma:

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACION											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Elección de Junta Directiva	X											
2. Cotización y compra de Insumos		X										
3. Siembra de Granos Básicos				X	X							
4. Capacitación y asesoría técnica				X		X		X		X		

En la programación del tiempo hay que considerar las circunstancias concretas donde se realiza la actividad; distancias, costumbres, ocupaciones, etc. Hay que evitar avanzar tan rápido que no se profundice, ni tan lento que nunca se realicen las etapas previstas. Es importante elaborar un cronograma detallado, en donde se especifiquen los plazos de cumplimiento de actividades.

g. PRESUPUESTO ¿Con qué?

Como parte de la planificación es importante considerar los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento de las actividades programadas. Entre estos recursos están los de carácter financiero por lo que debemos establecer con certeza con qué recursos contamos y cuáles nos hacen falta.

El presupuesto permite valorar en términos monetarios y en forma anticipada los gastos que serán necesarios, con el fin de poder controlar y posteriormente evaluar la eficiencia en el manejo de recursos. El presupuesto se elabora en base al plan de trabajo o proyecto a desarrollar en un período de tiempo.

Algunos principios en la elaboración de presupuestos son:

- **Previsión:** Hay que prever y cuantificar los costos de los recursos necesarios para ejecutar las diferentes actividades
- **Participación:** En el proceso de elaboración del presupuesto, deben participar todos los responsables de la ejecución del proyecto. La presentación final es responsabilidad de la administración o encargado financiero.
- **Coordinación:** Debe existir un solo presupuesto por programa o proyecto y todos deben estar claramente relacionados para evitar duplicidad.

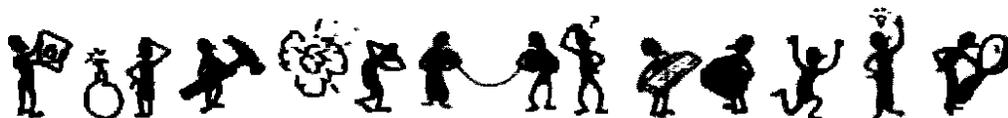
- **Temporalidad:** El período de vigencia del presupuesto debe establecerse claramente.
- **Realismo:** Las cantidades del presupuesto deben representar metas razonablemente alcanzables.
- **Flexibilidad:** En el presupuesto pueden existir variaciones, sin embargo, estas deben mantenerse dentro de los límites aprobados por las partes implicadas (comunidad, institución, donante).
- **Oportunidad:** El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en la fecha oportuna.

h. MONITOREO Y EVALUACION ¿Cómo evaluar?

En nuestro proyecto debemos incluir una parte que especifique cómo se realizará el monitoreo y la evaluación del mismo. Para esto podemos utilizar de nuevo el Marco Lógico, especialmente lo relacionado a indicadores.

Indicadores de seguimiento: Es necesario determinar los principales indicadores con el fin de comparar lo planificado con la realización efectiva a diferentes niveles, para poder incorporar durante la ejecución las medidas correctivas necesarias.

Revisiones/Evaluaciones: Deberá preverse la realización de evaluaciones independientes para los proyectos en la fase de ejecución a menudo a mitad de la misma, al término de la ejecución o, a posteriori, es decir varios años después de su conclusión. En ellas se examinarán todos los aspectos de la preparación y concepción del proyecto, su contexto, sus objetivos y resultados, los riesgos, su ejecución, funcionamiento y sus repercusiones esperadas o inesperadas.



SECUENCIA DE TRABAJO = 5

Es momento de que nos pongamos a escribir. Elabora un proyecto con las partes que sugiere el texto anterior: Introducción, Antecedentes, etc. (puedes usar el Marco Lógico que hiciste). No es necesario que tu proyecto sea muy extenso, pero sí es importante que sea completo. Ánimo.



**A
T
R
A
B
A
J
A
R**

Unidad 4

Ejecución y Evaluación de Proyectos

En esta unidad veremos algunas recomendaciones para la ejecución y evaluación de proyectos, con lo que estaremos completando el ciclo del proyecto.

La realización exitosa del proyecto y su correcta evaluación permitirá a la comunidad obtener los resultados esperados, y además, fortalecerse a nivel organizativo para seguir trabajando por su propio desarrollo.



1. EJECUCION DEL PROYECTO

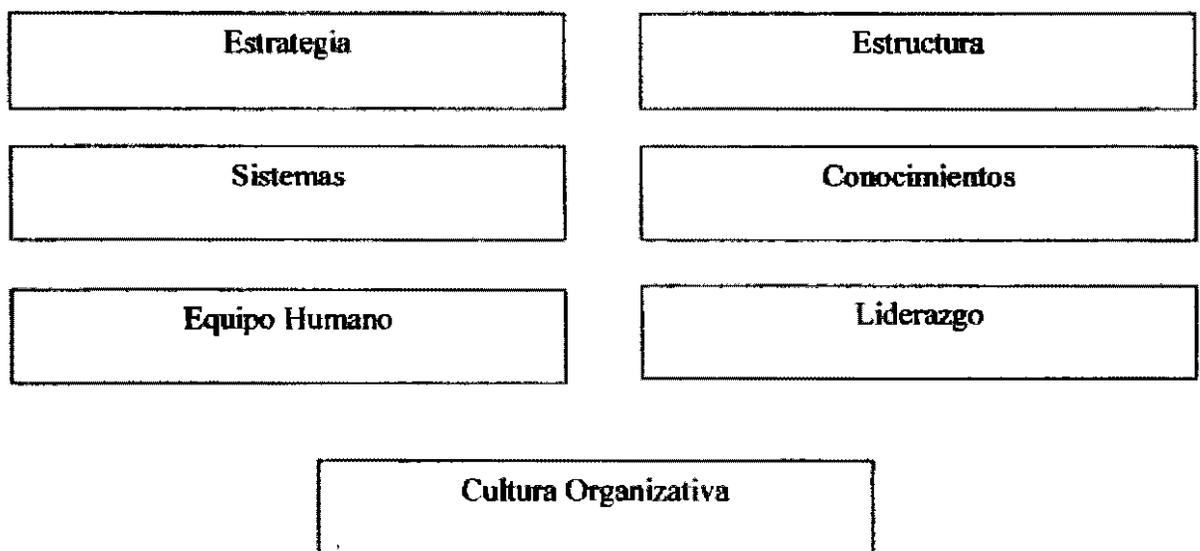
Luego de que nuestro proyecto es aprobado, llega el momento de ejecutarlo, de llevarlo a la práctica. Si hemos realizado correctamente las etapas anteriores; identificación y planificación, la ejecución y evaluación del proyecto se nos facilitará mucho.

Sobre la ejecución veremos dos procesos importantes: la gerencia y el monitoreo del proyecto.

GERENCIA:

Gerenciar un proyecto significa dirigirlo haciendo el mejor uso de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, para alcanzar el objetivo del proyecto dentro de los límites de tiempo, calidad y costos establecidos.

Esto implica el manejo adecuado de un conjunto de aspectos que constituyen el marco básico del proceso gerencial:

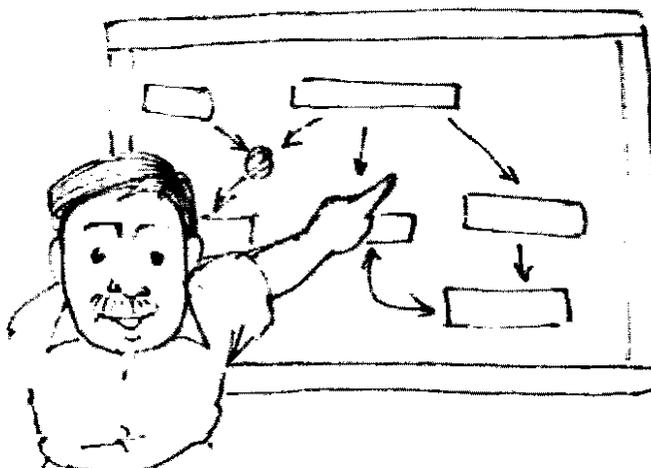


Estrategia

Es el enfoque global de acción del proyecto; la definición de lo que hay que hacer, cómo hacerlo y con qué; lo cual está recogido en el Marco Lógico. Si elaboramos correctamente el mismo, cuidando la lógica vertical y horizontal, contaremos con una estrategia adecuada para la ejecución. Es importante tomar en cuenta que posiblemente será necesario adaptar algunos elementos del Marco Lógico, es decir de nuestra estrategia, a las oportunidades, cambios y riesgos que se producen en el entorno. Muchas veces ocurre que pasa un tiempo entre el momento en que elaboramos el Marco Lógico y el momento de la ejecución, por lo que será necesario ajustar algunas cosas a la situación actual.

Estructura

Es la definición y montaje del esquema organizativo necesario para ejecutar la estrategia seleccionada; ¿cómo nos organizaremos para ejecutar el proyecto? Será necesario establecer equipos de trabajo, unidades operativas y responsables. Además, debemos definir claramente las funciones y responsabilidades de cada equipo y persona. También será necesario establecer los mecanismos de comunicación y coordinación (reuniones periódicas, informes, actividades colectivas, etc.). No existen estructuras organizativas perfectas, la conformación de las mismas depende del tipo de proyecto, formas tradicionales de organización de la comunidad, experiencia, etc.



Sistemas

Durante la ejecución del proyecto se realizan distintas actividades comunes, por ejemplo, todos deben programar su trabajo, todos deben evaluar lo que hacen, todos o casi todos harán gastos, etc. Por lo anterior es importante establecer una manera común de hacer este tipo de actividades (a lo que se le llama sistemas), para que no ocurra que cada quien lo haga de una manera diferente. Normalmente será necesario establecer un sistema para: planificación, monitoreo y evaluación, administración de recursos y contabilidad, e Información.

Cada sistema define el conjunto de procedimientos y métodos para realizar la actividad. Por ejemplo, un sistema de planificación establece uno o varios formatos para planificar, la manera de elaborarlos (individual, en equipo, etc.), la periodicidad (cada cuánto se planifica), cómo se discuten y aprueban los planes, etc. De la misma manera, el sistema de contabilidad establece la manera de solicitar fondos y de entregar cuentas.

Es importante evitar hacer sistemas demasiado complicados, pues esto puede provocar que las personas se pasen la mayor parte del tiempo haciendo "papeleo", es decir, planificando, informando, evaluando, solicitando fondos, liquidando gastos, etc. y dediquen poco tiempo a la ejecución misma del proyecto.

Conocimientos

Son las capacidades, tecnologías y experiencias que se necesitan para ejecutar el proyecto con eficiencia y efectividad. Es necesario establecer estos conocimientos pues nos servirán para ubicar a las personas más indicadas para ejecutar las distintas actividades del proyecto, así como para desarrollar planes de capacitación. Debemos tener claro que solamente "la buena voluntad" no resuelve problemas, es indispensable contar con conocimiento y capacidad.

Equipo humano

Es la selección del personal con el perfil profesional, conocimientos y actitud requeridos para ejecutar los distintos componentes del proyecto. Gran parte del éxito que tengamos en la ejecución dependerá de la correcta selección de las personas para llevar a cabo el proyecto.

Liderazgo

Es la manera de dirigir, a fin de proporcionar la visión y la motivación necesaria para orientar y asegurar el máximo aporte del personal del proyecto.

Esto requiere por parte de los gerentes o dirigentes del proyecto, una actitud y un comportamiento abierto, flexible y comunicativo, que busque el consenso y el trabajo en equipo, que impulse la iniciativa, la delegación de responsabilidades, y la participación en el proceso de toma de decisiones.

Cultura organizativa

Es el fomento de valores compartidos y un ambiente de trabajo que inspire en el personal del proyecto: compromiso con el trabajo, profesionalismo, innovación, creatividad, búsqueda de la excelencia, lealtad, cooperación y respeto.

Es importante que busquemos las estrategias para promover una cultura organizativa favorable, a través de reuniones informales, conversaciones con cada persona, charlas, celebraciones, etc. El tiempo que le dediquemos a esto puede asegurarnos resultados exitosos.

El Monitoreo

Una actividad importante en la ejecución de un proyecto es el monitoreo. Es un proceso continuo de análisis y comparación del estado de ejecución del proyecto con respecto a lo programado. Consiste en un conjunto de acciones permanentes, para verificar si lo que se está haciendo corresponde con lo que se tenía planificado.

Con el monitoreo, se trata de identificar oportunamente atrasos, dificultades y acontecimientos que puedan afectar la entrega y utilización de los insumos, la ejecución de las actividades, la elaboración de los productos y, por ende, el logro de objetivos.

Esto proporciona una retroalimentación permanente sobre los tiempos de ejecución, los costos y la calidad de lo que se hace; y permite la toma oportuna de medidas de rectificación y ajuste para mejorar y adecuar constantemente las operaciones y los planes de trabajo.

Los mecanismos y modalidades para llevar a cabo un eficiente monitoreo pueden ser: reuniones de trabajo, informes y visitas de campo, entre otras.

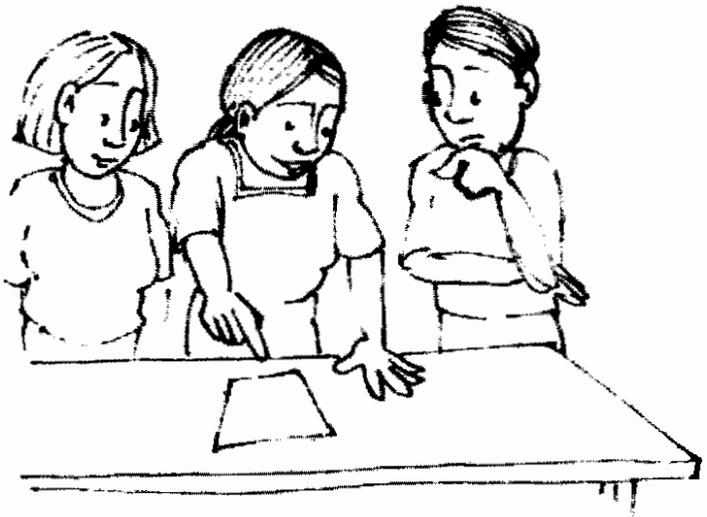
2. EVALUACION

Es un proceso periódico y sistemático para determinar la relevancia, la efectividad y el impacto del proyecto; una reflexión crítica sobre la validez de lo que se está logrando con el proyecto. La evaluación busca información sobre temas de fondo:

- Si el problema que se quería solucionar con el proyecto sigue subsistiendo en los mismo términos originalmente planteados.
- Si el proyecto tal como ha sido concebido sigue siendo la mejor alternativa para solucionar el problema.
- Si continúa teniendo validez y coherencia el diseño del proyecto: objetivo, productos, actividades, insumos.
- Si el impacto sobre los beneficiarios y el entorno ha sido relevante.
- Si el proceso de programación y ejecución es efectivo.
- Si hemos aprendido lecciones importantes.

Algunas interrogantes a las que debe responder la evaluación son, por ejemplo:

- ¿El proyecto terminó a tiempo? ¿Por qué?
- ¿El proyecto terminó dentro del presupuesto asignado? ¿Por qué?
- ¿El proyecto cumplió con las especificaciones planteadas? ¿Por qué?
- ¿Los beneficiarios están satisfechos? ¿Por qué?
- ¿Qué se debería hacer diferente la próxima vez y por qué?
- ¿Que se debería repetir en futuros proyectos y por qué?



La evaluación es particularmente útil para validar o reorientar el diseño del proyecto y su enfoque de acción.

Los mecanismos y modalidades para llevar a cabo la evaluación deben formar parte del diseño del proyecto. Estos pueden ser encuestas, entrevistas, estudios, investigaciones, misiones integradas por representantes de las instituciones involucradas en el proyecto y misiones de consultores externos.

El uso del Marco Lógico en el proceso de diseño, facilita la evaluación de un proyecto. Cuando los objetivos se enuncian con claridad, los supuestos son explícitos y a cada nivel de proyecto se han establecido indicadores para medir el éxito, la evaluación tendrá una base de comparación clara que permite estimar el progreso. Los indicadores expresan lo que los diseñadores del proyecto están dispuestos a llamar éxito. La tarea de la evaluación es recabar datos sobre los indicadores y comparar los resultados del proyecto con ellos.

La evaluación debe determinar si el proyecto fue un éxito gracias a la repercusión prevista de las actividades y recursos o debido a resultados no planificados. Además debe generar conocimiento y experiencia para futuros proyectos. Cuando la evaluación se realiza al terminar el proyecto se le denomina Evaluación Ex post.

Sin duda el material que resulta de esta evaluación ex post tiene un gran valor formativo profesional e institucional, que enriquece a todos los actores involucrados en la planeación, ejecución y evaluación de proyectos sociales.

¿Cuál es la diferencia entre evaluación y monitoreo?

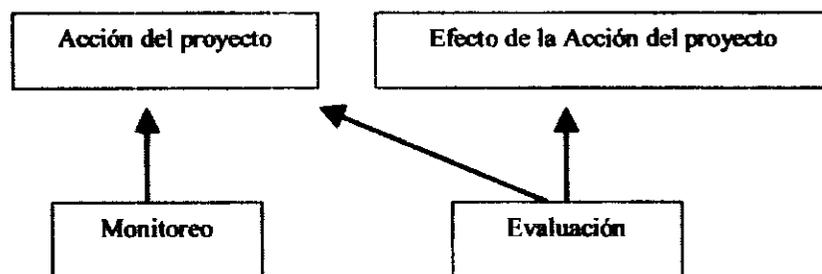
La evaluación debe distinguirse del monitoreo, pues aunque tienen aspectos en común, son procesos diferentes. El monitoreo es el examen continuo o periódico que efectúa la administración, sobre la manera en que se está ejecutando el proyecto. Con ello, se busca asegurar que las acciones progresen de acuerdo con el plan trazado.

La evaluación es más profunda, además de verificar el cumplimiento de lo planificado, investiga los resultados del proyecto en la comunidad: quiénes se han beneficiado, de qué manera, en qué medida y por qué.

Así, mientras el seguimiento o monitoreo es una actividad gerencial interna que se realiza durante el período de ejecución, la evaluación puede llevarse a cabo tanto antes (evaluación Ex ante), durante la implementación (evaluación de proceso), como al concluir la misma o algún tiempo después, cuando se prevé que el proyecto ha provocado todo su impacto (evaluación de producto o ex post).

Veamos un ejemplo sencillo. Un proyecto tiene planificado realizar 5 talleres de capacitación sobre manejo de parcelas. El monitoreo se encarga de verificar si se están realizando los talleres en las fechas previstas, cuánta gente está asistiendo, si los contenidos y la metodología es adecuada, etc. La evaluación, además de verificar lo anterior, debe investigar si los talleres han tenido resultados positivos, es decir si realmente la comunidad está haciendo un mejor manejo de las parcelas.

Veamos el siguiente esquema:



Tipos de Evaluación:

No todas las evaluaciones son iguales. Pueden establecerse diferencias entre ellas según variados criterios, tales como el tiempo de su realización y los objetivos que persiguen, quiénes las realizan, la naturaleza que poseen, la escala que asumen y los decisiones a quienes van dirigidas.

En función del momento y los objetivos que persigue:

Evaluación Ex ante: Se realiza previo al comienzo del proyecto y tiene por finalidad proporcionar información sobre la situación específica sobre la que se piensa intervenir. Siguiendo con el ejemplo de los talleres sobre manejo de parcelas, la evaluación ex ante ofrece una descripción detallada sobre la manera en que la población maneja sus parcelas antes de la realización del proyecto. Esta información servirá para decidir si el proyecto debe o no implementarse. También permitirá comparar los resultados finales del proyecto con la situación que existía antes de ejecutar el mismo.

Evaluación Ex post: Se lleva a cabo cuando el proyecto ya ha ejecutado buena parte de sus acciones (aunque puede no haber concluido) o cuando ha concluido; y las decisiones se toman sobre la base de los resultados efectivamente alcanzados.

Es necesario distinguir la situación de los proyectos que están en curso de aquellos que ya han concluido. Ambos tipos de evaluación se realizan para tener elementos de juicio en la toma de decisiones cualitativas y cuantitativas.

Con proyectos en ejecución, lo cualitativo tiene que ver con la decisión de si continuar con el proyecto o no proseguir con él, sobre la base de los resultados obtenidos hasta ese momento. Si se justifica, seguir con su ejecución, aparece la dimensión cuantitativa que, a su vez, presenta dos opciones: mantener la formulación original o introducir modificaciones en la programación.

En los proyectos terminados se presenta una situación similar. Lo cualitativo tiene que ver con el uso futuro de la experiencia realizada. Existen dos alternativas: sí, hay que seguir implementando este tipo de proyectos, la que se adopta cuando los beneficios generados en todas sus dimensiones superan los costos que implicó; o no se deben continuar realizando experiencias semejantes, cuando se presentan resultados inversos.

Si la respuesta es afirmativa, existen dos posibilidades cuantitativas: que los proyectos venideros utilicen la misma formulación por ser la más eficiente, o que debe reprogramarse para asignar mejor los recursos a los fines que se pretende alcanzar.



En función de quién la realiza:

Pueden distinguirse cuatro tipos de evaluación al tomar en cuenta el personal que la lleva a cabo. De inicio puede distinguirse cuando el evaluador forma parte o no del equipo ejecutor del proyecto. Otra forma es la que busca combinar ambos tipos de personas y la última, es la denominada participativa, que incorpora a los beneficiarios como sujetos de evaluación.

Evaluación Externa: Es realizada por personas ajenas a la organización partiendo de que estos tienen mayor objetividad y experiencia en actividades de evaluación y por lo mismo, podrán comparar los resultados obtenidos con otros similares que les haya tocado conocer con anterioridad, pudiendo realizar así comparaciones sobre la eficacia y eficiencia de diferentes soluciones a los problemas enfrentados.

Evaluación Interna: Se lleva a cabo dentro de la organización gestora del proyecto. La ventaja de ésta evaluación es limitar las fricciones propias de la evaluación externa, tales como la actitud defensiva. "El propio proceso de evaluación puede ser tan importante como las conclusiones a que conduzca, ya que el hecho de participar en ese proceso permite con frecuencia comprender mejor las actividades que se evalúan y enfocar de modo más constructivo su ejecución y las necesidades de acción futura" (OMS, 1981.) La mayor desventaja es que reduce la garantía de objetividad ya que la organización sería "juez y parte".

Evaluación Mixta: Busca combinar los tipos de evaluación ya mencionados, haciendo que evaluadores externos realicen su trabajo en estrecho contacto y con la participación de los miembros del proyecto a evaluar. De esta manera se pretende superar las dificultades, al mismo tiempo que se preservan las ventajas de ambas.

Evaluación Participativa: Todos los tipos de evaluación deben recoger la opinión de la población sobre los resultados del proyecto, sin embargo, esto no hace que sean evaluaciones participativas. La evaluación participativa consiste en que la comunidad pueda definir, de manera conjunta con las personas que dirigieron el proyecto, el contenido y la forma en que se va a evaluar (¿qué se va a evaluar y cómo?); y por supuesto, posteriormente, dar sus opiniones sobre los resultados del proyecto.



3. Criterios de Evaluación

La evaluación debe permitir conocer de manera objetiva la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de un programa de desarrollo a la luz de los objetivos que han sido formulados.

Conviene precisar entonces sobre qué aspectos se va a realizar: para ello es necesario definir **criterios**. Un **criterio** es un punto de vista desde el cual se puede hacer un balance sobre la realidad, y aclararla.

Las preguntas que se pueden plantear con relación a una acción de desarrollo se pueden sintetizar a través de los cinco criterios siguientes: **la eficacia, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad, la participación.**

Estos criterios pueden servir a los diferentes niveles de intervención (grupos de base/organizaciones de apoyo/organizaciones de financiamiento).

La eficacia

Medir la eficacia es comparar los objetivos con los resultados, apreciar las diferencias entre lo que se realizó y lo que estaba previsto. Si se hizo bien el trabajo de programación y si fueron bien definidos los objetivos de realización, es posible efectuar estas mediciones.

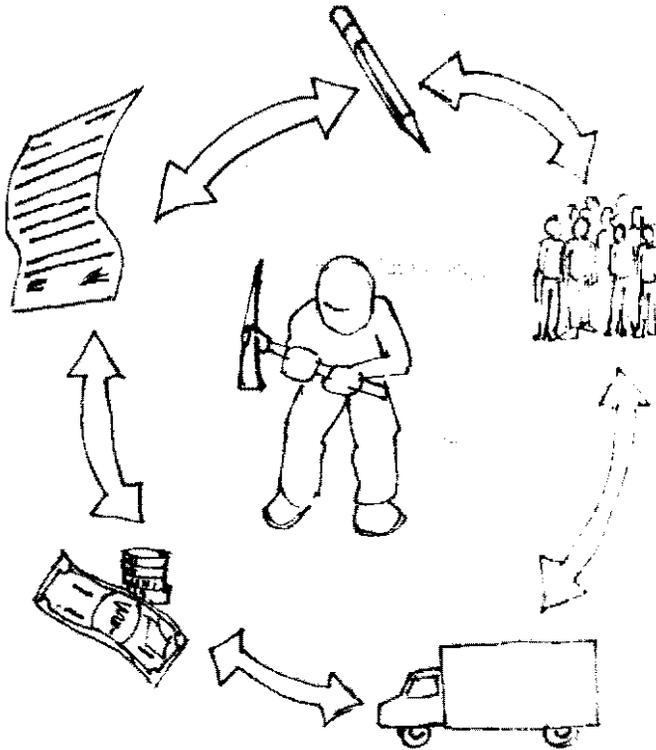
Por ejemplo, en un proyecto de agua rural, se previó realizar 110 pozos por campaña. El trabajo de la medición de la eficacia consistió en verificar lo que se realizó efectivamente; buscando los problemas que hubieran impedido la realización del objetivo.

En este ejemplo, se alcanzaron los objetivos para los dos primeros años (hasta fueron sobrepasados el segundo año). Este análisis permitió concluir que existe una buena eficacia pero también reveló problemas que podían poner en peligro la continuación: rápido deterioro del material, dificultades de organización de los equipos de trabajo y abandono por parte de la mano de obra local en algunos sitios.

A veces es difícil estimar este criterio de eficacia pues son muchos los proyectos cuyos objetivos fueron, desde el inicio, mal definidos o mal cuantificados.

Por ejemplo, en algunos proyectos agrícolas, el objetivo fijado es «alcanzar el auto-abastecimiento alimenticio». Si no se definieron indicadores para estimar este auto-abastecimiento y etapas para alcanzarlo, es difícil medir la eficacia de la acción.

El mismo problema se encuentra a menudo en proyectos de carácter social: en un programa de acciones de salud, que pretendía «mejorar el estado de salud de la población», era difícil medir su eficacia por la ausencia de objetivos claramente definidos.



La eficiencia

Medir la eficiencia consiste en comprobar los resultados obtenidos con los medios empleados (costo, esfuerzo y tiempo).

Por ejemplo, en el caso del programa de excavación de pozos mencionado anteriormente, la eficacia era buena, pero la eficiencia dejaba qué desear, pues los costos de la acción sobrepasaban en mucho las previsiones y las normas admitidas para este tipo de trabajo.

Los «medios» que es necesario evaluar deben ser entendidos en el sentido más amplio: financieros, humanos y materiales. Se deben considerar todos los medios: no solamente los que proporcionó la ayuda, sino también los que provienen de las comunidades de base que participan de la acción. Se debe tomar en cuenta lo que se llama «la participación comunal» o «inversión humana», es decir, la contribución de los beneficiarios de la acción.

En el caso del programa de excavación de pozos, las comunidades que participan debían dar comida y albergue a los perforadores; tenían que contribuir con mano de obra para los trabajos pesados (transporte de materiales y ayuda a los perforadores). Esta participación debe ser valorada para estimar correctamente la eficiencia de la acción.

El análisis de la eficiencia constituye un análisis de «costos/beneficios» en el cual se valoran los costos (lo que es relativamente fácil) y los beneficios (lo que puede presentar mayor dificultad).

En el ejemplo del programa de excavación de pozos, no bastaba comprobar la realización de las excavaciones; también se debía saber si abastecían de agua durante todas las estaciones, cuál era el caudal, etc.; en otros términos, tratar de conocer el «precio» del agua (beneficios).

El análisis de eficiencia desemboca en la pregunta: ¿Era posible realizarlo de otra manera y con un costo menor?

Nuevamente se hace evidente la importancia de una buena selección de indicadores, cuantitativos y cualitativos, para estimar la eficiencia.

El impacto

El análisis del impacto es la apreciación de todos los efectos de una acción sobre el medio, en el sentido más amplio (técnico, económico, social, cultural, político, ecológico). Veamos un ejemplo:

Varias comunidades iniciaron una acción de construcción y administración de campamentos turísticos para albergar a viajeros extranjeros.

El impacto económico: se le consideró favorablemente. Cada comunidad obtuvo un beneficio sustancial que permitió financiar equipamientos colectivos. Se crearon de tres a cinco empleos en cada comunidad. Se crearon una actividad de cestería y otra de huerto para satisfacer las necesidades de los campamentos. Generaron beneficios individuales. El volumen de venta de los comerciantes aumentó.

El impacto técnico: la vivienda tradicional se revalorizó pues la ONG de apoyo introdujo técnicas mejoradas de construcción, con materiales locales, en la edificación de los campamentos.

El impacto social y cultural: es positivo. El balance de los encuentros entre pobladores y extranjeros pertenecientes a otras culturas a veces es favorable, en este caso permitió a la población local revalorar su cultura.

El impacto político: los diferentes grupos de las comunidades aprendieron a trabajar juntos, lo que desembocó en un clima social más armonioso. El Estado se interesó en la experiencia e integró en su política de turismo un eje de «turismo rural».

El impacto ecológico: no es negativo pues la construcción de los campamentos no perjudica al medio ambiente. Como la estación turística coincide con un período de abundancia en agua, el problema de escasez no se plantea.

En el caso de un programa de excavación de pozos, puesto más arriba, el impacto es apreciado de diversas maneras.

El impacto técnico: la participación de los perforadores tradicionales y su capacitación en técnicas modernas permitió revolucionar una actividad en decadencia.



El impacto económico: facilitando el acceso al agua, las mujeres se vieron liberadas de una fastidiosa larga tarea. Algunas de ellas aprovecharon esta libertad para desarrollar actividades hortícolas, artesanales y de pequeño comercio. También se crearon empleos de perforadores.

El impacto social y organización: en la mayoría de las comunidades implicadas, los comités de administración de los pozos funcionaban correctamente. Además de su función de mantenimiento y de reglamentación del uso de los pozos, algunos comités de «pozos» empezaron a administrar otros aspectos de la vida comunitaria.

El impacto sobre la salud: el acceso al agua de buena calidad permitió disminuir la tasa de mortalidad en las zonas beneficiarias de este programa.

La sostenibilidad

El análisis de la sostenibilidad consiste en estimar la capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma; aquí se evalúan las posibilidades de supervivencia del proyecto cuando los apoyos exteriores se retiren.

Se trata de cuestionar las posibilidades de éxito en el tiempo, de riesgos de fracaso, y las dificultades que se deben evitar.

Por ejemplo, en una zona afectada por lluvias irregulares, los agricultores construyeron pequeños diques para hacer represas de agua a fin de humedecer el suelo arcilloso río arriba y realizar cultivos. Estos diques exigían mucha mano de obra y se revelaron poco resistentes.

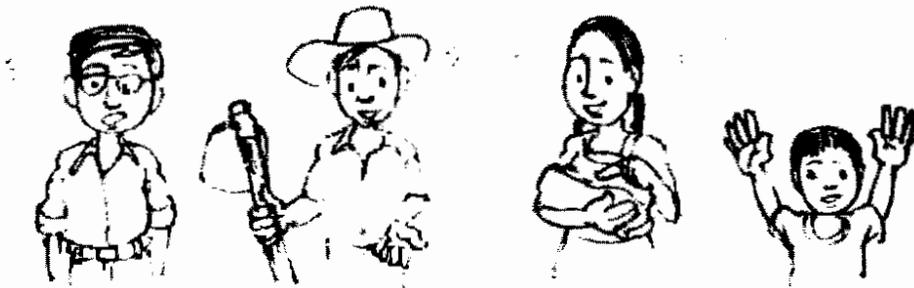
Se implementó un programa de mejoramiento técnico de esta infraestructura. Dio satisfacción en el aspecto de la eficacia (número de diques conforme con las previsiones), en la eficiencia (costos financieros aceptables para el programa de apoyo, costos de la mano de obra para los agricultores apenas superior al de la tecnología precedente) y en el aspecto del impacto (mayor seguridad alimentaria, etc.) la viabilidad de la acción parecía prometedora.

Pero, para implantar rápidamente la acción y realizar un número importante de obras desde el primer año, el programa de apoyo escogió indemnizar a los agricultores que trabajan en grupos en la edificación de los diques a través del procedimiento de «alimentos por trabajo».

Durante la evaluación final, se constató que la verdadera motivación de los agricultores era tener acceso a esta remuneración. Cuando se acabó el apoyo, la difusión del progreso técnico se detuvo. Por lo tanto, se cuestionó la estrategia de intervención (remuneración para tener resultados más rápidamente).

En otros lugares, se efectuó el programa con un enfoque más lento y pidiendo una intervención personal más importante de los beneficiarios; los resultados fueron más exitosos.

La participación de los beneficiarios



Este criterio es necesario para recoger la opinión de los actores directos de la acción, se debe entender el término «beneficiarios» en un sentido amplio:

- Los que participan activamente en la acción.
- Los que participan parcialmente.
- Los que no quieren participar.

Por ejemplo, las respuestas a las preguntas «¿Cuántos campesinos participan del programa de ahorro y crédito? ¿Qué ventajas saca o piensa que debe sacar de sus pertenencias a una caja de ahorro? Etc.»

Este trabajo se debe realizar muy cuidadosamente pues brindará elementos para estimar los criterios de impacto y los de sostenibilidad citados más arriba.

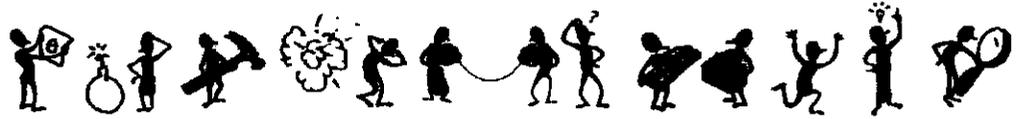
Para estimar la sostenibilidad de una acción en el tiempo se debe tomar en cuenta su sostenibilidad de funcionamiento. Así la sostenibilidad en el tiempo de un programa de agua rural -ya citado- dependerá de la capacidad de los comités de mantenimiento de las perforaciones. Esta sostenibilidad de funcionamiento de la institución se puede estimar únicamente a través de un largo trabajo de evaluación interna con los mismos comités.

Estas seis categorías de criterios y sus variantes permiten, en principio, estimar todos los aspectos de una acción. Pero todos estos criterios no deben ser considerados en todos los casos. Según el solicitante de una evaluación y el tiempo disponible se profundizarán algunos más que otros, y hasta podrían no utilizarse del todo algunos criterios (incluso una evaluación parcial es útil).

Por ejemplo, campesinos que se benefician de la ayuda de una ONG de apoyo podrían interrogarse sobre la eficiencia de este organismo de servicio. La ONG financiadora que la apoya puede interesarse por su eficacia.

El trabajo de capacitación, por ejemplo, es por esencia muy difícil de evaluar, generalmente, la evaluación se efectúa a partir de criterios estrictamente cuantitativos (número de sesiones de capacitación, número de participantes, resultados de los exámenes, número de visitas a las otras realizaciones,...). Es necesario desarrollar indicadores más cualitativos para averiguar si la capacitación está adaptada a las funciones que se deben realizar y, sobre todo, si está permitiendo mejorar las condiciones de vida a través de la aplicación de lo aprendido.

A
T
R
A
B
A
J
A
R



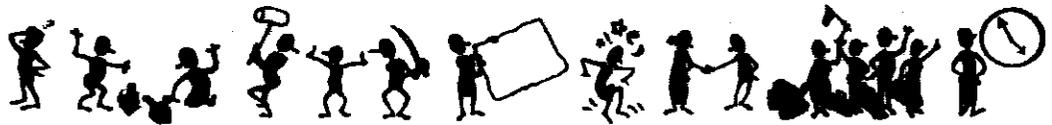
SUGERENCIA DE TRABAJO = 6

Seguramente en tu comunidad se han realizado distintos proyectos, o al menos algunos. Escoge un proyecto que se haya realizado en tu comunidad, e intenta hacer una evaluación del mismo, haciendo un comentario sobre: **la eficacia, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad, y la participación** que tuvo ese proyecto. No es necesario que realices entrevistas o reuniones. Se trata de que hagas un comentario por cada criterio, por ejemplo, ¿fue eficaz el proyecto?, ¿cómo fue su eficiencia?, etc.



Bien, hemos llegado al final, esperamos que este material y lo que hayas aprendido al trabajarlo te sirva para apoyar mejor a tu comunidad.

Hasta la próxima.



1. Informe de Desarrollo Humano 2000.
2. Guatemala Memoria del Silencio, Conclusiones y recomendaciones del Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico.
3. Historia y Valores del Pueblo Maya. Roncal, Federico. Colectivo Paulo Freire. 2ª Edic. Guatemala, 2000.
4. 500 Eng-Años, Otra cara de la historia. Ignacio, José y Lopez Vigil, María. Edit. Nueva Utopía. Madrid, 1992.
5. Acuerdos de Paz. Guatemala, 1996.
6. Lo que sembramos hoy cosecharemos mañana, ESEDIR, 1995.
7. Fragmentos del artículo Ser como ellos, Galeano, Eduardo. Ser como ellos y otros artículos. Siglo veintiuno editores. México. (1992)
8. Valores de la Cultura Maya y Desarrollo con Identidad, Fundación CEDIM, Guatemala, 1999
9. Rigoberta Menchú Tum, Un nuevo concepto de desarrollo sostenible, noviembre 1996.
10. Folleto de Desarrollo Comunitario, Fundación Guillermo Toriello, Guatemala, 1998.
11. "La Planificación Comunitaria Participativa", Levy y Arce, FPPP – FAO, 1998
12. Comercialización Comunitaria, ESEDIR, Guatemala, 1998
13. Guía del PNUD para elaboración de proyectos.
14. "80 Herramientas para el Desarrollo Participativo". Geilfus, Frans, IICA, El Salvador, 1997.
15. "De la identificación a la evaluación", Guía Metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. CICDA
16. Texto en preparación del material sobre Elaboración de proyectos, de ESEDIR.

**B
I
B
L
I
O
G
R
A
F
Í
A**



Este material fue impreso con fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el convenio de colaboración No. 520-A-00-98-00013-00 entre USAID/Guatemala y la Universidad Rafael Landívar/Guatemala.