

SISTEMA DE DESARROLLO LOCAL SISDEL

**LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y VECINAL
EN LA FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

SISTEMA DE DESARROLLO LOCAL SISDEL

LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y VECINAL EN LA FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Víctor Hugo Torres D.

SISTEMA DE DESARROLLO LOCAL SISDEL

*La participación comunitaria y vecinal en la formulación,
seguimiento y evaluación de proyectos.*

Víctor Hugo Torres D.

1ª Edición: Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de octubre 14-30 y Wilson
Casilla 17-12-719
Telf: 562-633 / 506-217 / 506-251
Fax: (593 2) 506-255
e mail: editorial@abyayala.org
<http://www.abyayala.org>
Quito Ecuador

© COMUNIDEC
Mariana de Jesús 1870 y Av. América
Telfax: 229346 - 566399; Casilla: 17-12-554
E-mail: alex@comuni.ecuanex.net.ec
Quito- Ecuador

Inter-American Foundation

Autoedición: Abya-Yala Editing
Quito-Ecuador

ISBN: 9978-04-402-7

Impresión: Impresiones Digitales UPS (DocuTech)
Quito-Ecuador

CONTENIDO

Reconocimientos	11
Presentación	13
Prólogo	15
Introducción	17

PRIMERA SECCIÓN

Los Fundamentos del Sistema de Desarrollo Local

Potenciando las iniciativas locales	23
I. La concertación como base para formular y evaluar proyectos	23
II. Colaboración dirigida a fortalecer las capacidades locales	25
III. La gente ocupa el primer lugar en el ciclo del proyecto	27

SEGUNDA SECCIÓN

El Sistema de Desarrollo local: Estructura y Niveles

Explicaciones fundamentales	29
¿Qué es el Sistema de Desarrollo Local?	29
La lógica del SISDEL	30
Énfasis en los impactos	31
¿Cuándo se formula un proyecto?	31
¿Qué es la gestión del proyecto?	32

¿Quién utiliza el SISDEL?	33
I. Potencialidades y limitaciones del SISDEL	33
II. La Estructura del SISDEL	34
A. Escala de Impactos	35
B. Tipos de Impactos	37
C. Categorías, Subcategorías e Indicadores de Seguimiento y Evaluación	39

TERCERA SECCIÓN

La Participación en el Ciclo de un Proyecto de Desarrollo Local

¿Qué es el Ciclo de un Proyecto?	49
Resumen de Pasos en el Ciclo del Proyecto	52

FASE UNO

La Formulación de Proyectos de Desarrollo Local	53
---	----

Realizando el Taller de Autoevaluación de Recursos y Oportunidades (TARO)	54
I. La preparación del TARO	54
A. Las ideas del proyecto	55
B. La promoción	55
C. Selección de los participantes	56
D. Conformación del equipo	56
E. La información secundaria	57
II. El Taller	57
III. El método del Taller	59
IV. El perfil del proyecto	60
Guía para la Formulación de Proyectos	61
Tema Uno: Antecedentes del Problema	61

Tema Dos: Descripción de la Solución	64
Tema Tres: Los Cambios Esperados	66
Tema Cuatro: Los Productos del Proyecto	68
Tema Cinco: El Plan de Trabajo	70
Tema Seis: La Colaboración Local	73
V. Integrando el Perfil del Proyecto	75
VI. Escribiendo el Documento del Proyecto	76
VII. La Valoración de los Recursos	85
A. Costeando el Proyecto	85
B. Costeando los Aportes y la Contraparte	88
C. El Presupuesto	90
VIII. Los Acuerdos del Taller	92
A. Sobre la Gestión	92
B. Sobre el Seguimiento	93
C. Sobre la Colaboración Local	94
FASE DOS	
La Postulación del Proyecto de Desarrollo Local	97
I. La Postulación	97
A. La evaluación Exante	99
B. Decisiones.....	100
II. Los Resultados Esperados	100
III. El Convenio	101
FASE TRES	
La Ejecución y el Seguimiento Participativo	102
I. El Equipo Ejecutor	103
II. Programar las Actividades	104

III. La Gestión	106
IV. El Seguimiento de Resultados	108
A. La línea de base	109
B. Instrumentos para recolectar datos	114
C. El uso público de la información	117
D. El informe de avance	118

FASE CUATRO

La Evaluación de Impactos	120
I. La Estrategia de Evaluación	121
A. ¿Para quién se hace la Evaluación?.....	122
B. Objetivos de la Evaluación	122
C. Orientación	123
D. Duración	124
E. El plan de actividades	124
II. La recolección de datos	125
A. La muestra de Evaluación	127
B. Selección de indicadores	128
C. Escalas de medición	129
III. Análisis e interpretación de los impactos	130
A. Descripción de los hallazgos	130
B. Agrupaciones en escala	131
C. Comparación de tendencias	131
D. Estrategias de desarrollo local	132
E. El informe de Evaluación	133
IV. Divulgación de la experiencia	135

CAJA DE HERRAMIENTAS

Matriz de identificación de indicadores	137
El arte de entrevistar	138
Formato de proyecto	139
Estableciendo los productos	140
Pauta de concertación local	141
Elaboración de presupuestos y cálculo de contrapartidas	142
Construyendo indicadores con preguntas	145

ANEXOS TEMÁTICOS

Marco de Desarrollo de Base	147
Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Educación Intercultural Bilingüe COMUNIDEC	148
Selección de variables e indicadores de Medio Ambiente Fundación Herencia Verde, Colombia	150
Variables e indicadores relevantes desde una perspectiva de género.....	151

BIBLIOGRAFÍA	153
---------------------------	-----

RECONOCIMIENTOS

A la Fundación Interamericana que promovió el Marco de Desarrollo de Base en la región, cuya experiencia es la referencia metodológica de este libro.

A la Corporación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social en América Latina -CDR-, que auspició la fase de sistematización de esta metodología y particularmente a su Director Aaron Zazueta, quien orientó y contribuyó decididamente para el logro de este trabajo.

Este libro no hubiera sido posible sin los aportes, comentarios y experiencia de Gloria Vela, por lo que este libro es tanto suyo como nuestro.

PRESENTACIÓN

Para COMUNIDEC es grato poner a consideración de las organizaciones comunitarias y vecinales, de las instituciones públicas y privadas de desarrollo, y de los municipios ecuatorianos el Sistema de Desarrollo Local SISDEL. Es una propuesta metodológica que privilegia las alianzas y consensos, respaldada por una larga experiencia validada conjuntamente con las organizaciones indígenas y los municipios innovadores en varios cantones del país, que estamos seguros será de utilidad para todos los que hacemos desarrollo alternativo.

Cinco años atrás empezamos nuestra serie de metodologías participativas con el Planeamiento Andino Comunitario PAC y el Manual de Revitalización Cultural, impulsando un sostenido programa de capacitación y adiestramiento a usuarios de base a lo largo y ancho del país. Tanto el PAC como el Manual sirven para la planeación y la formulación de planes de desarrollo, recurriendo a la participación comunitaria a través de consultas a la gente, trabajo de grupos, reuniones plenarias, actividades que son guiadas por preguntas claves y apoyadas por facilitadores experimentados.

Ahora, con el SISDEL damos un nuevo paso ofreciendo una metodología para la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local que al mismo tiempo que complementa a las anteriores da continuidad a la estrategia participativa. Hoy en día, en muchos cantones del país hay organizaciones indígenas, promotores comunitarios, líderes y en general gente capacitada y familiarizada con

Víctor Hugo Torres D.

el PAC y el Manual que usarán el SISDEL para el seguimiento de sus actividades, así como para formular sus propios proyectos.

Dado que el SISDEL se diseñó para usarse fácilmente, esperamos que sea un instrumento cotidiano para el empoderamiento de las organizaciones de base.

Carlos Moreno Maldonado
PRESIDENTE COMUNIDEC

PRÓLOGO

Durante los últimos años encontramos un renovado énfasis en la formulación de propuestas y en la generación de experiencias innovadoras tendientes a fortalecer la participación ciudadana en los procesos de desarrollo local. Estos esfuerzos se ubican en un escenario en el que los gobiernos locales asumen nuevas competencias y responsabilidades y son considerados como instancias privilegiadas para enfrentar los desafíos de la democratización de la sociedad, la construcción de ciudadanía y la promoción del desarrollo.

En este contexto, el trabajo de Víctor Hugo Torres, titulado *Sistema de Desarrollo Local*, aborda un aspecto clave a la hora de impulsar procesos concretos de concertación de intereses y voluntades colectivas y de asumir la participación efectiva de los actores y de sus organizaciones en los procesos de desarrollo local: la generación de propuestas metodológicas para la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos.

La participación no es vista aquí como un agregado necesario para garantizar la aprobación de un proyecto o para reducir los costos de propuestas planificadas desde la lógica de las instituciones de desarrollo. Por el contrario, la participación de los actores locales es el eje sobre el que gira la vida y el éxito de un proyecto en sus diferentes etapas y sobre el cual se desarrollan las capacidades colectivas y se construye el protagonismo ciudadano en la gestión del desarrollo, sobre la base de la colaboración intersectorial.

En esta perspectiva, Víctor Hugo nos presenta una propuesta metodológica accesible y manejable para las organizaciones sociales, las ONG y municipios interesados en concertar esfuerzos y concretar proyectos participativos de desarrollo lo-

cal. Estos proyectos se insertan en el marco de planes de desarrollo cantonal o a su vez pueden contribuir para plantear la necesidad de formular estos planes con la participación activa de los diversos sectores de la población. El *Sistema de Desarrollo Local* es una propuesta que parte de experiencias innovadoras concretas que han sido generadas en diversos cantones del país, en las cuales los actores sociales han definido diversos mecanismos y modalidades de participación en el gobierno local y en los procesos de toma de decisiones (asambleas cantonales, comités de desarrollo, parlamentos cantonales). Los proyectos de desarrollo formulados y ejecutados en esta perspectiva apuntalan estas dinámicas de participación ciudadana en los escenarios locales para la generación de alternativas concretas a los múltiples problemas que enfrenta la población.

La claridad en la presentación del conjunto de instrumentos y herramientas metodológicas del *Sistema de Desarrollo Local* y su accesibilidad para los diversos actores, está acompañada de la rigurosidad requerida en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación participativa de los proyectos de desarrollo. Así por ejemplo, este trabajo nos presenta mecanismos útiles para la definición de indicadores de seguimiento y evaluación que permiten medir progresivamente los impactos de un proyecto a diferentes escalas.

El *Sistema de Desarrollo Local* constituye un aporte significativo desde la perspectiva de la producción y sistematización de metodologías colaborativas para el desarrollo local, que tienen como eje la participación y el protagonismo de las organizaciones sociales. Su aplicación, adaptación a diversas realidades y su perfeccionamiento nos corresponden a todos los actores interesados en impulsar procesos efectivos de democratización y de desarrollo sustentable en nuestra sociedad.

Fernando Larrea
Red Interamericana de Agriculturas y Democracia, RIAD

INTRODUCCIÓN

No cabe duda de la importancia estratégica que ha adquirido durante los años noventa, la participación comunitaria y vecinal en el diseño y ejecución de políticas en el ámbito local. No obstante, la cuestión es de procedimientos, *cómo* hacerla efectiva para el logro de resultados o de un buen gobierno local en un área tradicionalmente rígida, excesivamente tecnocrática, como es la formulación y evaluación de proyectos.

Participar en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local, es un requerimiento cotidiano para los municipios y las instituciones del tercer sector que ejecutan acciones comunitarias, vecinales y ciudadanas dirigidas a buscar alternativas solidarias de vida. En este esfuerzo los métodos colaborativos son claves, y aunque actualmente disponemos de un amplio repertorio ya que se ha escrito bastante sobre la Participación Evaluación y Monitoreo, es escasa la sistematizado disponible acerca de las experiencias prácticas (Mebrahtu, et. al, 1997).

La participación local en el ciclo del proyecto se encuentra todavía en una fase experimental, y constituye un campo de acción abierto a la innovación. Poner a disposición de las organizaciones de base, de pequeños municipios y ONG algunos instrumentos sencillos y útiles para aportar en este esfuerzo, es la intención principal de la propuesta metodológica denominada SISDEL.

En el Ecuador, al igual que en otros países de América Latina, durante los últimos treinta años las experiencias de investigación-acción-participación se enri-

quecen y evolucionan constantemente. Las metodologías participativas con distintos lenguajes y adaptaciones socioculturales, son usadas en casi todos los países del continente por instituciones estatales, ONGs de apoyo al desarrollo, organizaciones de base y agencias de cooperación.

Continuamente se descubren, inventan y reinventan métodos, instrumentos y herramientas para el desarrollo rural; se innovan los procedimientos de aprendizaje continuo, los métodos rápidos de investigación colaborativa, se recrean los diagnósticos rurales participativos, la microplanificación vecinal, al igual que la planeación comunitaria y vecinal. La participación en el ciclo de los proyectos de desarrollo local, se encuentra justamente en el umbral de las nuevas metodologías colaborativas que “necesitamos y debemos producir”, dado que la intervención colectiva en la vida del proyecto tiene el poder de transformar al sujeto social en el agente protagónico del desarrollo.

La participación local en el ciclo del proyecto es una de las vías directas para el empoderamiento de los actores colectivos, y para el logro de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

El Sistema de Desarrollo Local SISDEL, es un ejemplo de apropiación creativa de una metodología que originalmente fue pensada para reportar resultados. Empezó en 1992, cuando la Fundación Interamericana diseñó el *Marco de Desarrollo de Base* como un sistema participativo para “analizar resultados” de proyectos sociales, realizando desde 1994 ensayos pilotos de aplicación en varios países de la Región Andina, el Caribe y el Cono Sur, que permitieron adecuar los conceptos a contextos diversos, afinar los indicadores y validar metodologías de registro de información sobre resultados.

El *Marco*, integrado al trabajo habitual de la Fundación Interamericana, de los Servicios de Apoyo Local, y de las organizaciones ejecutoras de los proyectos, priorizó la participación de los beneficiarios en la construcción e implementación

del sistema, como base para desarrollar sus propios mecanismos de autoevaluación y sistematización (Zafaroni, 1997). Es una metodología en construcción que ha demostrado utilidad, con su propio proceso de mejoramiento y ampliación, pues se reconoce a sí misma como un producto siempre perfectible.

En el Ecuador, transcurridos tres años de aplicar el *Marco* a más de cuarenta proyectos, extrajimos una valiosa lección: *no es suficiente con reportar participativamente los resultados expost en relación con los objetivos, aunque éstos sean relevantes. Hay que empezar, desde el inicio, concertando y negociando durante la formulación del proyecto los impactos esperados en el escenario local; luego, monitorear cómo las actividades programadas se adecuan a la obtención de los cambios esperados en contextos específicos; y finalmente, sistematizar los impactos logrados en relación a las expectativas de los ejecutores y la población involucrada.* En otras palabras, vimos la necesidad de insertar el *Marco* en el ciclo del proyecto.

Al mismo tiempo, el *Marco* experimentó una evolución de su temática original debido a las presiones de las organizaciones ejecutoras, de los pequeños municipios y de las entidades asociadas en programas de desarrollo a escala que están construyendo escenarios locales y microregionales de concertación y colaboración ciudadanos. Inmerso en una realidad dinámica y socialmente cambiante, el *Marco* debió responder a las demandas de sistematización y formulación de proyectos, planteadas desde procesos concretos de empoderamiento, mostrando allí su versatilidad temática y flexibilidad instrumental.

El hecho es que en la experiencia ecuatoriana, el *Marco* diseñado para mostrar los resultados del “desarrollo de base” se amplió hacia el “desarrollo local”, privilegiando la participación de las organizaciones y la concertación entre los actores locales, pues son ellos quienes experimentan directamente la ejecución del proyecto y viven con sus impactos luego de cualquier reporte de resultados.

Al insertar el *Marco* en el ciclo del proyecto y adaptarlo a los requerimientos de los actores locales que están transformando las relaciones de poder, confeccionamos el Sistema de Desarrollo Local SISDEL, como una propuesta metodológica para la construcción participativa del ciclo del proyecto en contextos de desarrollo local.

Esta primera versión del SISDEL se validó en el transcurso del año 1997 a través de las siguientes experiencias. Durante la asistencia técnica al Comité de Desarrollo Local y Municipio de Guamote, para el Proyecto de Desarrollo Local de Guamote. A través de la capacitación al equipo técnico del Municipio de Bolívar, para el diseño de los proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Cantonal. Por medio de la redefinición del Proyecto de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas de Pastaza, con la Organización de Pueblos Indígenas de Pastaza OPIP. Durante el diseño del proyecto de Seguridad Alimentaria de la UNORCAC conjuntamente con el Municipio de Cotacachi.

Además, la Fundación Sinchi Sacha lo utilizó para diseñar el proyecto de desarrollo ecoturístico conjuntamente con el Municipio de Archidona. También tuvimos la oportunidad de validarlo en los talleres de capacitación para monitoreo y elaboración de planes de aprendizaje de proyectos, con los donatarios de la Fundación Interamericana, entre otras experiencias de desarrollo local.

El fruto es este documento que se diseñó para guiar a los lectores por las tres secciones del SISDEL, en las que se describen cómo usar los instrumentos en el ciclo del proyecto para asegurar la participación comunitaria y/o vecinal. Cabe señalar que en ningún caso el libro sustituye a la capacitación directa, sino que por el contrario la refuerza.

La Primera Sección contiene los fundamentos conceptuales del SISDEL. Si ustedes están convencidos de la participación y el desarrollo local y sólo requieren ayuda práctica, pueden obviar la lectura de las páginas de esta sección y entrar di-

rectamente en las secciones siguientes. Si no están muy convencidos, conviene que se detengan a leerlas, al fin y al cabo son pocos pero potentes argumentos.

La Segunda Sección explica qué es y cómo funciona el SISDEL. En ella encontrarán los principales aspectos metodológicos, la estructura del Sistema y la lógica de los proyectos de desarrollo local, aspectos que son imprescindibles de conocer previo a cualquier aplicación práctica. Mientras leen las páginas de esta sección, es recomendable que vayan pensando en sus proyectos.

La Tercera Sección contiene el ciclo de los proyectos de desarrollo local y recorre los cuatro momentos por los que atraviesan los proyectos, con la explicación de los procedimientos e instrumentos recomendados para su aplicación práctica. Hay que advertir que la fase de Formulación de Proyectos está expuesta en detalle; las fases Postulación y Evaluación, en cambio, se proponen cada una como módulos a desarrollarse de acuerdo a los fines de los usuarios; y la fase de Seguimiento se presenta como una guía práctica.

Las cuatro fases del ciclo del proyecto están conectadas entre sí y son módulos relativamente independientes, de manera que según sus necesidades se las puede aplicar completamente o en partes. Por ello, cuando lean la Tercera Sección del libro, les sugerimos que hagan uso de sus experiencias y destrezas para animar posibles aplicaciones.

Lo mejor es usar el SISDEL íntegramente, desde el comienzo, aplicándolo a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Si esto no es posible, no se preocupen, pues su flexibilidad facilita otros usos. Sirve en caso de que el proyecto ya se esté ejecutando y lo que se requiere es hacer el seguimiento, o cuando se trata de evaluar los impactos de un proyecto en marcha o concluído, e incluso si lo que se requiere es sólo el diseño del proyecto.

Los Anexos son un juego de láminas temáticas en las que se registran otros indicadores y criterios de aplicación a problemáticas específicas, que permiten fle-

xibilizar y ampliar el Sistema. En caso de usar estas láminas, les pedimos que aporten con sus conocimientos e imaginación para impulsar nuevas adaptaciones y enriquecer la metodología.

Al igual que su predecesor, el SISDEL es una metodología en proceso de expansión y perfeccionamiento, adaptable a diversos contextos regionales y de actividad. Fácilmente se pueden incorporar enfoques de género, productivos, étnicos, culturales y ambientales, sea recurriendo a las láminas temáticas o a la creatividad de quienes lo usen.

El SISDEL concluye con una “Caja de Herramientas” que contiene un mínimo de instrumentos apropiados para utilizarlos durante la vida del proyecto, que dependiendo de las destrezas de los usuarios pueden incrementarse y mejorarse.

El Sistema está abierto a los aportes y contribuciones de personas, instituciones y organizaciones interesadas en el “paquete” Participación, Monitoreo y Evaluación de proyectos de desarrollo local. Todas las contribuciones que nos hagan llegar serán bienvenidas y tengan la certeza de que, en la medida de lo posible, las incorporaremos al Sistema.

POTENCIANDO LAS INICIATIVAS LOCALES

I. La concertación como base del ciclo de proyectos

El desarrollo local busca el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento de las capacidades humanas, satisfaciendo las necesidades estratégicas de las actuales y futuras generaciones en un ámbito local específico. Recurre a procesos de descentralización política y administrativa en las entidades con mandato de servicio público, a procedimientos de gestión para elevar la capacidad de desempeño de las organizaciones sociales que implementan acciones cívicas, y al fortalecimiento de la democracia local con la participación ciudadana.

El SISDEL es una metodología participativa al servicio de esta causa. Facilita la incorporación comunitaria y la concertación local de actores públicos durante el ciclo del proyecto, para conseguir impactos económicamente autosuficientes, equitativos, socialmente justos y ecológicamente sustentables.

La población involucrada en un proyecto no puede considerarse como un dato cuantitativo, pues son actores colectivos con sus propios intereses, en virtud de los cuales están activos y movilizados. El ciclo del proyecto está abierto a los problemas concretos que la gente de la localidad reconoce e introduce los cambios que los propios participantes desean realizar. Para el *Sistema* más importante que cualquier expresión cuantitativa sobre la participación en el proyecto, es **QUIÉNES** participan y **CÓMO** lo hacen.

El ámbito local del proyecto es el territorio en el que convergen las organizaciones de base, las instituciones públicas, las organizaciones empresariales y donde se visibilizan las relaciones entre los diferentes actores con la ejecución de los compromisos de acción. La característica predominante del ámbito local es la variedad de perspectivas y la pluralidad de intereses, por lo que las organizaciones sociales existentes en el área de un proyecto son los factores decisivos de éxito o fracaso, pues de la calidad de su participación dependen los impactos.

En el *Sistema* los proyectos de desarrollo local se formulan, monitorean y evalúan como iniciativas colaborativas dentro de procesos creativos, en los que las organizaciones populares pasan de las experiencias micro a formas asociativas más amplias con las autoridades locales y otros actores, tales como asambleas cantonales, mesas de concertación regional, consejos zonales, parlamentos cantonales, comités de desarrollo local en los que se van construyendo las estrategias propias y diferenciadas de la sociedad civil. *Esta lógica no acepta los proyectos sueltos, aislados de la concertación local, aunque estén bien formulados.*

Concertar, ponerse de acuerdo entre los actores del desarrollo en el ámbito local sobre **QUÉ** cambios se espera y **CÓMO** conseguirlos, es la base para una efectiva participación en el ciclo del proyecto. La concertación de intereses y expectativas entre los actores públicos, privados y del tercer sector es la vía más apropiada, ya que por medio de compromisos de acción colaborativa entre organizaciones de base, autoridades locales, ONGs, y empresa privada se puede crear un flujo local de beneficios que sean sostenibles.

La concertación tiene una finalidad concreta: incorporar la responsabilidad social en la movilización y administración de recursos locales. Las diferentes organizaciones e instituciones que intervienen en un proyecto tienen que ceder algún grado de control del proceso, al mismo tiempo que colocan sus recursos y facilitan instrumentos de gestión. Si cada uno de los que interviene sabe que tiene que con-

tribuir con su parte para lograr los cambios, las expectativas no se radicalizarán sino que confluirán en un punto factible, intermedio, de consenso para los actores.

Un proyecto que se postula a cualquier agencia auspiciante y que ha sido formulado a través de la concertación, representa sólo un segmento pequeño de un esfuerzo mayor dirigido a lograr cambios locales. La concertación deviene en el instrumento de autosuficiencia para las organizaciones de base, pues colocando algunos de sus propios recursos y en alianzas con otros asociados que igualmente movilizan recursos, los proyectos no dependerán por completo de las fuentes externas.

En este sentido, concertar para desatar la sinergia local es la clave del desarrollo. De ahí que el éxito de un proyecto no está solo en la “movilización de recursos” para lograr autosuficiencia, sino en el esfuerzo compartido de los actores locales que permite con iguales o menores recursos llegar a resultados e impactos significativos, más amplios, coordinados y sostenibles en el tiempo.

II. Colaboración dirigida a fortalecer las capacidades locales

El segundo fundamento del SISDEL es que los proyectos se formulan y evalúan considerando las prácticas y procedimientos cotidianos de colaboración, utilizados por la población local. El *Sistema* desde el inicio refuerza la cultura local, para diseñar un proyecto compatible con las tradiciones y condiciones socioeconómicas locales, incluso si quienes lo formulan son nativos del lugar, ya que esto no es suficiente garantía de que el proyecto se sustente en la cultura local.

Recuperar las tradiciones participativas, al igual que las formas de solidaridad y cooperación locales, es el elemento complementario de la concertación. No cabe la imposición de modelos de gestión inspirados por los agentes externos, ni la réplica mecánica que implanta experiencias “exitosas” foráneas.

El *Sistema* aprovecha la pericia acumulada y los conocimientos de la población local. Recurre a las habilidades de los técnicos que trabajan en el área, a las

destrezas de los miembros de las organizaciones de base que han hecho promoción-facilitación comunitaria y/o vecinal, así como a las modalidades de gestión implementadas por las organizaciones populares, para tener mayor probabilidad de funcionamiento provechoso durante la ejecución del proyecto.

No obstante, si las estructuras organizativas locales que podrían facilitar la participación social en los proyectos son débiles o inexistentes, cabe impulsar el desarrollo y/o fortalecimiento institucional según el caso. En este sentido, hay que distinguir cuáles de las organizaciones e instituciones locales tienen mayor disposición y capacidad de liderazgo para los proyectos de desarrollo local, e identificar las que muestran mayor trayectoria y solidez para dinamizar el ciclo del proyecto.

En el *Sistema*, el eje para el fortalecimiento de las capacidades locales son las organizaciones de base, en tanto cree en la potencialidad de la acción grupal y en la eficacia de las organizaciones proactivas. No importa mucho si su condición es informal. Más relevante es su capacidad de desempeño, la habilidad para mantener activos los vínculos horizontales y verticales que conectan entre sí a la sociedad con el mercado o a la cultura con las personas, y por los cuales la población local ha movilizad recursos y resuelto sus problemas. Es decir, el *Sistema* promueve la acumulación de Capital Social.

Es que la estrategia colaborativa del *Sistema* para formular y evaluar un proyecto que al mismo tiempo fortalezca las capacidades locales, implica el cambio de los viejos estilos de liderazgo jerárquico en las organizaciones sociales. Es la oportunidad para dejar atrás las prácticas impositivas y autoritarias que ven a los proyectos como espacios de poder para el manejo clientelar, e innovar modalidades participativas de liderazgo que funcionalicen las jerarquías, pues el ciclo del proyecto más que administradores, requiere de líderes facilitadores que sepan integrar las iniciativas locales.

III. “La gente ocupa el primer lugar en el ciclo del proyecto”

Parafraseando a Kottak (1995, p. 529), una buena ingeniería social significa que la población local tiene el primer lugar en todo el ciclo del proyecto. De acuerdo con este principio, el tercer fundamento del SISDEL es que el ciclo de un proyecto es una oportunidad para el aprendizaje de los actores locales. El *Sistema* destaca la inconveniencia de que la vida de los proyectos, y menos aún de los planes, sean regentadas exclusivamente por los técnicos, foráneos o no, puesto que el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos además de procedimientos tecnológicos, implican legitimidad y aprendizaje local.

Para que el aprendizaje sea útil y eficaz, incluso en términos de costos y beneficios, el *Sistema* promueve la participación de la población local en todas las etapas del ciclo del proyecto, estimulando la energía cultural necesaria para colaborar en la formulación de soluciones, poner en marcha las acciones, e intervenir en el seguimiento para asegurar los cambios esperados. La estrategia colaborativa en el ciclo del proyecto se basa en la flexibilidad y retroalimentación de los participantes, por lo que induce o facilita, según el caso, una estrecha relación a lo largo de todo el ciclo entre el equipo ejecutor y la población local.

La formulación, seguimiento y evaluación participativos del proyecto son momentos de un proceso colectivo de sistematización y levantamiento de información, en el marco de expectativas compartidas, que contribuyen a solucionar los problemas de gestión y gerenciales. Al mismo tiempo, permite integrar en el ciclo del proyecto a los líderes y residentes locales, así como a los técnicos y funcionarios, además de cualquier persona que tenga conocimientos y experiencia sobre el proyecto o sobre situaciones y soluciones similares. Lo importante es que la sistematización sea dinámica, apegada a las expectativas locales, y que estimule la interacción de las diversas personas e instituciones que tienen responsabilidades directas en el proyecto.

La socialización de información, conocimientos y destrezas de campo, así como la sistematización compartida de aportes y lecciones entre los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación con la población local, son imprescindibles para aprender de la experiencia durante la vida del proyecto.

En el aprendizaje colectivo no cabe la arbitraria división tecnocrática de tareas entre expertos y pobladores, entre técnicos y beneficiarios, entre analistas y personal de campo, o cualquier otra segregación que esta tendencia adopte. La separación y/o parcialización del trabajo interfiere con el intercambio de experiencias e información, dificultando la creación de una base común de entendimiento que es la raíz del aprendizaje colectivo. El aprendizaje promueve la convergencia interdisciplinaria, requiere de los aportes especializados, y es el punto en que confluyen los conocimientos y las experiencias locales y foráneas de los participantes durante el ciclo del proyecto. Así, las probabilidades de que un proyecto tenga éxito dependen de una adecuada concertación local, de si es receptivo a los conocimientos en que la población demuestra experticia, de si trabaja por las necesidades de la comarca, y de si aprovecha oportunamente los aportes de los grupos e instituciones del lugar. *En suma, dependen de la capacidad de las organizaciones e instituciones para canalizar la sinergia local, y transformar el ciclo del proyecto en un evento participativo, dirigido a fortalecer las capacidades locales y promover el aprendizaje colectivo.*

EXPLICACIONES FUNDAMENTALES

¿Qué es el Sistema de Desarrollo local?

El SISDEL es una metodología participativa de autoevaluación que guía a los miembros de municipios, comunidades, vecindarios o de cualquier organización de base, para incorporarse dinámicamente en el ciclo de un proyecto de desarrollo local. Es un ejercicio de colaboración entre las personas de una localidad, en el que basados en la reflexión grupal sobre sus problemas y posibles soluciones, pasan a la acción compartida, hacen el seguimiento de los acuerdos colaborativos y miden los impactos esperados enmarcados en un plan de desarrollo cantonal.

Funciona como una forma de sistematización de las experiencias pasadas y presentes de la localidad, como base para orientar el curso de las acciones de un proyecto y lograr los impactos esperados. Recurre a procedimientos sencillos de consulta a la población, responde con soluciones a los obstáculos que se encuentran durante la gestión del proyecto y conecta sus resultados con las expectativas locales.

Para los municipios y las organizaciones populares los proyectos son instrumentos de trabajo, que usan las autoridades locales y los dirigentes comunitarios para la gestión pública. El SISDEL ayuda a que los líderes y las instituciones mejoren sus acciones y servicios, facilitando procedimientos de autoevaluación para

concertar ideas, negociar recursos y esfuerzos colaborativos con el fin de que las decisiones, estrategias y acciones que se adopten sean cada vez más adecuadas, eficaces y sostenibles en el largo plazo.

La lógica del SISDEL

El SISDEL sirve para facilitar las iniciativas locales destinadas a resolver los problemas comunitarios y vecinales, las que adquieren la forma de proyectos para las políticas sociales de alcance cantonal. Los proyectos empiezan casi siempre como un documento escrito, el cual contiene una propuesta de solución ante un problema de la localidad basada en las potencialidades de los proponentes. Después se transforma en un conjunto de actividades coordinadas, dentro de un marco presupuestario y temporal, dirigido a conseguir determinados objetivos.

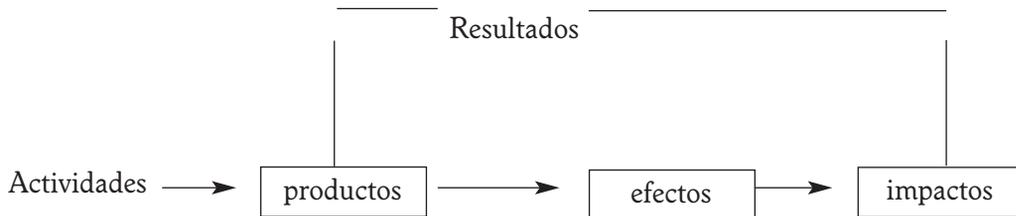
Administrativamente los proyectos funcionan como unidades a las que se les asignan recursos, en tanto disponen de estructuras organizativas estables que proporcionan bienes y servicios comunitarios, e incluyen dos aspectos: la secuencia lógica y los vínculos estratégicos.

i) *La secuencia lógica.* Los proyectos siguen un camino lógico: se ejecutan disponiendo de insumos necesarios que permiten cumplir actividades, las cuales producen impactos que están relacionados con los objetivos previstos.

ii) *Los vínculos estratégicos.* El ciclo del proyecto se desenvuelve en un contexto de relaciones inter-institucionales, negociadas en el mediano y largo plazo, en el que la efectividad se deriva del acertado manejo colaborativo de los factores internos y externos que afectan la calidad de los impactos conseguidos. Tanto la secuencia lógica como los vínculos estratégicos en un proyecto, son la razón del seguimiento y la evaluación participativos en el Sistema.

Enfasis en los impactos

En el lenguaje del SISDEL, los resultados son todas las consecuencias materiales y culturales que se derivan de las actividades y abarcan a los productos, los efectos y los impactos del proyecto.



Los productos o metas son los logros cuantitativos que el proyecto se propone obtener en un tiempo determinado, ejemplo: introducir en 100 parcelas campesinas la tecnología de cultivo orgánico. A su vez, los efectos son las modificaciones inmediatas provocadas directamente por el uso de los productos, ejemplo: el incremento de abono verde en las parcelas por efecto de la aplicación de tecnología orgánica. Y los impactos son las transformaciones profundas en el hábitat y la vida de la población, como consecuencia del proyecto, ejemplo: la apropiación campesina de la tecnología orgánica para mejorar su producción.

Cuando hacemos el diseño, seguimiento y evaluación del proyecto es importante diferenciar los distintos resultados a los que nos estamos refiriendo, esto es, si son productos, efectos o impactos. El SISDEL, para fines de sistematización y aprendizaje de la experiencia, enfatiza en los impactos del proyecto.

¿Cuándo se formula un proyecto?

El motivo para hacer un proyecto de desarrollo local, es resolver los problemas reconocidos como prioritarios por la población de una localidad. Dado que los

problemas son muchos, es conveniente empezar analizando y jerarquizando los problemas y las alternativas de solución. Por eso el SISDEL recomienda que los proyectos estén dentro de un Plan de desarrollo cantonal, para que funcionen como mecanismos prácticos de acción de acuerdo a lineamientos concertados previamente, y permitan alcanzar resultados mayores y sostenibles.

Cuando se propone un proyecto sin disponer de un Plan, las acciones pueden reducirse a pequeñas intervenciones de poco alcance y corta duración. En estos casos es preferible que las organizaciones se esfuercen primero en elaborar su propio Plan, para luego concentrarse en los proyectos. La experiencia demuestra que cuando se tiene el Plan muchos proyectos no necesitan un diseño, sino una programación de actividades, y algunas de ellas ayudan a obtener otros resultados adicionales.

Si se quiere formular un nuevo proyecto el trabajo participativo que se hizo para el Plan sirve para el diseño del proyecto, ya que la documentación de respaldo del Plan contiene los datos que generalmente se requieren. Teniendo un Plan no hace falta repetir las consultas para los proyectos, salvo en aquellas situaciones en que efectivamente sea necesario profundizar la información de que se dispone. La existencia del Plan puede acortar las primeras fases del ciclo del proyecto, y en su ausencia, la formulación del proyecto puede ser más bien un argumento para diseñar el Plan.

¿Qué es la gestión del proyecto?

La gestión, en un proyecto, es el conjunto de procedimientos que permiten hacer realidad las ideas. Funciona como el mecanismo de toma de decisiones durante el ciclo del proyecto, que utilizan los ejecutores para movilizar recursos, abrir oportunidades y moverse en el contexto local con el fin de lograr los objetivos propuestos de acuerdo al curso de acción adoptado por las organizaciones.

La gestión se relaciona directamente con el equipo técnico y la gerencia del proyecto. Depende de las cualidades, destrezas y experiencia de los administradores y técnicos que ejecutan las acciones y resuelven los obstáculos que el proyecto encuentra en su camino. Un manejo de información actualizada y el contacto permanente con la población en el área del proyecto, son necesarios para que el equipo administrativo y técnico realice una acertada gestión; de ahí que el seguimiento participativo del proyecto es un apoyo importante que facilita la gestión.

¿Quién utiliza el SISDEL?

El SISDEL se dirige a las personas que asumen responsabilidades directas durante el ciclo del proyecto. Si bien puede ser utilizado por cualquier individuo interesado en el desarrollo local, está orientado especialmente a técnicos intermedios, a funcionarios de municipios u ONGs, y a dirigentes y miembros de organizaciones de base con responsabilidades de promoción comunitaria y/o vecinal que desempeñan actividades de facilitación, asistencia técnica, administración y liderazgo en el proyecto, y que están en contacto permanente con la población.

El *Sistema* puede ser usado individualmente, pero funciona mejor en equipo, ya que está diseñado para distribuir responsabilidades grupales y recurrir al trabajo compartido. Promueve la convergencia inter-disciplinaria para enriquecer la gestión del proyecto, ya que las distintas perspectivas, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo y de la población local durante el ciclo del proyecto, son la fuente de autoevaluación y sistematización que enriquecen el proceso de aprendizaje colectivo.

I. Potencialidades y limitaciones del SISDEL

El *Sistema* al privilegiar la concertación y participación local en el ciclo del proyecto, busca reducir los costos y riesgos del proyecto, asegurando resultados e

impactos de mayor alcance y permanencia. Tratándose de una metodología todavía en fase experimental, sus potencialidades visibles son más de carácter político, mientras sus limitaciones son más bien de tipo operativo.

i) *Las potencialidades políticas.* Al apoyarse en la concertación de actores locales, el Sistema amplía la base de información para la toma de decisiones en el ciclo del proyecto, promoviendo el involucramiento de los diferentes actores y de la población en las actividades, con la consecuente legitimación de las acciones de las organizaciones populares y las decisiones del gobierno local.

Permite organizar y analizar gran cantidad de información, contribuyendo a formular mejores hipótesis para la reflexión y el aprendizaje sobre los procesos colaborativos de desarrollo local. Su potencialidad radica, entonces, en ser una metodología colaborativa que contribuye a que las organizaciones populares y municipios puedan controlar el ciclo del proyecto y fortalecer las sinergias locales, aprendiendo cada vez más sobre este proceso y las diferentes alternativas de solución a sus problemas.

ii) *Limitaciones operativas.* Dado que es una metodología que implica la concertación y negociación de intereses públicos para la acción local, requiere de mínimas destrezas en procedimientos colaborativos de parte de los usuarios, o por lo menos su predisposición para actuar como facilitadores de relaciones de cooperación. El Sistema no es una guía para la negociación, ni para el manejo de conflictos, pero abre el espacio para aplicar estas metodologías en el ciclo del proyecto. En este sentido, su principal limitación es que requiere del apoyo de otras técnicas colaborativas para lograr la mejor participación en el ciclo del proyecto.

II. La estructura del SISDEL

En el Ecuador, al igual que en otros países de la región, el desarrollo local tiene tres características básicas.

En primer lugar, se da dentro de una porción del territorio provincial legalmente establecido, que se reconoce como jurisdicción de la unidad gubernamental más pequeña, denominada parroquia y cantón. En segundo lugar, afecta directamente a la sociedad local que se diferencia de la sociedad nacional, por las relaciones económicas, sociales, culturales y políticas. En tercer lugar, se articula en el nivel más descentralizado de la organización estatal redefiniendo el ámbito de lo público, pues mientras el municipio es el aparato de gobierno local, las organizaciones sociales representan a los gobernados.

El SISDEL integra estas tres características en cada fase del ciclo del proyecto, ya que combina aspectos territoriales, societales y organizativos en la formulación, seguimiento y evaluación de los impactos locales. Reconoce a los municipios y las diversas organizaciones sociales como los principales actores del desarrollo local.

A. Escala de Impactos

El SISDEL sintetiza la gama de impactos que los proyectos generan. Plantea que los procesos de desarrollo local pueden provocar impactos en una escala de tres niveles, con diferente alcance pero igual importancia, que van desde lo individual pasando por lo organizativo, hasta llegar a lo comunitario y vecinal. Veamos los tres niveles de impactos.

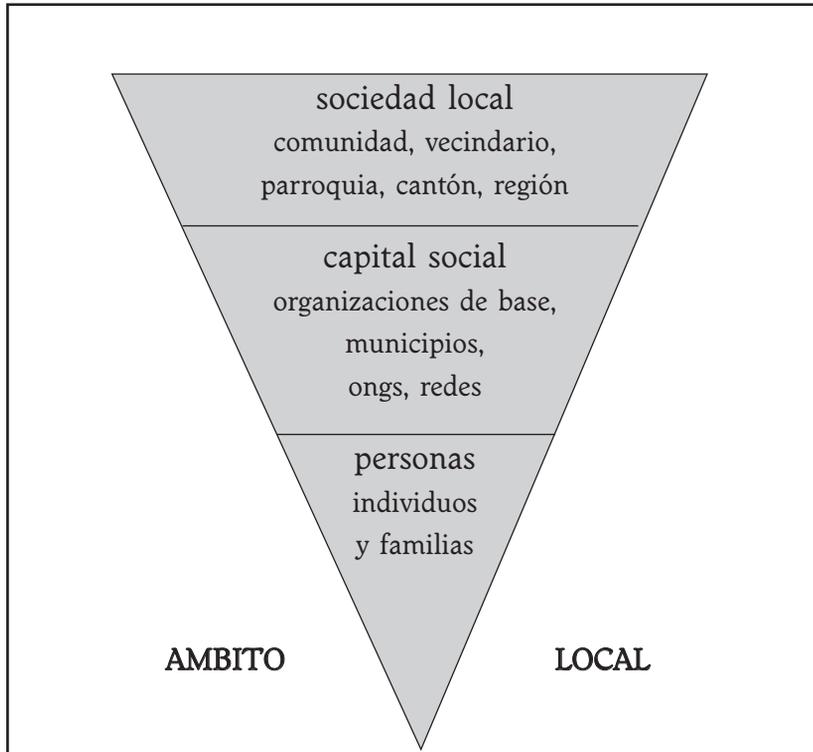
Nivel I: Personas y Familias. Son los cambios en las condiciones de vida material y espiritual de los individuos y familias, localizadas en un territorio reconocido como el área de influencia directa del proyecto. Este nivel corresponde a las transformaciones de corto plazo y alcance inmediato, puesto que son los beneficios directos en la población afectada por el proyecto.

Nivel II: Capital Social. Son los cambios en las organizaciones e instituciones locales que ejecutan el proyecto, que colaboran o se benefician del mismo y conllevan el fortalecimiento institucional de municipios, organizaciones populares, ONGs y redes cívicas de apoyo. A este nivel pertenecen los impactos de mediano plazo y mayor alcance, que promueven la acumulación de capital social y el empoderamiento de las organizaciones territoriales y de representación que intervienen en el ámbito local.

Nivel III: Sociedad Local. Corresponde a las transformaciones que se dan en la sociedad, en tanto fortalecen la democracia local y amplían la estructura participativa del poder local. En este nivel se sitúan los impactos de largo plazo y alcance global, que afectan a la totalidad de habitantes, organizaciones e instituciones en una jurisdicción cantonal o regional.

En el Gráfico No 1 podemos ver una representación de la escala de impactos del SISDEL. El recuadro significa el ámbito local donde se dan los impactos, y el triángulo invertido nos muestra la escala de resultados cuyo alcance se va ampliando conforme asciende desde las personas, las organizaciones y la sociedad.

Gráfico No 1
Niveles de Impactos



B. Tipos de Impactos

Según el SISDEL los impactos de los proyectos son de distinta magnitud y cualidad, y pueden combinar aspectos materiales, humanos y espirituales. Los impactos de los procesos de desarrollo local son, además de cambios en bienes y servicios, transformaciones integrales que incluyen aspectos interiores y sutiles de las

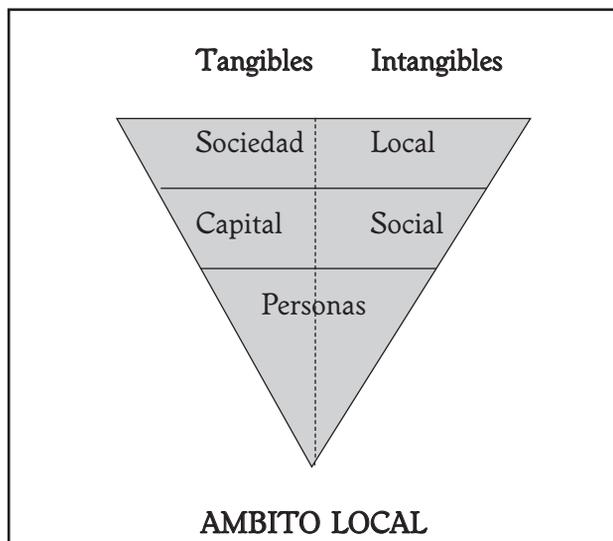
personas y las colectividades, que están relacionados entre sí como un *continuum* de impactos tangibles e intangibles.

Los impactos tangibles son los cambios locales que se registran empíricamente y se los constata directamente, pues son eventos que se observan, cuentan, miden y documentan en forma inmediata. Ejemplos de impactos tangibles son: la cantidad de nuevos empleos generados, los cambios ambientales provocados por la siembra de determinadas cantidades de árboles, el mejoramiento de la calidad de vida de acuerdo al número de familias cubiertas por servicios básicos, la autosuficiencia económica de una empresa comunitaria expresada en la rentabilidad mensual, o la capacidad de movilización de recursos de una organización a través del monto de dinero canalizado a un proyecto, entre otros.

Los impactos intangibles, a su vez, son los cambios locales más sutiles, culturalmente aceptados, que también se registran y documentan pero de manera indirecta. Algunos ejemplos de resultados intangibles son: el incremento en la responsabilidad cívica y social de las organizaciones indígenas, la capacidad de las instituciones locales para identificar oportunidades de acción en el ámbito cantonal, o el fortalecimiento de la identidad cultural en las parroquias rurales a través de la promoción sociocultural del municipio.

Los dos tipos de impactos no se oponen entre sí, sino que se complementan y son necesarios para el desarrollo local, por lo que cabe insistir en la pertinencia de considerar ambos durante el ciclo del proyecto. En el Gráfico No 2 podemos ver cómo los dos tipos se integran con la escala de tres niveles de impactos.

Gráfico No 2
Tipos de Impactos



C. Categorías, Subcategorías e Indicadores de Seguimiento y Evaluación

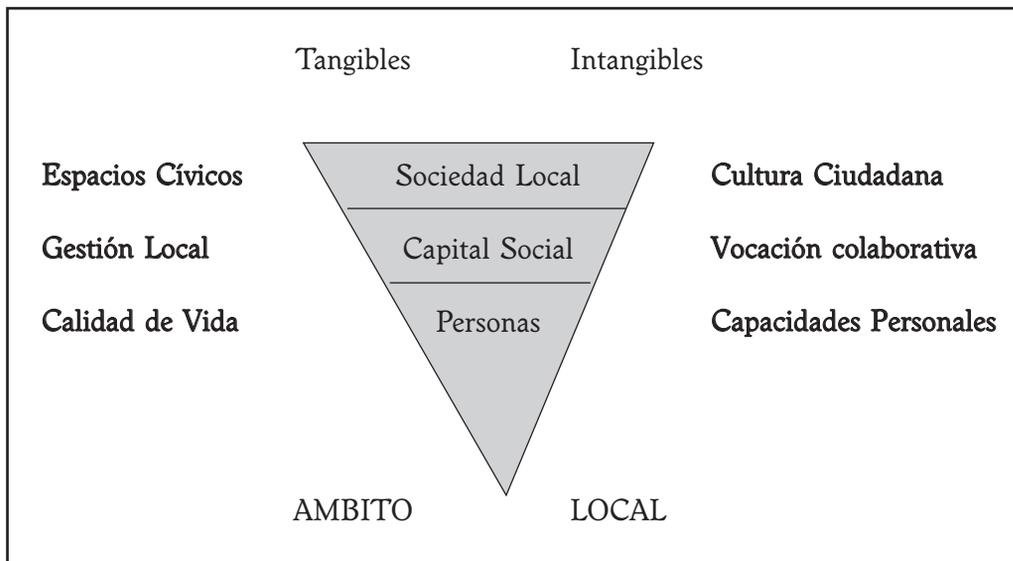
La combinación de los tres niveles y dos tipos de impactos, forman seis grandes *Categorías* que agrupan a los cambios locales dentro del SISDEL. Las *Categorías* son las dimensiones que se consideran importantes componentes del desarrollo local en el ámbito cantonal. Permiten diferenciar los impactos y orientar estratégicamente el ciclo del proyecto en función de los propósitos del desarrollo local. Veamos a continuación las seis *Categorías* del SISDEL.

- A nivel de las personas las *Categorías* son: *Calidad de Vida* que identifica los cambios tangibles en el hábitat y en las estrategias de reproducción familiar; y *Capacidades Personales* que reconoce impactos intangibles en las expectativas, motivaciones e intervenciones de las personas.

- A nivel del Capital Social las Categorías son: *Gestión Local* que focaliza los impactos tangibles en el desempeño de las organizaciones y municipios, y *Vocación Colaborativa* que dice de los valores y prácticas del liderazgo local para el desarrollo.
- A nivel de la sociedad local las Categorías son: *Espacios Cívicos* que identifica impactos de equidad y participación, a través de cambios tangibles en la institucionalidad democrática, y *Cultura Ciudadana* que reconoce los impactos intangibles en los comportamientos colectivos de tolerancia y respeto a la diversidad sociocultural, como base para el ejercicio de la ciudadanía.

En el Gráfico No 3 podemos observar la distribución de las respectivas Categorías de acuerdo a los niveles y tipos de impactos.

Gráfico No 3
Categorías de Impactos

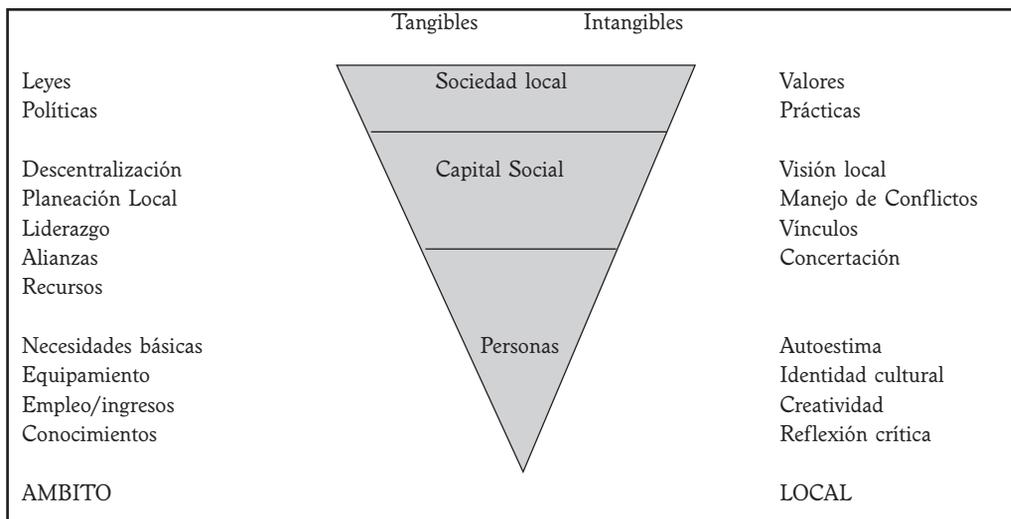


Dentro de cada categoría puede haber numerosas *Subcategorías*, que son definiciones claves que otorgan sentido y significado al proyecto. En el *Sistema* se han seleccionado algunas *Subcategorías*, consideradas relevantes para establecer y analizar los impactos de los proyectos de desarrollo local. Sin embargo, dependiendo de las necesidades en las distintas fases del ciclo del proyecto y de la especialidad de los proyectos que se ejecuten, podrían incorporarse otras nuevas definiciones por iniciativa de los usuarios.

En cualquier caso, recomendamos usar sólo las *Subcategorías* necesarias, aquellas más potentes que reflejan las expectativas de la población local, y que nos permiten analizar y sistematizar los impactos que queremos lograr durante el ciclo del proyecto.

Las Subcategorías seleccionadas por el SISDEL se muestran a continuación en el Gráfico No 4.

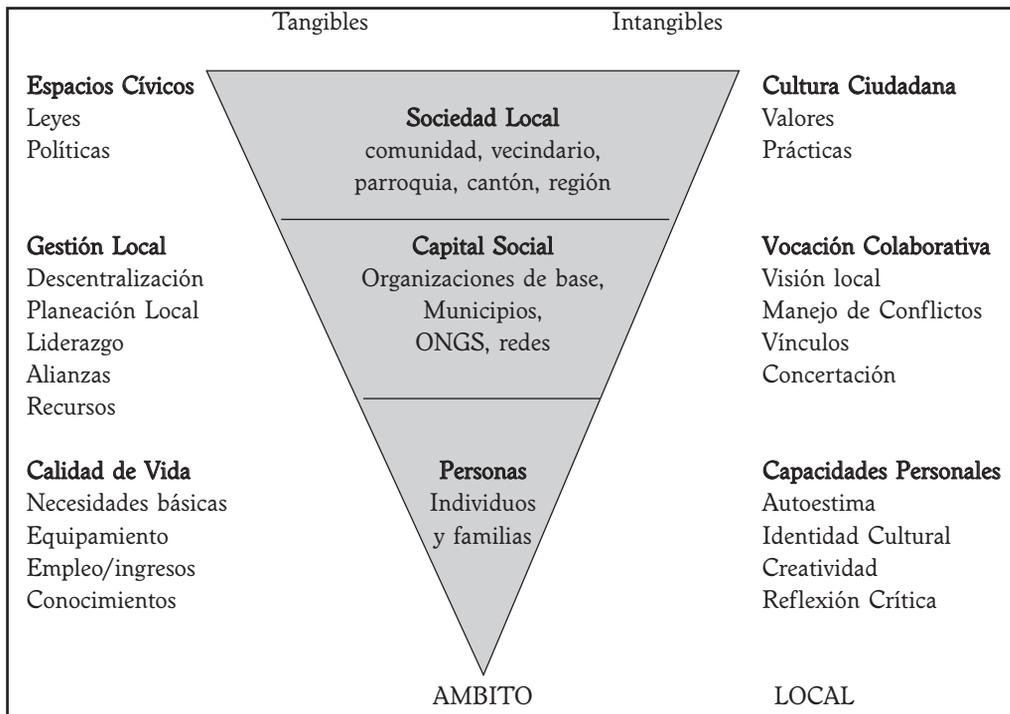
Gráfico No 4
Subcategorías Seleccionadas



En resumen, el SISDEL contiene seis Categorías y veintiún Subcategorías distribuidas en los tres niveles de impactos, que permiten formular, hacer el seguimiento y evaluar los dos tipos de impactos de los procesos de desarrollo local. Además, por ser una metodología que funciona como sistema, las Categorías y Subcategorías están interrelacionadas y son complementarias.

En el Gráfico No 5 se encuentra el resumen completo de Categorías y Subcategorías distribuidas entre los niveles y tipos de impactos.

Gráfico No 5
Categorías y Subcategorías del SISDEL



Un proyecto no tiene necesariamente que cubrir todas las Categorías de impactos, ni tampoco localizarse sólo en un nivel, salvo que ese sea su propósito. No hay ninguna regla que obligue a identificar los impactos de manera rígida, al contrario, el énfasis en cualquier Categoría y Subcategorías relacionadas con los cambios locales, dependen del contexto y las características específicas de cada proyecto y de lo que se quiere lograr.

Se sugiere en cada proyecto seleccionar realistamente las Categorías y Subcategorías según los objetivos, alcance y duración. Es importante tener en cuenta que los procesos de desarrollo no son lineales, pues en la práctica se establecen conexiones entre las distintas Subcategorías y los Niveles de Impactos que es necesario considerar.

En efecto, los impactos de los proyectos de desarrollo local están interrelacionados. Casi siempre a los impactos tangibles les acompañan también cambios intangibles, aunque estos últimos no nos hayamos propuesto conseguirlos. De ahí que para el seguimiento y la evaluación es conveniente estar alerta para captar *todos* los cambios provocados, recordando que a más de los impactos esperados en los objetivos del proyecto, también suelen darse otros impactos no previstos que son igualmente importantes.

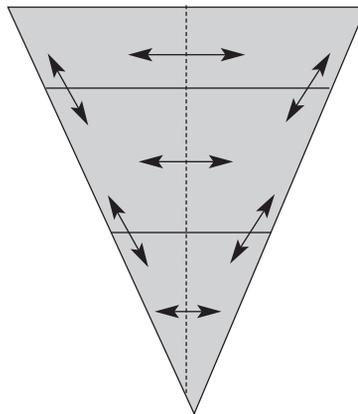
En el SISDEL las interrelaciones se dan también entre los Niveles de Impactos, porque el protagonismo estelar lo tienen las organizaciones populares, quienes muchas veces primero requieren cambios a nivel del Capital Social para lograr impactos tangibles en las personas y en la sociedad local, como sucede con la Federación de Barrios del Noroccidente de Quito, por ejemplo.

En otros casos, las estrategias de las organizaciones indígenas privilegian los impactos intangibles a Nivel de la Vocación Colaborativa, como condición para lograr impactos tangibles en la Calidad de Vida de las familias indígenas, como acon-

tece con varias federaciones indígenas en la sierra ecuatoriana. Hay instituciones municipales cuyos objetivos se concentran en elevar su Capacidad de Gestión, pero que requieren cambios tangibles a nivel del Espacio Cívico para mejorar su desempeño, es el caso del Municipio de Guamote que precisa fortalecer el Parlamento Indígena de Guamote para innovar la gestión municipal.

Lo cierto es que el SISDEL está diseñado para registrar las diversas conexiones e interrelaciones que pueden darse entre los impactos, durante el ciclo del proyecto. Esto podemos observar en el Gráfico No 6, que muestra los vínculos posibles del desarrollo local representados en los nexos entre Niveles y Tipos de impactos del *Sistema*.

Gráfico No 6
Interacción entre Niveles y Tipos de Impactos



El Cuadro No 1 contiene un resumen con las definiciones de las veinte y un subcategorías adoptadas en el SISDEL, cuya finalidad es facilitar el uso de conceptos comunes que permitan operativizar las actividades de sistematización, seguimiento y evaluación durante el ciclo del proyecto.

Cuadro No 1

Subcategorías Seleccionadas en el SISDEL

DEFINICION OPERATIVA DE LAS SUBCATEGORIAS	
NECESIDADES BÁSICAS	Satisfacción de necesidades locales de educación, vivienda, hábitat, salud y educación.
EQUIPAMIENTO:	Dotación de equipamiento colectivo para recreación, producción, salud, educación, y cultura.
EMPLEO/INGRESOS:	Creación y mejoramiento de puestos de trabajo. Obtención de ingresos por actividades productivas, de servicios y comerciales.
CONOCIMIENTOS:	Incorporación/recuperación de conocimientos propios y nuevos para el desarrollo local.
AUTOESTIMA:	Valoración de la condición personal para potenciar la intervención local.
IDENTIDAD CULTURAL:	Conciencia de pertenencia territorial y grupal para el crecimiento humano.
REFLEXIÓN CRÍTICA:	Capacidad de valorar propuestas en el contexto local, y de reconocer errores y aprender de ellos.
CREATIVIDAD:	Disposición para innovar acciones en el medio.
DESCENTRALIZACIÓN:	Capacidad local de autogobierno para asumir atribuciones y disponer de recursos propios
PLANEACIÓN LOCAL:	Diseño concertado y legítimo de estrategias de desarrollo local de largo plazo.
LIDERAZGO:	Capacidad para facilitar procesos participativos para la toma de decisiones.
RECURSOS:	Generación y movilización de recursos humanos, financieros y materiales para programas de desarrollo local.
VISIÓN LOCAL:	Habilidad para ver más allá del momento inmediato y prever cambios importantes en el contexto local.
MANEJO DE CONFLICTOS:	Destreza para el tratamiento colaborativo de incompatibilidades locales y diferencias de intereses.
ALIANZAS:	Capacidad para establecer compromisos de acción e inversión social con instituciones públicas y privadas.
VÍNCULOS:	Establecimiento de relaciones horizontales y verticales para resolver problemas colectivos.
CONCERTACIÓN:	Pericia para abrir espacios de cooperación y articulación de intereses entre actores locales.
LEYES:	Promulgación y/o modificación de disposiciones jurídicas que legalizan la agenda de desarrollo local.
POLÍTICAS:	Implementación de acciones públicas gubernamentales para resolver problemas de la población local.

Teniendo las subcategorías definidas, es necesario traducirlas en *Indicadores*.

Los *Indicadores* son imprescindibles para reconocer los resultados, y puede haber *Indicadores* de productos, de efectos y de impactos. En el SISDEL priorizamos los *Indicadores de Impactos*, ya que nos muestran aspectos concretos de la realidad local, refiriéndose siempre a la Subcategoría escogida.

Los *Indicadores de Impactos* son descripciones de hechos, comportamientos, situaciones, actitudes o gestos, que permiten dirigir nuestra atención para seleccionar la información que debemos observar o preguntar para establecer el grado de éxito del proyecto. En otras palabras, nos indican qué registrar y medir en la evaluación. Con los *Indicadores de Impacto* recolectamos la información que tiene la gente influenciada por el proyecto, lo cual nos permitirá comparar en el tiempo los cambios tangibles o intangibles que el proyecto está provocando. El *Indicador de impacto* debe tener la potencialidad para registrar las transformaciones positivas o negativas en el ámbito local.

Los *Indicadores de Impacto* puede ser de distinto tipo: datos, números, testimonios, evidencias, opiniones, y reflejar cantidades y cualidades. Se obtienen directamente por observaciones, conteo, cálculos, estimaciones, constataciones, e indirectamente en documentos y fuentes secundarias.

Normalmente una subcategoría pueden incluir numerosos *Indicadores de Impacto*, pero el *Sistema* respaldado en la experiencia recomienda no caer en la “tiranía de los indicadores”, acumulando excesivo número de ellos durante el ciclo del proyecto, sino recurrir solamente a aquellos estrictamente necesarios.

Recuerden que más importante que la cantidad, es la calidad de la información recolectada. En el SISDEL hemos seleccionado dos *Indicadores de Impacto* por cada subcategoría, y en caso de que éstos no sean pertinentes ni relevantes para el proyecto y tampoco lo sean aquellos planteados en los Anexos Temáticos, se

pueden incorporar otros *Indicadores Discrecionales*. Si quiere definir nuevos *Indicadores* que sean útiles dentro del Sistema, proponemos que utilice el Instrumento 1 de la Caja de Herramientas, que le ayudará a incorporar los nuevos *Indicadores* de acuerdo al lenguaje adoptado en la metodología.

Para completar el Sistema, presentamos en el Cuadro No 2 el Menú de Indicadores propuestos por el SISDEL.

Cuadro No 2
Menú de Indicadores de Impacto

TANGIBLES	INTANGIBLES
ESPACIOS CIVICOS	CULTURA CIUDADANA
ORDENANZAS * Promulgación, modificación o derogación de disposiciones legales * Grado de aplicación local de las disposiciones legales	VALORES * Grado de responsabilidad cívica y social * Tipo de actuación local frente a la diversidad sociocultural
POLITICAS * Influencia local para transformar temas de interés comunitario en acciones públicas cantonales * Grado de implementación de las políticas públicas políticas públicas locales	PRACTICAS * Replica a escala local de las alternativas * Tipo de diseminación de resultados
GESTION LOCAL	VOCACION COLABORATIVA
DESCENTRALIZACION * Grado de autonomía del gobierno local para tomar decisiones políticas * Monto y proporción del gasto bajo responsabilidad local	VISION LOCAL * Identificación de oportunidades de acción * Capacidad para prever consecuencias y/o modificaciones en el contexto local
PLANEACION * Grado de incorporación de las demandas locales en planes cantonales * Eventos y grado de flexibilidad para ajustar los planes	MANEJO DE CONFLICTOS * Capacidad para reconocer las incompatibilidades locales * Tipo de destrezas para promover comunicación y negociación
LIDERAZGO * Grado de participación local en las decisiones estratégicas * Eventos y Tipo de facilitación de los procesos locales	VINCULOS * No y Grado de participación en redes y foros * Tipo y No de Problemas locales resueltos en redes

Víctor Hugo Torres D.

<p>ALIANZAS</p> <ul style="list-style-type: none">* Tipo de relación establecida con instituciones públicas y privadas* Relaciones con organizaciones socias	<p>CONCERTACION</p> <ul style="list-style-type: none">* Capacidad de articular acciones locales con otros actores* Tipo y No de acuerdos de acción conseguidos
<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none">* Monto y Proporción de recursos propios movilizados* Monto y Proporción de recursos canalizados	
<p>CALIDAD DE VIDA</p> <p>NECESIDADES BASICAS</p> <ul style="list-style-type: none">* Grado de satisfacción de necesidades de hábitat, educación, salud, alimentación* Cambios en la calidad de vida percibidos por la población local	<p>CAPACIDADES PERSONALES</p> <p>AUTOESTIMA</p> <ul style="list-style-type: none">* Cantidad de personas que cambiaron su percepción de si mismas* Tipos de nuevos roles asumidos por las personas
<p>EQUIPAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none">* Cantidad y Tipo de equipamientos comunitarios* Mejor acceso a servicios básicos	<p>IDENTIDAD CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none">* Grado de pertenencia a la localidad* Grado de valoración de costumbres y tradiciones locales
<p>EMPLEO/INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none">* Número de empleos mantenidos y/o creados* Monto del ingreso promedio anual	<p>CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">* Grado de disposición a la innovación* Aplicación de soluciones innovadoras
<p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none">* Tipo de conocimientos incorporados* Tipo y No de eventos locales en los que se aplicó los conocimientos	<p>REFLEXION CRITICA</p> <ul style="list-style-type: none">* Capacidad de analizar propuestas de solución en el contexto local* Grado de reconocimiento y aprendizaje de los errores

¿QUÉ ES EL CICLO DEL PROYECTO?

Los proyectos de desarrollo local pasan por cuatro fases sucesivas y secuenciales, en las que cada una desemboca en la siguiente y tienen como hilo conductor el aprendizaje de la experiencia. El Ciclo empieza con la formulación de un proyecto, continúa con su presentación, con el seguimiento a las actividades, y concluye cuando la organización y/o municipio soluciona el problema local que dio origen al proyecto y tiene otras propuestas que abren un nuevo Ciclo. En pocas palabras, el Ciclo es el proceso de decisiones por el que atraviesa un proyecto durante su vida útil.

El interés compartido entre las organizaciones de base, el municipio y otros actores por lograr los resultados previstos, es el eje de la participación en las cuatro fases del Ciclo del Proyecto. En cada una, tanto la población como los actores locales, intervienen ejecutando los compromisos de acción asumidos. De ahí que el proyecto estará necesariamente inserto en el marco local de relaciones institucionales, formando parte de los espacios de decisión y gestión cantonales.

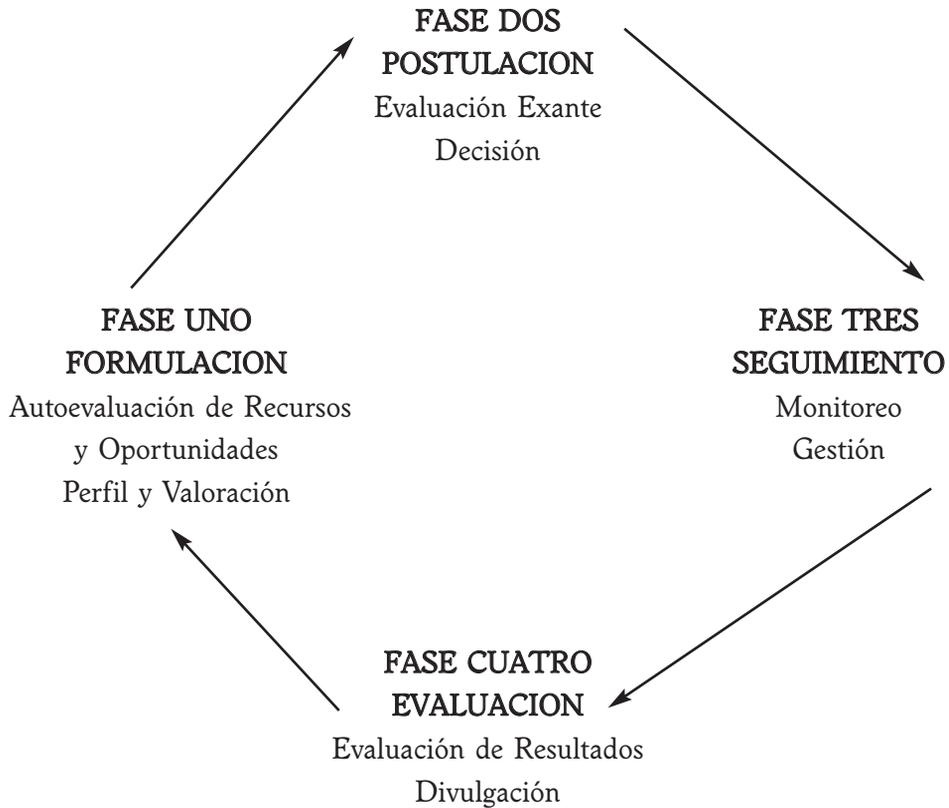
Es el caso, por ejemplo, de los proyectos productivos formulados por el Municipio de Guamote en la provincia de Chimborazo, cuya gestión es asumida por el Comité de Desarrollo Local que opera como la instancia de toma de decisiones sobre el curso de los proyectos, respaldada en el consenso del Parlamento Indígena el cual, en cambio, es el escalón superior en la concertación local.

Las cuatro fases en el Ciclo del Proyecto son:

1. **FORMULACION.** El Ciclo empieza cuando los miembros del municipio y/o organización social ante un problema de desarrollo que afecta a la colectividad, autoevalúan los recursos disponibles y las oportunidades que identifican para implementar la solución, formulando un proyecto concertado localmente para alcanzar resultados.
2. **POSTULACION.** El proyecto diseñado es presentado a una entidad auspiciante, quien realiza su propio análisis de factibilidad sobre los resultados propuestos y adopta una decisión de apoyo.
3. **SEGUIMIENTO.** Durante la ejecución del proyecto, la organización ejecutora realiza el seguimiento para el cumplimiento de las actividades programadas y de los acuerdos entre los actores, con el fin de asegurar los resultados previstos y en caso de requerirlo, tomar los correctivos necesarios para adecuarse a los cambios del contexto que se estén presentando.
4. **EVALUACION.** Concluido el tiempo planteado para la ejecución del proyecto y/o el apoyo externo al mismo, se evalúan los impactos conseguidos en relación a las expectativas de la población local y se difunden sus logros.

El Gráfico 7 y el Cuadro 3 expuestos a continuación, muestran el Ciclo del Proyecto, sus fases y pasos respectivos.

Gráfico 7
Ciclo del Proyecto



Cuadro 3

SISDEL: RESUMEN DE PASOS EN EL CICLO DEL PROYECTO

FORMULACION

- 
1. Taller de Autoevaluación de Recursos y Oportunidades
 - 1.1 Preparación: el taller y el método
 - 1.2. El Perfil de Proyecto: guía de preguntas
 - 2.2 Valoración de Recursos: costos, aportes y presupuesto
 - 2.3 Acuerdos: gestión, seguimiento y colaboración
 - 2.4 Validación en asamblea

POSTULACION

- 
1. La Presentación
 - 1.1 Evaluación ex ante
 - 1.1 Decisiones
 2. Los resultados esperados
 3. El Convenio

EJECUCION Y SEGUIMIENTO

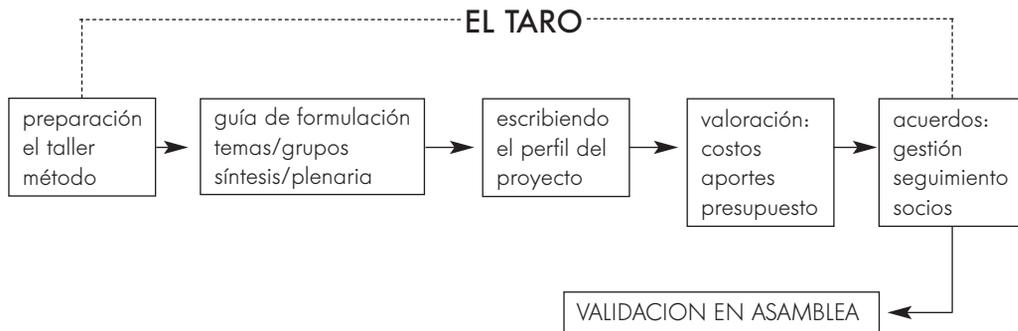
- 
1. El equipo ejecutor
 2. Programación de las actividades
 3. La gestión
 4. El seguimiento de resultados

EVALUACION

- 
1. Diseño de Estrategia de Evaluación
 2. Recolección de Datos
 3. Análisis e Interpretación de Impactos
 4. Divulgación

Fase 1

La formulación de proyectos de desarrollo local A través de autoevaluación y consulta



La formulación participativa de un proyecto de desarrollo local, basado en la negociación y concertación local, se hace a través de un Taller de Autoevaluación de Recursos y Oportunidades (TARO).

El TARO es un escenario comunitario y/o vecinal creado para analizar el problema, diseñar las alternativas de solución y concertar entre diversos actores locales los compromisos de acción para ejecutar las soluciones del problema local. *Su finalidad es formular el proyecto y establecer las condiciones de participación de la población en el ciclo del proyecto.*

En el Taller consultamos a la gente de la localidad acerca de sus necesidades

y expectativas, y reflexionamos en grupo sobre las potencialidades de las organizaciones de base, del municipio y de otras instituciones públicas y privadas convocadas para implementar un proyecto. Tiene un enfoque dirigido a la acción y se centra en el análisis de la capacidad de gestión de los actores locales.

Utilizando preguntas claves como guía, hacemos entrevistas semi-estructuradas. Por eso los asistentes en un TARO nos desplazamos a conversar con personas de la localidad, luego analizamos en grupo la información obtenida y elaboramos los documentos del proyecto.

El tiempo de duración del TARO varía según la complejidad y extensión del proyecto que vayamos a formular. El tiempo promedio es de quince días, que incluyen unos diez días previos de promoción, para asegurar el apoyo logístico y la recolección preliminar de información secundaria; luego son tres días para la autoevaluación en grupo, que constituye el Taller propiamente dicho, y finalmente la presentación a la asamblea y/o comité de desarrollo local en los días inmediatos del Taller.

La agilidad y rapidez del proceso dependerá de las destrezas de los facilitadores, así como del conocimiento y predisposición de los asistentes.

REALIZANDO EL TALLER DE AUTOEVALUACIÓN DE RECURSOS Y OPORTUNIDADES (TARO)

I. La preparación del TARO

Antes del Taller realizaremos cinco actividades para asegurar su buen funcionamiento.

□ A. Las ideas del proyecto

En general todos los proyectos comienzan como ideas de solución ante un problema local. Las personas que recogen las ideas y se preocupan por hacerlas realidad, son las creadoras del proyecto, y podrán motivar a todas las demás personas a que compartan las mismas ideas u otras parecidas, para reunirse a hacer una autoevaluación y transformar las ideas en un proyecto de desarrollo local. Estas personas serán claves durante todo el ciclo del proyecto. Por eso, lo primero es formar un equipo provisional con las personas que tiene las ideas del proyecto.

□ B. Promoción

El equipo empezará promocionando la realización del Taller en la comunidad. Para ello dará a conocer las ideas de proyecto que tiene, motivará a pensar en si esas ideas son adecuadas o si existen otras mejores para solucionar el problema que se quiere enfrentar. Invitará a las instituciones públicas y privadas de la localidad, a la población de las comunidades y vecindarios, a las organizaciones de base, a las ONGs, a participar en el diseño del proyecto, asistiendo a las reuniones del Comité de Desarrollo Local, del Parlamento Cantonal, a las sesiones del Concejo Municipal y a las asambleas comunitarias o barriales.

Conviene que el equipo hable personalmente con los líderes, dirigentes y autoridades locales sobre las ideas del proyecto, para predisponerles al trabajo colaborativo. Durante la promoción es importante acordar la fecha en que se realizará el Taller, considerando la disponibilidad de tiempo de quienes participarán en él, así como la realización de otras actividades o eventos de la localidad para que no interfieran y se conviertan en obstáculos a una amplia participación.

❑ **C. Selección de los participantes**

En las diferentes reuniones a las que asista el equipo, se irá seleccionando a las personas que concurrirán al Taller, pidiendo que las organizaciones, instituciones y comunidades o barrios deleguen a las personas con más experiencia y conocedores de las ideas del proyecto. *Recuerden asegurarse de que entre los delegados de las organizaciones, instituciones y comunidades estén mujeres y hombres, personas con conocimientos técnicos, los viejos con sabiduría local, así como representantes de los diferentes sectores de la localidad.*

Un número apropiado de asistentes al Taller es de doce personas. No es aconsejable un número muy grande de personas (más de veinte), porque aunque puede ganarse en aportes de diferentes puntos de vista, por eso mismo se puede dificultar el llegar a acuerdos en el tiempo disponible para el Taller.

❑ **D. Conformación definitiva del equipo**

Las personas seleccionadas conformarán el equipo responsable de la formulación del proyecto y eventualmente, también el equipo responsable del seguimiento a los acuerdos y compromisos interinstitucionales que se establezcan. Conviene que el equipo esté apoyado por dos técnicos del municipio o de las ONGs locales o técnicos comunitarios de las organizaciones, quienes actuarán como facilitadores de la metodología y elaborarán una agenda de trabajo para los tres días del Taller.

Como la primera parte de la metodología se basa en entrevistas con la población, el equipo deberá familiarizarse con las formas apropiadas de hacer preguntas. Si tienen experiencia en este campo ¡Felicitaciones! En caso contrario puede utilizar el Instrumento 2: “El Arte de Entrevistar” de la Caja de Herramientas, para adiestrar al equipo unos días antes del Taller.

□ E. Información secundaria

Generalmente en las localidades existe información secundaria sobre el tema del proyecto que está dispersa en documentos, planes, estudios, investigaciones, libros, etc., que va a ser útil en el Taller. Preocúpense de que una semana antes de las reuniones, dos personas del grupo se dediquen a recolectar esa información organizándola en una carpeta con un pequeño resumen de sus contenidos. Para obtener la información, asegúrense de que vayan a las oficinas municipales, a las instituciones estatales, a las ONGs, a las empresas privadas y comunitarias, y en general a todas las instituciones locales que tengan información relacionada con el tema del proyecto.

II. El taller

Reunidos los invitados al Taller en un local apropiado, que tenga espacio suficiente para pegar los carteles, el facilitador/a nombrado por el equipo deberá hacer una breve dinámica de presentación de los asistentes, enfatizando la importancia de contar con una amplia representación de los diferentes sectores y actores de la localidad. Es importante que les motive a tener una actitud colaborativa durante el Taller, que facilite y posibilite la búsqueda de la solución más apropiada al problema seleccionado.

El facilitador/a deberá recapitular con los asistentes cuál es el problema que se quiere enfrentar, y las ideas de solución que se han venido identificando durante la promoción. Seguidamente presentará la Agenda del Taller que son las actividades a cumplir por todos los asistentes, distribuidas en un horario de tres días que ha sido previamente elaborada por el equipo y explicará los propósitos del TARO con su metodología.

Recuerde que los *objetivos* del Taller son:

- Formular un proyecto de desarrollo local a través de la reflexión en grupo sobre nueve temas que constituyen la estructura de un proyecto.
- Arribar a un acuerdo compartido con las instituciones involucradas sobre los resultados esperados y los mecanismos de seguimiento.
- Seleccionar los indicadores de seguimiento y evaluación.

A continuación, el facilitador/a explicará a los asistentes que en el Taller realizaremos las siguientes actividades:

- ***ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PROYECTO.*** Con base en la sistematización de sus propias experiencias, el grupo analizará el problema a través de los primeros seis temas, formulará una propuesta de solución, acordará los resultados y redactará el documento del perfil.
- ***VALORACIÓN DE LOS RECURSOS.*** Luego, con los tres temas se valorizará el costo total de la propuesta de solución, y con base en esa valoración se negociarán los aportes y compromisos de acción con las organizaciones e instituciones locales, y se establecerá un presupuesto, detallando el monto solicitado como apoyo externo y los aportes comprometidos por las organizaciones e instituciones locales denominada también contrapartida.
- ***LOS ACUERDOS PARA EL SEGUIMIENTO.*** Durante el TARO, es conveniente acordar con el Comité de Desarrollo Local o su equivalente, con la organización que deberá asumir la ejecución y la comunidad, los mecanismos de seguimiento para asegurar el logro de los impactos esperados con el proyecto.
- ***EL DOCUMENTO DEL PROYECTO.*** Cumplidos los tres pasos anteriores ya tenemos el proyecto, pues el perfil más la valoración de recursos y

el establecimiento de acuerdos, forman el proyecto. Integrados los tres en un solo documento, se presentarán en la siguiente reunión del “Comité de Desarrollo Local” o su equivalente, para validar el proyecto y los compromisos de cooperación inter-institucional. Acompañen al proyecto con una breve y precisa presentación de la organización o institución proponente y una carta de postulación a la agencia de cooperación.

Si no están seguros del formato para escribir el proyecto, recurran al Instrumento 3: “Formato de Proyectos” de la Caja de Herramientas.

III. El método del taller

En el Taller trabajaremos con una *Metodología de Sondeo en Pares*, a través de entrevistas en parejas, sesiones de grupos y reuniones Plenarias. Así mismo, algunos de los grupos deberán realizar durante el Taller visitas y/o entrevistas a autoridades, técnicos, líderes y otras personas de la comunidad.

Para la elaboración del Perfil del Proyecto distribuya a los asistentes en seis grupos de dos personas cada uno; para la valoración de los recursos conforme dos grupos de trabajo; y para la elaboración de los acuerdos de seguimiento forme tres grupos. Procure cambiar la conformación de los grupos a fin de lograr la integración de los participantes, de manera que todos estén enterados de todo el proceso. Entregue a cada grupo papeles grandes y marcadores de colores. Las instrucciones para el trabajo de los grupos se encuentran adelante, en cada uno de los temas.

Si hay otras personas externas que quieren participar en el Taller, intégreolos en los grupos sugiriéndoles no interferir en su dinámica. Explíqueles que las personas seleccionadas son quienes formularán el proyecto por delegación de las organizaciones e instituciones de la localidad, mientras las otras personas interesadas sólo pueden participar para aprender.

Para concluir la presentación es importante ponerse de acuerdo sobre las “reglas del juego” del Taller, determinando los tiempos de trabajo, las tareas y responsabilidades de cada uno de los asistentes, en especial de los facilitadores, así como los productos que se espera tener al finalizar el Taller. También es importante que acuerden entre todos los asistentes el tiempo de trabajo necesario para la sistematización y la consulta (en caso necesario), para preparar las presentaciones, para los análisis en plenaria y para la redacción de los documentos. Hagan un horario de trabajo para los tres días y ajusten la Agenda de Trabajo propuesta.

Al final del Taller deberemos tener tres *productos*: un documento con el Perfil del Proyecto, un documento con el Presupuesto, y un documento con los Acuerdos de cooperación interinstitucional.

IV. El perfil del proyecto: sistematizando la propia experiencia

Los principales elementos para formular un proyecto están en la práctica cotidiana de la gente, así como en la experiencia de las organizaciones e instituciones locales. El primer paso para formular el Perfil del Proyecto es, por lo tanto, sistematizar la “propia experiencia de desarrollo local” de la población.

La sistematización es un proceso de aprendizaje colectivo, basado en la auto-reflexión grupal. A través de preguntas claves se producen conocimientos que son utilizados para describir el problema, analizar las alternativas de solución, diseñar las acciones y prever resultados que afecten a la población.

No olvide distribuir a los asistentes en seis grupos que trabajarán simultáneamente durante el primer día. Entregue a cada grupo un tema de reflexión de la siguiente “Guía Para la Formulación de Proyectos” e indíqueles que cada tema tiene sus propias instrucciones. Entregue los papeles y marcadores de colores para que

presenten en la reunión plenaria el resultado del trabajo de grupo. Hay que trabajar en la Guía durante un día y medio como mínimo.

GUIA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS

Tema 1: Antecedentes del problema

OBJETIVO: Identificar los orígenes del proyecto y las acciones que se han emprendido anteriormente para solucionarlo. Se trata de ubicar al proyecto como continuidad de las experiencias en curso y su relación con el Plan de Desarrollo Local (si existe), o con otras iniciativas públicas que se estén implementando en el ámbito local, o que se prevé emprender en el futuro cercano.

PROCEDIMIENTO: Las dos personas designadas trabajarán este tema en un tiempo aproximado de tres horas. Para ello utilizarán como guía las preguntas claves que están a continuación. Para contar con toda la información disponible, conversarán con las autoridades locales y técnicos reconocidos, y revisarán los documentos de la carpeta de información secundaria que ha sido recogida durante la etapa de preparación del Taller. Si hay un plan cantonal, el Grupo deberá remitirse a él para argumentar los antecedentes del proyecto. Con toda la información recolectada, harán una síntesis en los carteles para presentar durante la plenaria.

PREGUNTAS: Diga el lugar dónde se localiza el problema, indicando el nombre de la comunidad(s), parroquia, cantón, provincia. Cuáles son las causas del problema? ¿La población en la localidad también reconoce el mismo problema y las causas? ¿Qué experiencia tiene la comunidad y/o vecindario para enfrentar el problema? ¿Qué iniciativas se han impulsado para enfrentar el problema? ¿Cómo han participado otras organizaciones o instituciones en enfrentar el problema? ¿Qué resultados han obtenido? Explique cómo es que el proyecto es continuación

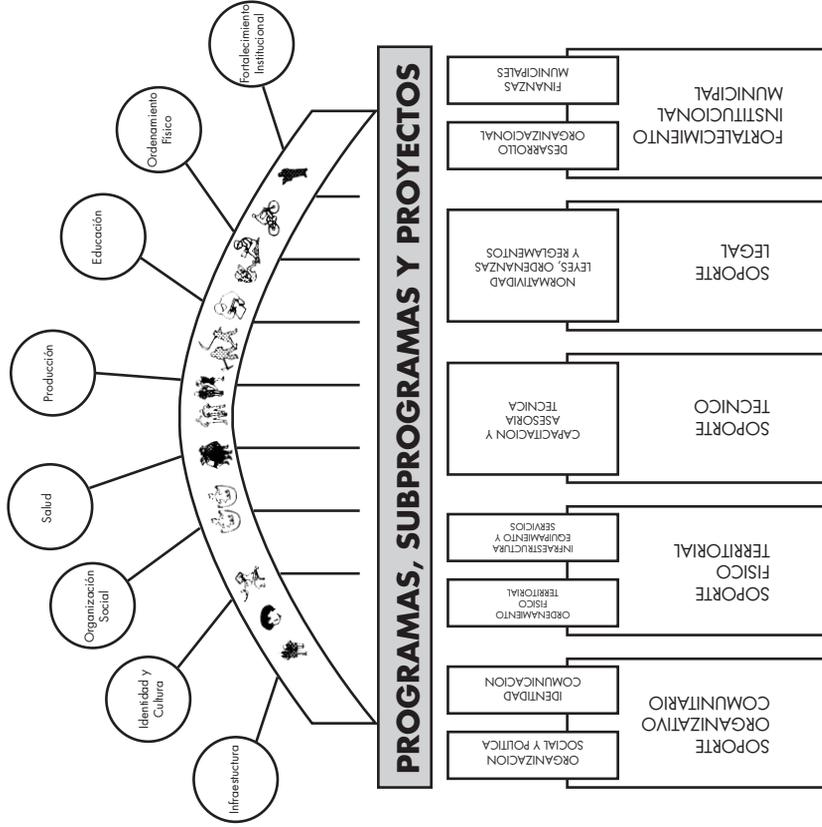
de otra actividad anterior. Informe cómo el proyecto hace parte de algún programa o plan cantonal. ¿Cómo se beneficiará la comunidad con la solución propuesta?

Ejemplo: Los proyectos considerados prioritarios para el desarrollo local, propuestos por los técnicos de Municipio de Bolívar en la provincia del Carchi, están respaldados por el Plan de Desarrollo Integral del Cantón Bolívar. En palabras del Alcalde: “Hemos definido que la Producción, Salud y Educación constituyen los ejes fundamentales del Desarrollo cantonal; y, las necesidades de infraestructura, equipamiento y servicios ayudan y fortalecen a estos ejes”.

El Plan establece las relaciones entre los programas, subprogramas y proyectos que se están ejecutando en el cantón, patrocinados por una estrategia de desarrollo sustentable que sirve como antecedentes de los proyectos. El siguiente gráfico tomado del Plan, sintetiza visualmente la vinculación de los proyectos con el desarrollo cantonal.

Subsistemas de Desarrollo Integral

Bolívar paraíso carchense de agricultura organica-biológica



Tema 2: **Descripción de la solución**

OBJETIVO: Resumir la alternativa de solución escogida y mostrar la aceptación en la población.

PROCEDIMIENTO: Las dos personas encargadas de este tema, igualmente en un lapso de tres horas, identificarán y conversarán con cinco personas conocedoras del tema ayudándose con la guía de preguntas. Mientras una persona pregunta, otro escribe las respuestas. Cumplidas las entrevistas, revisarán la información y prepararán, en los carteles, un resumen del proyecto y las actividades principales para exponerlas en la plenaria.

PREGUNTAS: Describa cuál es la solución al problema ¿Hay otras soluciones? ¿Por qué se escogió esa solución? ¿Explique cómo es que la mayoría de la población local está de acuerdo con la solución escogida? ¿Explique quiénes y cuántas personas se beneficiarán con la solución? ¿Diga cuál es el alcance de la solución? ¿Cómo se beneficiarán? ¿Qué actividades se cumplirán para resolver el problema? ¿Cuáles actividades podemos empezar ahora? ¿Qué institución u organización ejecutará las actividades? ¿Cómo se ejecutarán esas actividades?

Ejemplo: Miremos la síntesis del proyecto “Centro de acopio y procesamiento de granos secos en la parroquia Columbe”, provincia de Chimborazo, elaborado por la Corporación de Organizaciones y Comunidades Indígenas de Columbe:

“La ausencia de adecuados sistemas de comercialización de la producción de granos en la parroquia, constituye una de las causas para que las familias enfrenten los siguientes problemas: falta de infraestructura suficiente para el almacenamiento de granos, baja calidad de semillas para la producción, necesidad de vender parte

de la producción en épocas de cosecha a precios bajos, y excesiva diferencia entre los precios de venta de los granos y de compra de harinas para el consumo de las familias.

En base a nuestra experiencia de productores y de comerciantes de granos nos proponemos mejorar los ingresos familiares en 60 comunidades indígenas de la parroquia, con la venta de granos, proveyendo a las familias de harinas a precios bajos, y mejorar la calidad de las semillas. Con el respaldo y la aprobación de las comunidades vamos a construir un centro de acopio de granos, instalar tres molinos para elaborar harinas en los locales de la Corporación. Además adquiriremos 1.400 quintales anuales de granos para vender 400 quintales anuales de semillas, comercializar 750 quintales anuales de granos secos, y 250 quintales anuales de harinas.

Las acciones serán: adecuación de un local y dos bodegas las comunidades, capacitar al equipo administrativo, comprar e instalar dos molinos y una tostadora, y mover un pequeño capital para operaciones. El proyecto se ejecutará a través de un Comité de Gestión conformado por las organizaciones e instituciones presentes en la parroquia como: COCIC, APRICH, ASACOL, Aspha Mama, y Municipio de Colta”.

Tema 3: **Los cambios esperados**

OBJETIVO: Establecer los cambios esperados y los correspondientes indicadores para el seguimiento y evaluación del proyecto.

PROCEDIMIENTO: Las dos personas involucradas con este tema, deberán trabajar en estrecha colaboración con los facilitadores del Taller y realizarán su tarea a la inversa de los otros subgrupos. Primero dibujarán en un cartel el SISDEL (como apoyo les sugerimos ver el Gráfico N° 5 y el Cuadro N° 1 con el resumen y definición de subcategorías), y utilizando las preguntas guías analizarán en qué niveles y categorías se ubican los cambios esperados del proyecto; luego seleccionarán los indicadores más potentes para verificar los impactos. Para los indicadores pueden ayudarse con el Cuadro N° 2: Menú de Indicadores.

Hay que distinguir entre el objetivo general, que es aquel que integra los conceptos del proyecto y constituye su finalidad, y escribirlo dentro de uno de los niveles del SISDEL. Luego se establecerán los objetivos específicos que son los que orientan las actividades, y se los distribuirá en los niveles y tipos correspondientes.

Con el dibujo completo buscarán a las tres personas más conocedoras del proyecto, y les consultarán su opinión sobre la propuesta de indicadores. Finalmente presentarán en la plenaria el gráfico de niveles y tipos de resultados con sus respectivos indicadores.

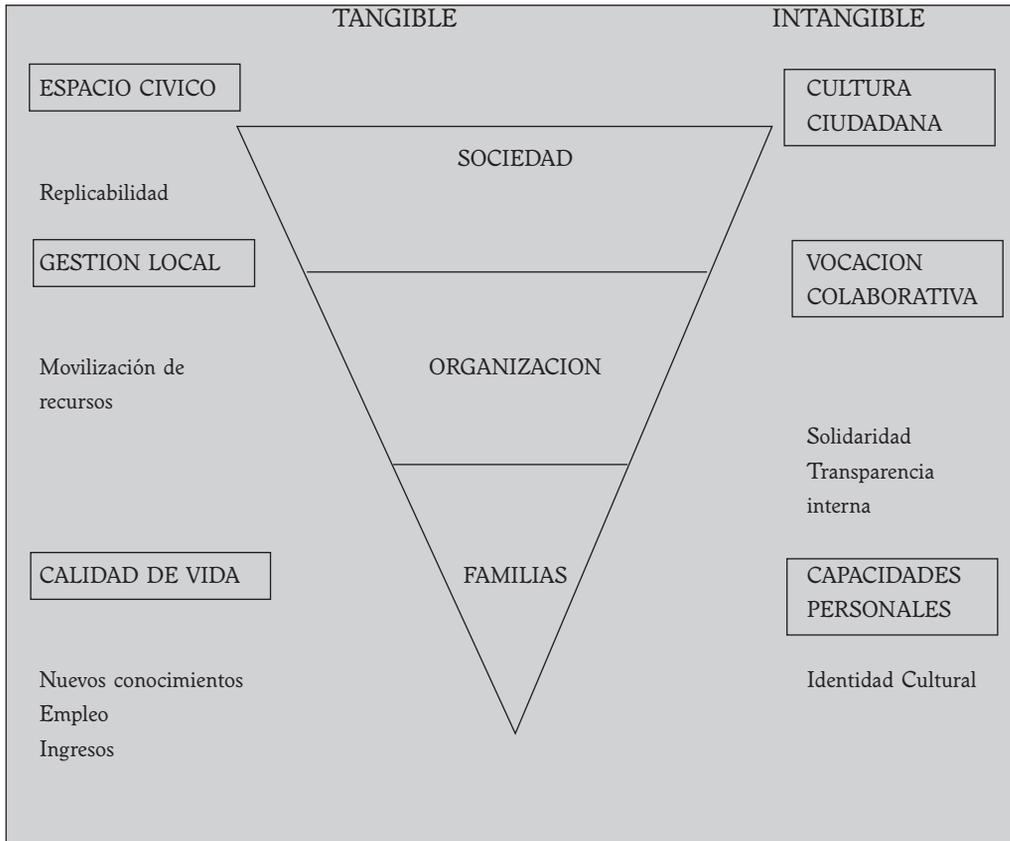
PREGUNTAS: ¿Qué cambios se quiere lograr con la solución del problema? ¿Qué cambios esperamos lograr en el transcurso de dos años? ¿De qué tipo son los cambios esperados? Escriba en cada uno de los niveles del SISDEL los indicadores de cambios esperados. ¿Cómo se registrarán esos cambios? ¿De qué manera se hará el seguimiento para asegurar el logro de los resultados? ¿Cómo sabrán que

consiguieron los cambios esperados? ¿Dónde conseguirá la información para constatar los cambios logrados?

Ejemplo: Veamos el proyecto del Comité de Desarrollo Local de Guamote, que tiene cuatro objetivos específicos:

- 1) Producir plantas nativas y exóticas adaptadas a las condiciones edafoclimáticas de la zona;
- 2) Concientizar a las actuales y nuevas generaciones de nuestras tradiciones, rescatando nuestra identidad cultural;
- 3) Generar fuentes de ingresos en los grupos de interés, familiar o a través de la organización, con la implementación de proyectos;
- 4) Dotar de alternativas productivas, con la implementación de sub-proyectos como la piscicultura, abono orgánico mediante el procesamiento de desechos sólidos de los mercados, y el procesamiento de cereales como un complemento a las actividades económicas de los habitantes del cantón.

Con estos objetivos, el Comité elaboró el siguiente cuadro de indicadores de seguimiento y evaluación del proyecto:



Tema 4: **Los productos del proyecto**

OBJETIVO: Determinar los bienes, servicios y/o mercancías que producirá el proyecto.

PROCEDIMIENTO: Las dos personas encargadas del tema y guiadas por las preguntas claves, en un tiempo aproximado de una hora, elaborarán una “Matriz de Productos” en la que estimarán los siguientes cuatro aspectos: 1) el nombre

del producto; 2) las cantidades esperadas de acuerdo a unidades de medida que pueden ser hectáreas, kilogramos, quintales, litros, metros cúbicos, o cualquier otra; 3) la frecuencia de producción: si es diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, etc.; y 4) indicar desde cuándo se podrán obtener esos productos. Después identificarán a tres técnicos y/o personas con experiencia en el tema, con quienes en un tiempo de dos horas analizarán la Matriz para afinar los cálculos de cantidad y tiempo.

Con esas personas también describirán la tecnología que utilizarán para obtener los productos, y señalarán los posibles impactos en el medio ambiente. Si hay impactos negativos, determinen las medidas y/o acciones que deberán adoptarse para mitigar o reducir esos impactos negativos. En un cartelón presentarán a la plenaria el “Cuadro de Productos”, acompañado de un corto resumen de la tecnología a usarse y de los posibles impactos ambientales. Para el acertado establecimiento de los productos, le sugerimos utilizar el Instrumento 4: “Estableciendo los Productos”, de la Caja de Herramientas.

PREGUNTAS: ¿Qué bienes, servicios o mercancías producirá el proyecto? ¿Esos son los productos que la gente de la localidad quiere? ¿En qué cantidad y/o magnitud se producirán? ¿Con qué frecuencia se producirán? ¿Desde cuándo? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Qué recursos son necesarios para obtener esos productos? ¿Dónde se consiguen esos recursos o quién los tiene? Describa la tecnología que utilizarán Explique cómo la tecnología afectará al medioambiente?. En caso de haber impactos ambientales, cómo se mitigarán ¿Cómo se evitará que la tecnología afecte al medio ambiente?

Ejemplo: La organización Jatum Ayllu de Guamote, en su proyecto “Empresa Comunitaria de Hilo y Lana Natural”, fijó los productos esperados por el proyecto elaborando su propio Cuadro de Productos:

Nombre del producto	Unidad	Cantidad	Tiempo
1. Lana prelavada	libras	4.420	mensual
2. Hilo de lana tinturado	libras	13.280	mensual
3. Hilo de lana sin tinturar	libras	4.000	mensual

“La tecnología para producir la lana es sencilla, de uso común en las comunidades y se trata de un procedimiento que debido a su volumen el lavado, limpiado e hilado se hará con apoyo mecánico, y los residuos especialmente aguas sucias serán utilizados como insumo en la planta municipal de reciclamiento de desechos orgánicos”.

Tema 5: El plan de trabajo

OBJETIVO: Programar las actividades propuestas teniendo en cuenta los recursos necesarios y el tiempo previsto para solucionar el problema.

PROCEDIMIENTO: Quienes estén a cargo de este tema, deberán presentar al plenario una propuesta de plan de trabajo, las actividades a realizar y un cronograma. Para ello utilizando la guía de preguntas, conversarán con dos o tres técnicos locales con experiencia en proyectos y ordenarán la información en un cuadro resumen que contenga la siguiente información: 1) los grandes rubros de actividades, que son las líneas de acción que conforman el tronco del proyecto, por ejemplo si se va a realizar capacitación, planeación, estudios, producción, comercialización, etc, 2) la lista de actividades presentadas por orden de prioridad, 3) los medios que se requieren para ejecutar las actividades del proyecto, 4) los tiempos de ejecución previstos para cada actividad, y 5) los responsables de cada una de las actividades. Recuerden que las actividades son las acciones técnicas que nos permi-

tirán lograr los productos del proyecto, por lo que requieren que trabajemos detenidamente este tema y hagamos el esfuerzo por precisar en detalle cada una de las actividades.

PREGUNTAS: Explique los grandes rubros de actividades del proyecto. ¿Qué actividades se realizarán para solucionar el problema? Dividamos estas actividades en orden de importancia: ¿Cuáles actividades realizaremos primero? ¿Durante cuánto tiempo se realizarán cada una de las actividades? ¿Quiénes serán los responsables de cada actividad? ¿Cómo participará la comunidad en la ejecu-

Ejemplo: Veamos el caso del Centro de Estudios Pluriculturales CEPCU que en su proyecto “Gobiernos Locales y Manejos Sustentable de la Cuenca del Lago San Pablo”, optó por distribuir su plan de trabajo y cronograma en un esquema por trimestres. Los nombres de los responsables no se incorporaron al cuadro, porque a la fecha del proyecto todavía se estaba negociando con las diferentes instituciones los nombres definitivos del equipo.

ción del proyecto?

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades del primer año	Primero Trimestre	Segundo Trimestre	Tercero Trimestre	Cuarto Trimestre
1. Reclutamiento del equipo del proyecto	xxx			
2. Capacitación sobre el control del proyecto	xxx			
3. Planificación del trabajo de investigación cultural	x			
4. Investigación	x	x x x	x x x	x x x
5. Capacitación intensiva de los animadores-capacitadores*	xx	xxx	xxx	x
6. Elaboración del Guía del animadore-capacitadores (proyecto productivos)	xx	x		
7. Capacitación continua de los animadores-capacitadores		x x	x x x	x x
8. Conformación del equipo de los diez voluntarios en cada Microcuencas		x	x x	
9. Diagnóstico de los recursos de las Microcuencas		x x	x	
10. Elaboración de los Planes de Manejo de las Microcuencas			x x x x	x x x
11. Aceptación de los Planes de Manejo				x x x x
12. Diagnóstico de los Recursos de las comunidades				x x x x
13. Elaboración de los Planes de Manejo de las comunidades				x x x x
14. Aceptación de los Planes de Manejo				x x x x
15. Planificación de las obras de conservación de suelos y reforestación				x x x x
16. Conformación de grupos para los proyectos productivos(fondos rotativos)				x
17. Estudios de proyectos productivos				xxx
18. Evaluación de la componente "Fondos Rotativos"			xx	
Actividades del primer año	Primero Trimestre	Segundo Trimestre	Tercero Trimestre	Cuarto Trimestre
1. Capacitación continua de los animadores-capacitadores	x x x	x x x	x x x	x x x
2. Investigación				
3. Producción del documento cultural				
4. Producción de los folletos pedagógicos				
5. Estudios de proyectos productivos	x x			
6. Desembolso de préstamos (primeros)	x			
7. Seguimiento de los proyectos productivos	x x x	x x x	x x x	x x x
8. Evaluación de los proyectos productivos				
9. Compra de los arbustos y árboles	x x			
10. Realización de las obras de conservación desuelos y reforestación				
x x x 11. Evaluación y finalización del proyecto			xxx	xxx

Tema 6: **La colaboración local**

OBJETIVO: Concertar con las instituciones y organizaciones del ámbito local su participación en el proyecto.

PROCEDIMIENTO: Las personas que tienen a su cargo este tema realizarán un inventario de las instituciones públicas, privadas y del tercer sector involucradas directamente con la solución del problema y conversarán con sus representantes locales sobre los compromisos de acción necesarios para su ejecución. Si bien la concertación para la cooperación en el proyecto es un proceso previo y posterior al Taller, ahora es el momento para hacer un balance de los principales acuerdos, utilizando la guía de preguntas.

En caso de no haber acuerdos entre las instituciones, entonces es la oportunidad para iniciar los contactos y averiguar la disponibilidad de las organizaciones comunitarias y vecinales, así como de las instituciones de desarrollo para asumir compromisos conjuntos. *El SISDEL no supone la existencia previa de acuerdos interinstitucionales, pero sí impulsa los esfuerzos colaborativos entre instituciones y organizaciones locales para diseñar y ejecutar el proyecto.*

Este Tema es clave y merece el mayor esfuerzo del equipo, pues la concertación es la base para emprender soluciones sustentables en el tiempo. Si el equipo tiene experiencia en facilitar reuniones, no tendrá dificultades para abrir una “mesa de concertación”. Para cualquier apoyo, le sugerimos aplicar el Instrumento 5 de la Caja de Herramientas.

La síntesis de los acuerdos institucionales se presentará en un cuadro de cuatro columnas, que contiene: 1) el nombre de la institución u organización, 2) cómo participará en el proyecto, 3) qué actividades concretas realizará, y 4) cuáles re-

sultados se espera de su participación en el proyecto. En la presentación durante la plenaria, el grupo destacará la pertinencia de impulsar las alianzas más potentes con los actores locales.

PREGUNTAS: ¿Qué otros actores pueden intervenir en el proyecto? ¿De qué manera participarán los otros actores locales para solucionar el problema? ¿Qué proyectos existen en la zona, y que influencias positivas y negativas pueden tener sobre la solución planteada? ¿Cómo se relaciona la solución con otras iniciativas locales? ¿Qué relación se puede tener con otros proyectos locales? ¿Cómo beneficiará nuestra solución a los otros actores? ¿Por qué son imprescindibles los compromisos con otros actores? ¿Qué se hará en caso de no lograr los acuerdos?

Ejemplo: Veamos el caso del Comité para la Defensa del Lago San Pablo -CODELSPA- en Otavalo, que está promoviendo la colaboración interinstitucional entre 65 organizaciones e instituciones que operan en la localidad, para el proyecto: “Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago San Pablo”. Hemos tomado una corta lista de algunas actividades en coejecución del CODELSPA, que constituyen los componentes del gran proyecto, para mostrar la Matriz de Acuerdos Interinstitucionales:

Cuadro de acuerdos interinstitucionales

Institución	Cómo participarán	Actividades que realizarán	Resultados de su participación
1. CEPCU, Fundación Hans Seidel	Financiamiento	Autodiagnóstico comunitario y capacitación	La línea de base e información del proyecto
2. CEPCU, CARE, FICI, Fundación Hans Seidel	Asistencia técnica, financiamiento y capacitación	Estudio técnico para el plan de manejo	El Modelo de manejo de recursos naturales del lago
3. CEPCU, Fundación Tierra Nueva y Heifer Project	Financiamiento y asistencia técnica	Apoyo agropecuario familiar en la microcuenca Pivarising del Lago San Pablo	Manejo de desechos sólidos en la quebrada

“El proyecto se formula como una gran alianza local para defender el Lago San Pablo, en la que la intervención de agentes externos auspiciantes como la Fundación InterAmericana, el Programa de Iniciativas Locales del PNUD, la Fundación Hans Seidel, La Fundación Tierra Nueva, entre otros, son aliados estratégicos e indispensables para potenciar las capacidades locales de los socios del CODELSPA”.

V. Integrando el perfil del proyecto

La exposición del trabajo de cada grupo en la plenaria es importante para armonizar las conclusiones a que han llegado los grupos y garantizar la coherencia del proyecto. La plenaria es el momento en que todos ven el proyecto completo, “armado”, ya que han venido trabajando por temas que ahora es necesario acoplar, co-

mo si se tratara de las piezas de un rompecabezas. Para facilitar la integración del proyecto completo, es conveniente colocar los carteles de cada grupo en las paredes del local, a la vista de todos, de acuerdo al orden en que van haciendo sus presentaciones.

En la plenaria, luego de las presentaciones de cada grupo, los facilitadores motivarán a los participantes a que comenten ampliamente las exposiciones, no para criticarlas sino con el fin de complementar los planteamientos que han hecho en sus respectivos grupos de trabajo. Los facilitadores se preocuparán de que todas las personas hablen, de que las intervenciones estén centradas en las soluciones y no en las personas que las proponen, ya que todas las ideas pueden servir. Para que el debate llegue a un consenso sobre cada uno de los temas, se destacará la factibilidad de las propuestas de cada grupo, indicando los medios necesarios y los recursos disponibles.

Si en el diálogo no se arriba al consenso, los facilitadores harán una lista de ventajas y desventajas del tema en debate e impulsarán la conversación libre hasta llegar a algún tipo de acuerdo. Si esto todavía no es posible, se seleccionará por votación las tres mejores ideas, y luego los participantes analizarán colectivamente cuál puede ser la más apropiada.

Lo cierto es que recurriendo a la manera más apropiada, hay que procurar llegar a un consenso mínimo sobre los temas del proyecto.

VI. Escribiendo el documento del proyecto

En la mañana del segundo día, los mismos grupos procederán a escribir el Perfil del Proyecto utilizando toda la información recogida, incorporando los consensos de la plenaria y algún dato secundario relevante. Cada grupo producirá, simultáneamente, un documento escrito sobre el tema que le ha correspondido tra-

tar, en lenguaje claro, directo y preciso, con una extensión de una a dos páginas como máximo. La información que consideren pertinente acompañar al Perfil para fundamentar y justificar su contenido, deberá presentarse como anexos.

Escribir el Perfil es un ejercicio de “vaciar” los temas de la guía en el formato del proyecto, de acuerdo con la siguiente pauta que nos ayuda a ordenar la información.

El perfil del proyecto

☐ 1. Identificación

Indique el nombre del proyecto, el lugar de ejecución, el tiempo y a qué población está dirigido.

☐ 2. Antecedentes del proyecto

Para escribir los antecedentes del proyecto, utilice la información del Tema Uno: “Antecedentes del Problema” siguiendo este orden:

1. Indique la ubicación espacial: comuna, barrio, parroquia, cantón, región del proyecto.
2. Señale los vínculos del proyecto con los programas y planes locales.
3. Resuma brevemente las condiciones del problema que se quiere solucionar.
4. Describa la experiencia previa propia o de otras instituciones en la solución propuesta.
5. Explique cuáles son las intenciones estratégicas: ¿por qué se escogió esa solución, es una decisión política, un modelo de acción o un complemento de otras acciones?

❑ **3. Descripción del proyecto**

En la descripción del proyecto, utilice la información del Tema Dos: “Solución al problema local” de acuerdo al siguiente esquema:

1. Resuma la solución escogida y diga cómo se ejecutará.
2. Explique el respaldo de la población a la solución escogida.
3. Indique el alcance y cobertura del proyecto, señalando el número de personas que se beneficiarán directamente por los servicios y productos del proyecto, y cuyas vidas serán afectadas inmediatamente por las acciones del proyecto.
4. Describa las acciones previstas, destacando los contenidos de cada una y los aspectos a tratar.
5. Resuma brevemente las características de la organización que ejecutará el proyecto.

❑ **4. Objetivos e indicadores**

Para escribir los objetivos utilice la información del Tema Tres: “Los Cambios Esperados”, de acuerdo al siguiente orden. Se recomienda acompañar este punto con un gráfico tipo SISDEL de cambios e indicadores.

1. Señale, en orden de importancia, los cambios que se esperan lograr, y que orientarán las actividades del proyecto.
2. Distinga los niveles y tipos de resultados previstos.
3. Escriba máximo dos indicadores para cada resultado previsto.
4. Indique en qué fuentes se verificarán los indicadores.

❑ **5. Los productos del proyecto**

Para redactar esta sección utilice la información del Tema Cuatro: “Los Productos del Proyecto”, siguiendo este orden:

1. Describa en un texto corto los productos que producirá el proyecto.
2. Incorpore la Matriz de Productos con el nombre, unidad, cantidad y tiempo.
3. Si es necesario, acompañe la Matriz con breves comentarios aclaratorios.
4. Indique la tecnología que utilizará en el proyecto y destaque los posibles impactos ambientales, así como las medidas de mitigación previstas.

❑ **6. Las actividades a realizar**

Para escribir las actividades del proyecto, recurra a la información del Tema Cinco: “El Plan de Trabajo”, de acuerdo con esta secuencia:

1. Señale los rubros de actividades
2. Enumere las actividades a realizar según el orden de prioridades establecido.
3. Fije los recursos necesarios para ejecutar cada una de ellas.
4. Señale el tiempo requerido para la ejecución de cada una.
5. Haga un cronograma de actividad, tiempo, responsable.

❑ **7. El contexto de colaboración**

Para la redacción del contexto del proyecto, recurra a la información del Tema Seis: “La Colaboración Local”, utilizando la información en este orden:

1. Indique las instituciones y organizaciones cercanas con acciones similares al proyecto.

2. Señale las instituciones que van a colaborar en el proyecto, especificando el tipo de relación que tendrán con el proyecto y los compromisos acordados.
3. De todas los acuerdos negociados, diga cuáles son imprescindibles para el buen funcionamiento del proyecto, y por qué.
4. Argumente sobre los riesgos del proyecto, considerando si fallan los compromisos con los otros actores.

Finalmente, cerca del medio día y en una breve plenaria, los facilitadores pedirán a los responsables de cada grupo que lean a todos los asistentes la parte correspondiente del Perfil escrito, con la finalidad de realizar ajustes y correcciones menores y, sobretodo, cuidar que lo que se ha escrito esté coherente. Es conveniente nombrar una comisión de dos personas para que hagan un pulido final del estilo de redacción, no de los contenidos, con el fin de tener inmediatamente un documento uniforme, escrito en un solo lenguaje.

Ejemplo de Aplicación: veamos el resumen del Perfil de Proyecto elaborado por el municipio de Colta y el Centro Julián Quito.

PERFIL DE PROYECTO

MUNICIPIO DEL CANTON COLTA Y CENTRO JULIAN QUITO

1. Identificación

“Recuperación y manejo de los recursos naturales en la cuenca de la Laguna de Colta”, con influencia en las comunidades indígenas de las parroquias rurales Santiago de Quito y Cicalpa del cantón Colta, provincia de Chimborazo.

2. Antecedentes

La laguna de Colta es un recurso natural, cultural y productivo importante en la vida de las comunidades indígenas de la zona. En los últimos años debido a la influencia de la carretera Panamericana, al crecimiento demográfico y a los cambios en los hábitos alimenticios de consumir productos industrializados, la laguna esta afectada por una continua y creciente contaminación por desechos sólidos, que está transformando la calidad del agua y por consiguiente las condiciones de vida en las familias indígenas asentadas en sus orillas.

El municipio de Colta, conjuntamente con el Centro Julián Quito de Riobamba, han emprendido una campaña de sensibilización de los habitantes de las riberas de la laguna, con el fin de cambiar sus hábitos de consumo e introducir nuevos elementos de manejo de la laguna. El proyecto forma parte de una iniciativa interinstitucional local, preocupada por la recuperación de la laguna de Colta.

3. Descripción del proyecto

El proyecto propone intervenir técnicamente en el manejo de la laguna de Colta, incorporando a la población indígena de su área de influencia, con la creación de una empresa mixta de ecoturismo.

La empresa impulsará actividades económicas de recreación turística, ya que la laguna se encuentra en un sitio estratégico por ser el paso obligado en las vías hacia el sur de la provincia y el país, así como la entrada central a la costa, por lo cual puede atraer una importante cantidad de la población en tránsito, así como captar a la población de la ciudad de Riobamba que se desplaza en busca de recreación. La empresa generará servicios turísticos de hospedaje, alimentación, recreación y venta de artesanías, que darán empleo a través de actividades económicas alternativas y complementarias a las estrategias agropecuarias de los habitantes del lugar. Esto disminuirá la presión sobre los recursos naturales permitiendo su manejo sustentable, así como la recuperación de la flora y fauna del lugar.

La población que se beneficiará directamente con la empresa comunitaria, son 1.000 familias indígenas asentadas ancestralmente en las riberas de la laguna, e indirectamente se estima que se beneficiarían otras 5.000 familias del área de influencia de la cuenca, con la recuperación del agua y el aumento de la cota de irrigación en zonas circundantes.

4. Objetivos

El proyecto se dirige principalmente a mejorar la calidad de vida de las familias de la laguna, y a elevar la capacidad de gestión del municipio de Colta y el Centro Julián Quito a través de la empresa de ecoturismo. Sus objetivos son de tipo tangible en dos niveles:

Nivel II Organización:

Montar una empresa mixta Municipio-Sociedad Civil para el ecoturismo y manejo sustentable de la laguna de Colta, y elevar la capacidad de gestión de esta asociación empresarial con fines comunitarios y de servicio.

Nivel I Personas y Familias:

- a) Elevar la calidad de vida de las familias indígenas que viven en la cuenca de la Laguna de Colta.
- b) Recuperar y manejar los suelos erosionados de las lomas circundantes, foréstandolas con especies nativas.
- c) Limpiar las quebradas y desaguaderos de la Laguna.
- d) Desarrollar actividades comunitarias de ecoturismo y recreación.
- e) Renovar e introducir especies de ganado menor y aves, alimentadas con pastos y cultivos apropiados.
- g) Mejoramiento técnico de la totora.

5. Indicadores

Nivel II Organización:

Planeación: i) incorporación de las demandas locales en los planes municipales, ii) flexibilidad para ajustar los planes

Recursos: i) Monto de recursos canalizados, ii) proporción de recursos propios movilizados

Rentabilidad: i) ganancias por servicios semanales, y ii) recuperación de costos

Nivel I Personas y Familias:

Necesidades Básicas: i) Satisfacción de necesidades de hábitat, ii) cambios en la calidad de vida percibidos por la población local

Equipamiento: i) tipo de equipamiento comunitario recreativo, ii) servicios prestados

Empleo-Ingresos: i) número de empleos creados, ii) ingreso promedio anual

Conocimientos: i) nuevos conocimientos incorporados, ii) situaciones en las que se aplicaron los nuevos conocimientos

6. Actividades

- a) Diseño y construcción del Centro de Servicios Múltiples, adquisición de materiales de construcción, edificación, y fiscalización.
- b) Adquisición de equipos para restaurante, artesanías y capacitación.
- c) Adquisición de equipos de recreación, y 10 lanchas de media capacidad para turismo liviano.
- d) Diseño y ejecución de un plan empresarial para servicios turísticos.
- e) Diseño y ejecución de un plan integral de manejo de recursos naturales.
- d) Implementación de un criadero de codornices.
- e) Construcción de un vivero forestal y adquisición de plántulas de especies nativas para reproducción y reforestación.
- f) Capacitación gerencial y en prestación de servicios turísticos al personal indígena del equipo ejecutor.

7. Contexto

El proyecto se ejecutará a través de una empresa comunitaria de ecoturismo, con participación en sociedad de acciones del Municipio de Colta, las familias organizadas de la cuenca del lago de Colta, y la ONG indígena Centro Julián Quito. Para implementar las acciones se están negociando los diferentes componentes del proyecto con otras agencias de cooperación, como son el capital de operaciones con el PRODEPINE, la infraestructura sanitaria con el FISE, y la introducción de animales menores y capacitación con la ESPOCH.

Dada la escala del proyecto, la condición principal para su ejecución es la concertación local que permita movilizar recursos financieros y tecnológicos. Si no hay concertación, no hay proyecto.

VII. La valoración de los recursos

En la tarde del segundo día, los asistentes al Taller realizarán la valoración de los recursos que el proyecto requiere. Las preguntas claves que guiarán la valoración son: ¿Qué recursos humanos, materiales y financieros se necesitan para realizar cada una de esas actividades? ¿Dónde se conseguirán esos recursos? ¿Cuáles de esos recursos disponemos? ¿Cuáles recursos debemos buscar? ¿Dónde se consiguen los otros recursos? ¿Qué es lo mejor que podemos hacer con los recursos disponibles? ¿Cuál es el costo de las actividades que vamos a realizar? ¿Cómo nos aseguramos de recuperar esos costos?

Para ejecutar esta tarea hay que cumplir tres actividades:

Uno: Durante dos horas aproximadamente y en reunión plenaria, estableceremos los recursos que se necesitarán y sus costos para tener una idea de los costos totales del proyecto, basándonos en el documento del Perfil.

Dos: Distribuidos en dos grupos que trabajarán simultáneamente, calcularemos en un tiempo aproximado de una hora el costo de los aportes locales y de los recursos propios disponibles.

Tres: En plenaria, elaboraremos el presupuesto solicitado.

□ A. Costeando el proyecto

Para establecer el costo total del proyecto hay que considerar cuatro aspectos básicos. Primero, el proyecto necesita recuperar sus costos de operación para asegurar la sustentabilidad económica. Segundo, deberá tener algún criterio de reinversión, sea para consolidar las actividades o ampliar el servicio a otras áreas. Tercero, se deberá aplicar alguna rentabilidad o ganancia en el precio de los produc-

tos del proyecto, para cumplir con los dos criterios anteriores. Cuarto, deberá considerar el tiempo que se estima demorará la financiación del Proyecto.

Este último criterio es importante sobretodo en países como el Ecuador con niveles de inflación considerables que hacen subir los costos de los recursos, pues cuando se va a iniciar el proyecto todo cuesta más de lo calculado y no se podría ejecutar adecuadamente el proyecto.

En reunión plenaria, los facilitadores con el Cuadro de Productos y el Plan de Trabajo a la vista de todos los asistentes, establecerán los recursos necesarios para su producción y para la ejecución de las actividades, diferenciando cuatro categorías de recursos: i) materias primas e insumos, ii) infraestructura y equipos, iii) servicios complementarios, y iv) mano de obra.

Después es necesario contestar tres preguntas para cada recurso: ¿Cuánta cantidad necesitamos? ¿Cuáles son sus precios por unidad, en el mercado de la localidad más cercano? ¿Por cuánto tiempo los necesitaremos? Para ayudarse en los costos, puede acudir al Instrumento 6 de la Caja de Herramientas.

Juntando las categorías de recursos y las preguntas, se construye un cuadro en el que se suman horizontalmente los montos y se obtiene el costo del proyecto por rubro presupuestado, mientras la suma vertical de los totales arroja el costo total del proyecto.

Ejemplo. Siguiendo con el proyecto “Empresa Comunitaria de Lana Natural”, presentamos a continuación el resumen del costeo total al proyecto:

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (sucres)	TIEMPO	TOTAL (sucres)
1.Materias Primas				
insumos:	5.225 libras	1.014	24 meses	127'100.000
- Lana cruda	500 m3	8.333	24 meses	200.000
-Agua	260 Kg	2.847	24 meses	17'765.280
-Detergente	52 Kg	1.482	24 meses	1'849.536
-Carbonato de sodio				
2. Maquinaria:				
-Equipo hilado	Cap. 600 Kgcap.	10'000.000		10'000.000
-Equipo tintura	50 galonescap.	5'000.000		5'000.000
-Tanque lavado	50 galones	4'000.000		4'000.000
-Equipo secado	8'000.000		8'000.000	
Infraestructura				
-Terreno	500 m2	42.000		21'000.000
-Galpón	360 m3	248.340		89'402.400
3. Servicios				
-Camión	cap. 50 tnls	110'000.000		110'000.000
-Muebles	-----	5'000.000		5'000.000
-Luz	128 Kilovatios	5.500	24 meses	704.000
-Gasolina	300 galones	4.900	24 meses	1'470.000
4. Personal				
-Jefe producción 1	998.400/mes	12 meses	11'980.000	
-Administrador	1	900.900	12 meses	10'810.000
-Bodeguero	1	401.700	12 meses	4'820.400
-Chofer	1	299.975	12 meses	3'599.700
-Promotores	3	850.990	12 meses	30'635.640
TOTAL:				316'422.140

□ **B. Costeando los aportes y la contraparte**

Una vez que todos conocen el costo total del proyecto, a continuación los facilitadores dividirán a los asistentes en dos grupos. Un grupo establecerá, con base en la información consignada en el “Contexto de Colaboración” del Perfil del Proyecto, los montos de las contribuciones negociadas y concertadas con las organizaciones e instituciones locales, precisando cuánto aporta cada una de acuerdo a las categorías de recursos. Estos valores se colocan en la columna “Otros” del Presupuesto del Proyecto, y cabe diferenciar entre los aportes de las instituciones y la colaboración municipal.

Simultáneamente, el otro grupo hará lo mismo con los recursos propios, es decir, los recursos que la organización ejecutora del Proyecto puede aportar. Estos valores constituyen la “Contrapartida” de recursos para el proyecto. El procedimiento es similar al del paso anterior con el que se determinó el costo total del proyecto: una vez se hayan determinado las cantidades y los precios unitarios, se procede a calcular el valor total para cada recurso.

Conviene hacer un cuadro con las contrapartidas en cantidades de recursos y otro con sus equivalentes en dinero. Transcurrida una hora, los grupos presentarán en plenaria sus respectivos cuadros de costeo de aportes y contrapartidas. Apóyese en el Instrumento 6.

Ejemplo de Aplicación: Continuando con el proyecto “Empresa Comunitaria de Lana Natural”, los aportes y contrapartes del proyecto fueron resumidos de la siguiente manera:

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

Recursos	Propios	ONG'S	Municipio	por financiar
1.Materias Primas insumos:	525 libras	1.050	-----	3.650 kg
-Lana cruda	-----	-----	500m3	-----
-Agua	26 Kg	26 Kg	-----	208 Kg
-Detergente	12 Kg	-----	-----	40 Kg
-Carbonato sodio				
2. Maquinaria:				
-Equipo hilado	-----	2'000.000	-----	8'000.000
-Equipo tintura	-----	-----	-----	5'000.000
-Tanque lavado	-----	4'000.000	-----	-----
-Equipo secado	-----	-----	-----	8'000.000
Infraestructura				
-Terreno	21'000.000	-----	-----	-----
-Galpón	8'940.000			-----
		8'940.000		
			71'522.000	
3. Servicios				
-Camión	-----	-----		110'000.000
-Muebles	-----	5'000.000		494.000
-Luz	70.000	70.000	70.000	
-Gasolina	-----	-----		1'470.000
4.Personal				
-Jefe	-----	-----	-----	
producción	-----	-----	-----	11'980.000
-Administrador	-----	-----	-----	
-Bodeguero	-----	-----	-----	10'810.000
-Chofer	-----	-----		
-Promotores				4'820.400
				3'599.700
				30'636.640

□ C. El presupuesto

Luego de las presentaciones de los dos grupos y del respectivo debate, los facilitadores orientarán la elaboración del Presupuesto que van a solicitar con el proyecto recogiendo el trabajo de los grupos. Recuerde que el Presupuesto se calcula en dinero y su elaboración es fácil, pues se trata de restar del costo total del proyecto los costos parciales de contraparte y aportes propios, y el resultado es la cantidad que se va a solicitar en el proyecto.

Para redactar el Presupuesto se mantienen las mismas categorías de recursos, sólo que ahora se les denomina rubros presupuestales y se los coloca en el siguiente orden: en la primera columna van los rubros, en la segunda columna los montos solicitados, en la tercera columna los montos de contrapartida de recursos propios, en la cuarta columna los aportes locales, y en la quinta columna los totales para cada rubro presupuestal.

Al pie del cuadro del Presupuesto conviene indicar cuáles son las fuentes de cofinanciamiento, es decir señalar las organizaciones e instituciones que aportarán al proyecto y en qué consiste la contraparte: si será en dinero o en especie. En caso necesario recurra al Instrumento 6.

Ejemplo: El resumen del Presupuesto del proyecto “Empresa Comunitaria de Lana Natural” es el siguiente:

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

Rubros	Solicitados	Contrapart.	Aportes	Total
1. Materias				
Primas insumos:				
- Lana cruda	88'826.400	25'552.800	12'776.400	127'155.600
- Agua	-----	-----	200.000	200.000
- Detergente	592.176	74.022	74.022	740.220
- Carbonato sodio	59.280	17.784	-----	77.064
SUBTOTAL:	89'477.826	25'644.606	13'050.422	128'172.848
2. Maquinaria:				
- Equipo hilado	8'000.000	2'000.000		
- Equipo tintura	5'000.000	-----		
- Tanque lavado	-----	4'000.000		
- Equipo secado	8'000.000	-----		
Infraestructura				
- Terreno	-----	21'000.000	-----	21'000.000
- Galpón	-----	8'940.000	80'462.000	89'402.000
SUBTOTAL:	21'000.000	35'940.000	80'462.000	110.402.000
3. Servicios				
- Camión	110'000.000	-----		110'000.000
- Muebles	-----	5'000.000		5'000.000
- Luz	494.000	70.000	140.000	704.000
- Gasolina	1'470.000	-----		1'470.000
SUBTOTAL:	111'964.000	5'070.000	140.000	117'174.000
4. Personal				
- Jefe producción	11'980.000	-----	-----	11'980.000
- Administrador	10'810.000	-----	-----	10'810.000
- Bodeguero	4'820.400	-----	-----	4'820.400
- Chofer	3'599.700	-----	-----	3'599.700
- Promotores	30'636.640	-----	-----	30'636.640
SUBTOTAL:	61'846.340	-----	-----	61'846.340
TOTAL:	284'298.166	66'654.606	93'652.422	417'595.148

VIII. Los acuerdos del taller

El TARO concluye cuando los asistentes arriban a los acuerdos necesarios para la ejecución del proyecto de desarrollo local. En la mañana del tercer día, los participantes divididos en tres grupos propondrán los mecanismos participativos para la gestión, seguimiento y evaluación del proyecto, durante un tiempo aproximado de tres horas. Posteriormente, en reunión plenaria todos analizarán las propuestas grupales y decidirán por consenso las decisiones estratégicas para el buen desempeño del proyecto.

□ **A. Sobre la gestión**

Retomando las experiencias de los asistentes en administración y gerencia de otros proyectos en la localidad, el primer grupo establecerá los criterios principales de gestión del proyecto. Deberá proponer un mecanismo sencillo y transparente para la administración de los fondos financieros, para el manejo de los recursos materiales y humanos, para la rendición de cuentas a la población, a la dirección y a las instituciones que colaborarán con el proyecto.

Este es un momento apropiado para detectar las necesidades de capacitación del equipo que ejecutará el proyecto, y de ser el caso, regresar al Presupuesto e incorporar el rubro pertinente: Capacitación y/o Asistencia Técnica, con las cantidades y montos apropiados. Si se incorpora el rubro capacitación, deberá establecerse qué tipo de eventos de capacitación-adiestramiento se requieren, durante cuánto tiempo, el lugar donde se realizará, los instructores y el número de participantes con el fin de fijar sus costos.

Los facilitadores guiarán el análisis del grupo, de acuerdo al siguiente esquema:

- Uno: Cuál es el mecanismo de administración de los recursos del proyecto y los procedimientos contables, que asegurará la transparencia de las actividades administrativas y gerenciales.
- Dos: Cómo se tomarán las decisiones claves durante la vida del proyecto, que permitan incorporar las opiniones y conocimientos de los técnicos, de los administradores y de la población involucrada.
- Tres: Cómo informarán a los diferentes actores involucrados en el proyecto, acerca del manejo financiero y administrativo de los recursos locales y externos.

Resumido en los carteles grandes, el grupo presentará su trabajo en la plenaria.

□ B. Sobre el seguimiento

En esta fase de la formulación del proyecto, es clave llegar a un acuerdo ampliamente compartido para el seguimiento de las actividades y los cambios esperados. El segundo grupo realizará una preselección de los mecanismos participativos para asegurar el seguimiento o monitoreo del proyecto, de acuerdo con los lineamientos del SISDEL propuestos en la Fase Tres. Es necesario que el grupo considere en su propuesta la necesidad de elaborar una “línea de base o punto de arranque” del proyecto, utilizando los indicadores seleccionados al inicio del proyecto, fijar si se recogerá información cada seis meses o anualmente y al concluir el proyecto.

Igualmente hará un inventario de las personas especializadas que dispone la localidad y que son afines a los objetivos y enfoque del proyecto, analizando las posibles maneras de hacer el seguimiento en relación con las personas que eventual-

mente podrían realizarlo. Con esta información establecerá las características que deberán tener las personas que se involucren en esta actividad, elaborando una especie de “perfil técnico mínimo” para emprender las tareas.

¡No se trata de ofrecer empleo, ni de repartirse por anticipado los sueldos! Lo importante es prever con tiempo quiénes podrían intervenir en el seguimiento, formando parte del equipo de gestión del proyecto.

Los facilitadores orientarán al grupo para que analicen y elaboren su propuesta de seguimiento, considerando con claridad y sencillez los siguientes tres aspectos:

- Uno: Cómo se aplicarán los indicadores seleccionados para obtener información oportunamente. ¿Cuáles herramientas se usarán para recoger la información del proyecto?
- Dos: Cómo se utilizará públicamente la información recogida, para que toda la población conozca los avances del proyecto. ¿Qué mecanismos de divulgación de resultados utilizará el proyecto?
- Tres: Cuáles recursos humanos tenemos en la localidad para hacer el seguimiento. ¿Qué perfil técnico mínimo es el necesario para las personas que van a realizar el seguimiento?

En carteles grandes, el grupo presentará su propuesta a la plenaria.

❑ C. Sobre la colaboración local

El tercer Grupo trabajará en ratificar los acuerdos de colaboración entre los actores locales. Para ello, teniendo como referencia la información del Tema Seis de la Guía de Formulación, tomará contacto con los responsables locales de las ins-

tuciones y organizaciones que intervendrán en el proyecto y redactarán pequeñas “cartas de compromiso individuales” con cada una de ellas, o si es el caso un acuerdo global compartido entre todos.

Lo fundamental para el grupo es confirmar los acuerdos de colaboración en el proyecto, analizando nuevamente cómo los cambios esperados con el proyecto beneficiarán también a los otros actores locales, buscando su compromiso con una activa participación. No se trata de “ir a pedir apoyo”, sino de convencer a los otros de la importancia de su intervención en el proyecto, demostrándoles que ellos también son responsables del bienestar de la colectividad, por lo cual no pueden estar afuera de esta iniciativa local.

Los facilitadores ayudarán a sistematizar esta actividad, siguiendo un esquema sencillo de tres puntos:

- Uno: Establecer las razones del por qué participan los otros actores, en base a sus propios argumentos y testimonios.
- Dos: Fijar con qué recursos intervienen, las cantidades, el tiempo y las responsabilidades que asumirán.
- Tres: Explicar los riesgos que puede tener el proyecto si no se consigue una amplia colaboración local o si fallan los acuerdos ya establecidos.

Al igual que en los otros grupos, en carteles grandes se presentará un resumen de las actividades del grupo, y si hay acuerdos ya redactados con otros actores se deberá leerlos en la plenaria.

Finalmente, en una última reunión plenaria a la tarde del tercer día, los facilitadores provocarán decisiones consensuales sobre los tres aspectos del proyecto.

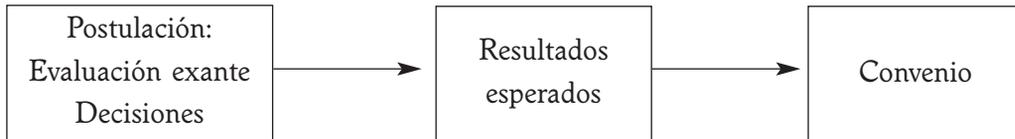
Es conveniente que dichos acuerdos sean redactados en textos cortos, y anexados al proyecto como propuestas de seguimiento y colaboración, con lo cual concluye el TARO.

En los días siguientes, los miembros de las organizaciones comunitarias o vecinales o los técnicos del municipio que elaboraron el proyecto, presentarán el documento final en la próxima reunión del Comité de Desarrollo Local o de la Asamblea Cantonal para su validación definitiva y la confirmación de los acuerdos interinstitucionales, incorporando eventuales sugerencias que surjan en la asamblea. Cabe aclarar que aquí no se presentará el proyecto para discusión, sino para conocimiento general.

Una vez que se ha formulado el proyecto de desarrollo local, se cierra la primera fase en el ciclo del proyecto.

Fase 2

La postulación del proyecto de desarrollo local *A través de la negociación y el diálogo*



I. La postulación

La segunda fase en el ciclo de un proyecto de desarrollo local, empieza con la postulación o presentación del proyecto a una agencia de cooperación. Cuando se postula un proyecto hay que tomar en cuenta que las agencias de cooperación, al igual que las organizaciones de base y los municipios, también tienen sus propios intereses y expectativas de apoyo al desarrollo, por lo que enfatizan en ciertos temas o adoptan enfoques específicos que el postulante debe conocer.

Casi todos los proyectos que se postulan a una agencia de cooperación son evaluados. Las organizaciones y municipios proponentes necesitan percatarse de las orientaciones de la cooperación nacional e internacional, para compatibilizar las expectativas e intereses de la agencia con los enfoques estratégicos identificados durante el TARO. No hay que perder tiempo ni energía, proponiendo proyectos a quien no corresponde.

El hecho es que, una vez formulado el proyecto, hay que saber cómo postularlo. No es suficiente con enviar el documento y sentarse a esperar el apoyo. Aunque un proyecto correctamente formulado es la mejor presentación, hay que saber negociar su postulación para tener alguna certeza de apoyo, lo cual quiere decir estar dispuestos a ceder y flexibilizar la propuesta, sin dejar de lado los resultados que se consideran indispensables. Así como se formuló el proyecto concertando con las instituciones locales, ahora nos toca negociar y dialogar con la agencia de cooperación.

La asamblea cantonal o su equivalente delegará una comisión formada por algunas de las personas que participaron en el TARO, para hacer el seguimiento a la postulación del proyecto. Ellos verificarán que el proyecto llegue a la dirección enviada dentro de los plazos establecidos, y estarán atentos para contestar rápidamente cualquier aclaración o ampliación que se pida al proyecto.

A continuación presentamos algunas recomendaciones para seguir durante la postulación del proyecto.

1. Hay que cambiar la actitud del postulante del proyecto ante la agencia de cooperación. Tenemos que superar la actitud de personas que solicitamos dinero y pasar a comportarnos como instituciones que proponemos asociarnos para el desarrollo, compartiendo riesgos y éxitos, en busca de resultados que se compartan.
2. Acompañemos al proyecto con información actualizada y precisa de la organización o municipio postulante, destacando nuestra experiencia colaborativa en desarrollo local.
3. Seamos puntuales. Presentemos el proyecto y la información dentro de los plazos establecidos por las agencias.

4. Tomemos la iniciativa y mantengamos una comunicación fluida con la agencia de cooperación.
5. Aceptemos críticamente las sugerencias y aclaraciones solicitadas por la agencia.
6. Mantengamos firme nuestra posición sobre los resultados esperados del proyecto, con argumentos fuertes e información suficiente.
7. Tengamos presente que la postulación de nuestro proyecto es sólo una parte de la iniciativa orientada a solucionar el problema, importante sin duda, pero nuestro recurso fundamental está en la concertación local.
8. Mantengamos informada a la asamblea cantonal o su equivalente de las actividades que realizamos durante la postulación.

□ A. La evaluación ex-ante

Por lo regular las agencias de cooperación llevan a cabo su propia evaluación, con el fin de medir la factibilidad del proyecto antes de su ejecución. A este tipo de evaluación se le denomina “Evaluación Ex-ante”, y es el procedimiento para cerciorarse de que el proyecto esté correctamente concebido, que su diseño este técnicamente formulado y que sus productos se ajusten a estándares y normas aceptadas por la población local.

Cada agencia tiene procedimientos internos enmarcados en su misión y visión institucional, pero comúnmente recurren, con mayor o menor flexibilidad, al análisis de costo-impacto que les permite tomar decisiones de inversión en apoyo al proyecto. La profundidad, alcance y duración de la Segunda Fase del ciclo están en relación con el enfoque estratégico, con el estilo de procedimiento institucional y con la disponibilidad de recursos de la agencia de cooperación.

□ **B. Decisiones**

La decisión de apoyar un proyecto se reduce a una respuesta: sí o no. En nuestra experiencia hemos constatado que el tiempo para tomar esta decisión varía, ya que así como hay agencias de cooperación “rápidas” que requieren como mínimo tres meses para tomar decisiones de apoyo a un proyecto, hay agencias “demoradas” que requieren hasta tres años para aprobar un proyecto. Obviamente el tiempo que lleva la postulación está en relación con los montos y las políticas de las agencias, por lo que la duración entre la Postulación y la Decisión puede variar entre tres meses y tres años.

Este hecho hay que considerarlo pragmáticamente en la postulación del proyecto. Recomendamos prever con suficiente tiempo su formulación, tener en cuenta la inflación durante la elaboración del Presupuesto, el tiempo que se estima demore la aprobación, y programar con anticipación la ejecución del proyecto, o por lo menos los recursos que se espera conseguir a través del proyecto.

II. Los resultados esperados

Una buena negociación en la Postulación logra acuerdos realistas, entre ambas partes, sobre los resultados esperados. Agencia y postulante dialogarán en el mismo lenguaje acerca de cómo medir los impactos y cuáles son los indicadores más potentes del proyecto.

Dado que el proyecto se formula dentro de un marco de relaciones de colaboración entre las instituciones locales, que dinamizan las energías sinérgicas para conseguir resultados más allá de los propuestos en el proyecto, la agencia de cooperación concertará un mecanismo de evaluación y seguimiento participativos que registre el conjunto de políticas municipales y regionales, así como los factores ins-

titudinales que condicionan el ámbito local en el que se ejecuta el proyecto para el logro de los resultados.

III. El convenio

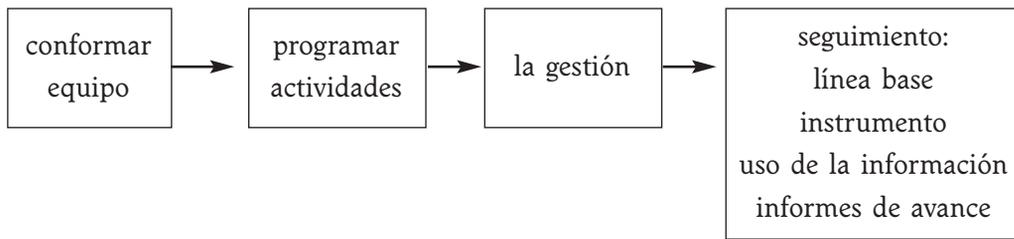
La Segunda Fase del ciclo se cierra con la firma del Convenio entre la agencia de cooperación y la organización proponente. El Convenio es el documento en el que se establecen las “reglas de juego” del proyecto, se fijan los compromisos de ambas partes, se acuerdan los procedimientos de seguimiento y evaluación, y se establecen las restricciones institucionales.

Al Convenio no hay que tomarlo como un simple procedimiento formal. Es un instrumento de aprendizaje en la vida del proyecto, pues contiene lo sustancial del mismo: sus actores, objetivos, productos, actividades, y lecciones. En él constan los acuerdos sobre resultados esperados, así como los indicadores que registrarán el progreso del proyecto y permitirán posteriormente medir sus impactos.

El Convenio es el documento que legitima el proceso de aprendizaje del proyecto. Es conveniente firmar el Convenio con el respaldo de la asamblea cantonal o su equivalente, de ahí que sin perder tiempo y abordando directamente el tema, en una reunión plenaria las personas que representan al proyecto leerán el Convenio, analizarán sus implicaciones y por consenso acordarán cumplir los términos en él establecidos, ratificando lo estipulado en el Convenio.

Fase 3

La ejecución y el seguimiento participativo *Recurriendo a las capacidades locales*



La Tercera Fase en el ciclo del proyecto corresponde a la ejecución de actividades y al seguimiento de los acuerdos locales para obtener los resultados previstos. Esta Fase es la más larga en el ciclo del proyecto, ya que se refiere al período de tiempo requerido para el cumplimiento de las actividades de acuerdo con los plazos establecidos en el cronograma y estipulados en el Convenio. La Tercera Fase varía conforme el alcance, cobertura y profundidad de las acciones que realicemos, y dependerá de cómo nos apoyemos en las fortalezas locales para cumplir los objetivos. De ahí que la calidad en la gestión del proyecto está estrechamente ligada al uso que hagamos de las capacidades locales.

En realidad podemos adoptar distintas modalidades para la ejecución y el seguimiento del proyecto. No obstante, para asegurar el control sobre los factores de éxito, hay cinco actividades que debemos realizar: organizar el equipo, programar

las actividades, impulsar la gestión, montar una línea de base y hacer el seguimiento participativo.

En la práctica, la Tercera Fase decurre entre las actividades y productos del proyecto. Así, la ejecución de acciones y la medición periódica que hace el equipo, están relacionadas con el proceso de consumir los insumos requeridos para cumplir las actividades establecidas, las cuales generan los productos esperados y provocan efectos deseados en la vida y el hábitat de la población influenciada por el proyecto. En este proceso, el equipo pondrá especial atención al contexto local para activar y mantener las alianzas que son decisivas en la vida del proyecto.

I. El equipo ejecutor

Lo primero para asumir el proceso del proyecto es organizar acertadamente el equipo ejecutor, pues éste es uno de los factores de éxito en el proyecto. Necesitamos nombrar un gerente o director del proyecto, con su respectivo apoyo administrativo y los técnicos y/o promotores necesarios. No nos confundamos pensando que el equipo es una oferta de empleo. ¡No! Sólo tenemos que nombrar a las personas realmente necesarias y por el tiempo imprescindible. Recordemos que la creación de empleo es un resultado del proyecto en la población atendida y no en la conformación del equipo.

El equipo debemos asumirlo como un colectivo interdisciplinario para el liderazgo local, que administra los recursos, ejecuta las acciones, facilita los espacios de cooperación y monitorea los resultados previstos. La selección de sus integrantes es clave, por lo que sugerimos que cuando lo hagan consideren los siguientes criterios:

- Es mejor escoger individuos con experiencia probada, que sean sensibles a la problemática del proyecto y que tengan un profundo conocimiento del ámbito local.
- Seleccionar personas con actitud probada de transparencia en las relaciones con las instituciones, y predispuestas a respetar los roles que cada una cumple en el proyecto. Escoger personas más del tipo facilitadoras que del tipo autoritarias.
- Los integrantes del equipo deberán compartir el mismo enfoque de solución del problema.
- Nombrar personas estables y de confianza para el Comité de Desarrollo Local.

En el equipo examinaremos realistamente cómo las acciones propuestas forman parte o no de los sistemas locales de producción, cómo se relacionan con el manejo sustentable de los recursos naturales, y en cuáles aspectos requieren del apoyo de otros servicios que ya existen en la localidad.

Al mismo tiempo, debemos prever las posibles formas de gestión del proyecto que están condicionadas por los procesos organizativos, influidas por el efectivo conocimiento y familiaridad con la tecnología que usaremos, y adecuadas al ambiente de concertación con las organizaciones e instituciones locales para movilizar recursos, acciones y oportunidades a través de la coordinación del comité de desarrollo local o su equivalente.

II. Programar las actividades

La programación empieza una vez que hemos conformado el equipo ejecutor y procedemos a implementar las actividades de acuerdo al plan de trabajo. En la

programación jerarquizamos las actividades del proyecto, acorde a los recursos efectivamente disponibles. Dado que enfrentaremos problemas y obstáculos inherentes al desarrollo local, procuraremos anticiparlos haciendo una programación flexible, orientada por los resultados previstos, para acoplarnos a la realidad local.

Desde el comienzo, los miembros del equipo ejecutor tenemos la obligación de facilitar la vinculación de las instituciones locales asociadas al proyecto y mantenerlas informadas a fin de asegurar su intervención y canalizar los aportes. Por eso, una acertada programación es la base para la gestión y el seguimiento.

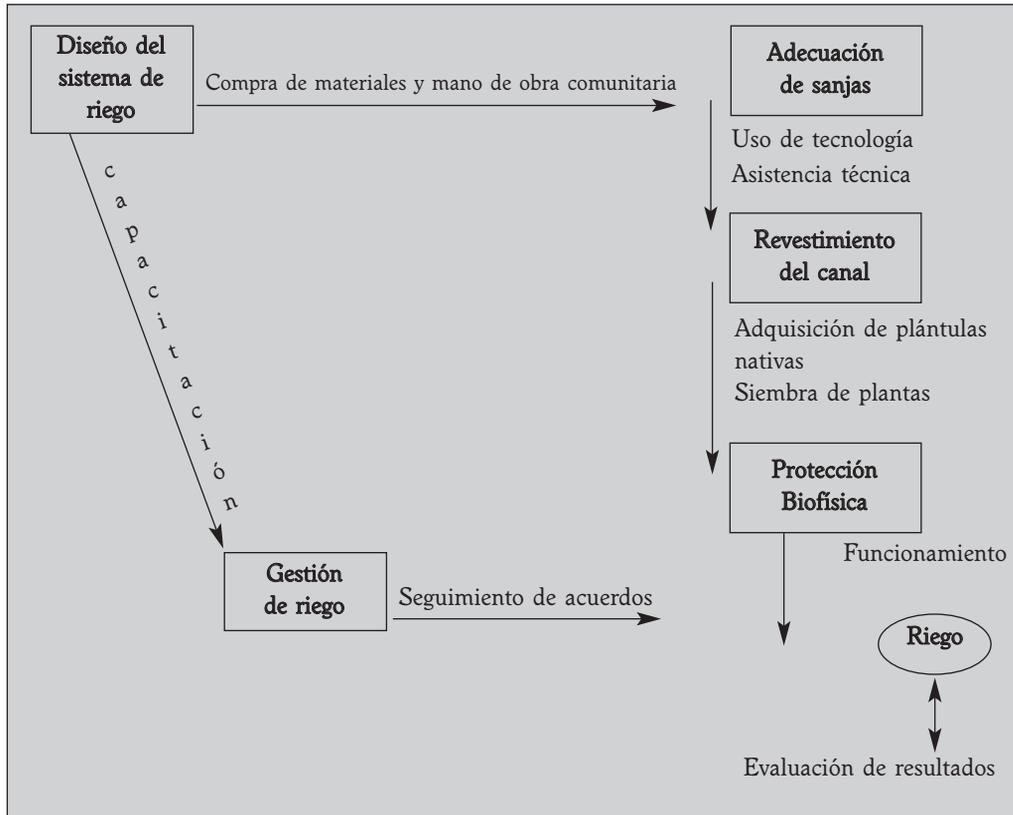
Una forma sencilla de programar es hacer un cuadro de seis columnas. En la primera colocamos la lista de actividades y subactividades, en la segunda el tiempo que requiere cada una, en la tercera los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, en la cuarta los aportes que son imprescindibles, en la quinta los criterios de evaluación y en la sexta las personas responsables.

Otra forma fácil de programar cuando hay actividades simultáneas que necesitan coordinación, es hacer un dibujo tipo “Malla Pert”, que es un esquema de gráficos que representan a los productos y efectos unidos por líneas unidireccionales que representan a las actividades necesarias para lograr los productos o efectos. La Malla Pert es un instrumento útil, porque además es una forma sencilla de sintetizar la estrategia de intervención que el equipo ejecutor adopta.

Ejemplo. En el proyecto de manejo comunitario de la red secundaria de riego, que empezó con el revestimiento del canal “Tajar-Sarachupa” en la cantón Guamoto, provincia de Chimborazo, los comuneros del lugar optaron por un gráfico que resume su programación de la siguiente manera:

Construcción del canal de riego

III. La gestión



La gestión es lo mismo que la gerencia del proyecto. A través de una buena gestión logramos eficiencia en el trabajo, ya que aprovechamos al máximo la productividad de nuestros recursos humanos, procuramos que sean oportunos los desembolsos así como el manejo de los recursos financieros y empleamos eficientemente el tiempo en las actividades.

Para que nuestra gestión sea eficiente durante el cumplimiento de las actividades, en los momentos oportunos las personas responsables del equipo recolecta-

rán datos pertinentes que proporcionen información adecuada, obviamente a un costo razonable en relación al presupuesto del proyecto, sobre las actividades en ejecución, las concluidas y aquellas que falta cumplir en relación con los objetivos.

La información nos permitirá detectar a tiempo los obstáculos que interfieren con el curso previsto del proyecto, y orientar las actividades para sortear y resolver las dificultades con la finalidad de lograr los resultados originalmente propuestos, teniendo siempre presentes las expectativas de la población local en torno al proyecto.

A través de la gestión también seguimos los compromisos con cada una de las instituciones locales, preocupándonos de que éstos se cumplan dentro de los plazos acordados, que las relaciones interinstitucionales sean transparentes y que todos los actores involucrados se sientan satisfechos con su participación en el proyecto.

La información y el seguimiento a los compromisos nos permiten tomar las mejores decisiones sobre la marcha del proyecto, orientando las actividades hacia los resultados. El ágil rendimiento de cuentas es el complemento de una buena gestión del proyecto.

Con estos criterios, es responsabilidad de la gerencia disponer de un eficaz sistema administrativo, apoyado con un adecuado procedimiento contable, y proporcionar los Informes de Avance conforme la periodicidad establecida en la programación, para que todas las instituciones asociadas en el proyecto manejemos la misma información.

Ejemplo. En el “Proyecto de Desarrollo Local en el Cantón Guamote” una de las contrapartes importantes en el componente de reforestación comunitaria, es el Vivero Forestal de Totorillas de propiedad del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario. El comité de gestión de proyectos, conjuntamente con el Municipio de Guamote lograron que les entregaran en comodato el vivero, y están negociando la maquinaria y equipos del antiguo DRI-Guamote para administración directa del Comité de Desarrollo Local.

Es la primera experiencia en el país en que a través de un espacio de concertación local, las organizaciones de base dan continuidad al uso de los recursos que estaban embodegados o cerrados por ser proyectos estatales formalmente concluidos, mostrando transparencia en el manejo de los recursos públicos.

IV. El seguimiento de resultados

El seguimiento es la condición clave que estimula la energía sinérgica para el logro de resultados, y si bien es una tarea relativamente fácil, requiere constancia y dedicación. Necesitamos disponibilidad y apertura en la negociación con las instituciones y organizaciones, para asumir compartidamente el riesgo en las actividades. No olvidemos que el seguimiento lo hace el equipo ejecutor en estrecha relación con el Comité de Desarrollo Local, al cual mantiene informado de sus avances.

El seguimiento a los compromisos con los actores locales abre o cierra oportunidades de acción al proyecto y decide en mucho su sostenibilidad en el tiempo. Hay que efectivizar los aportes de las instituciones locales, para asegurarnos su estabilidad y permanencia en función de los resultados esperados.

Cuando hacemos el seguimiento precisamos conocer las fortalezas y limitaciones de los otros actores, con el fin de establecer las formas de complementariedad.

dad que nos permitan arribar conjuntamente a los fines del proyecto. Debemos aprovechar lo mejor de cada cual, reconociendo las ventajas y desventajas de cada una de las partes involucradas en la alianza local, para canalizar los recursos de cara a las expectativas de la población.

El seguimiento nos permite adelantarnos y advertir los problemas de gestión, por lo que conviene hacerlo con frecuencia y especialmente en aquellos momentos en que tienden a obstaculizarse las relaciones entre las instituciones y organizaciones locales. Podemos hacer el seguimiento de muchas maneras, todo depende de la experiencia en concertación que tengan los miembros del equipo y del ambiente colaborativo que impulse el Comité de Desarrollo Local. En todo caso, basados en la experiencia, proponemos considerar los siguientes tres criterios para el seguimiento:

- Respaldo al proyecto en sus vínculos estratégicos, mostrando en la práctica cómo es que forma parte del plan, de un programa o de alguna iniciativa consensuada.
- Mantener una comunicación fluida y el contacto permanente con las partes asociadas, para canalizar los diferentes aportes al proyecto y rendir cuentas con transparencia.
- El equipo ejecutor estará dispuesto para intervenir como negociadores o mediadores entre las instituciones y organizaciones locales, ante potenciales conflictos.

□ **A. La línea de base**

Durante la ejecución del proyecto el equipo necesita medir cómo las actividades que cumplimos se acercan a los resultados previstos, utilizando las subcate-

gorías e indicadores del SISDEL y partiendo de la realidad que se tiene al momento de comenzar el proyecto. El ejercicio de recolectar datos para verificar la situación que se tiene al inicio del proyecto con relación a los resultados esperados, es lo que se denomina “Línea de Base”.

Hay varias maneras de hacer la línea de base. Proponemos una manera fácil por la cual se pueden visualizar y contrastar la situación al inicio del proyecto, y lo que se espera tener cuando éste finalice. Los instrumentos que utilicemos servirán luego como soporte para el seguimiento, ya que nos permitirán, en una forma sencilla, “ver” o “medir” la evolución de los resultados a medida que transcurre el proyecto.

Al inicio de las actividades, luego de la programación, haremos la primera medición con los indicadores del proyecto para establecer el punto de partida o “Línea de Base”. Es conveniente que la medición sea realizada por el equipo técnico, pues son quienes tienen mayor contacto con la realidad local, están cotidianamente vinculados a las actividades, conocen a la gente y tiene la experiencia suficiente en el proyecto.

La información que se recoja se vacía en un cuadro de cinco columnas. En la primera columna se colocan las subcategorías escogidas para el proyecto, con los respectivos indicadores seleccionados del Menú propuesto por el SISDEL. La segunda y tercera columnas corresponden a la información de la Línea de Base: en la segunda se coloca, para cada indicador, los datos cuantitativos relacionados con los aspectos tangibles y las descripciones relacionadas con los aspectos intangibles, correspondientes a la situación encontrada al inicio del proyecto; y en la tercera columna se coloca la fecha de la recolección de esa información.

Las columnas cuarta y quinta corresponden a los productos esperados al finalizar el proyecto; mientras en la cuarta se describe para cada uno de los indica-

dores escogidos, los datos o descripción de situación que se espera tener cuando finalice el proyecto; en la quinta columna se anota la fecha en la que se espera tener esa situación. No necesariamente todos los resultados se obtendrán al mismo tiempo, por eso es importante colocar la fecha en la que se espera lograrlos. Colocar la fecha de la medición es importante para futuras comparaciones.

Este es un ejercicio de análisis en grupo relativamente frecuente que necesita hacer el equipo y luego presentará el cuadro al comité de desarrollo local o su equivalente para conocimiento general de la situación del proyecto en esa fecha.

Ejemplo. Miremos el punto de partida de la Línea de Base del Proyecto de Desarrollo Local del Cantón Guamote, del cual hemos extraído algunos indicadores tangibles relacionados con el Plan de Aprendizaje Local.

Línea de Base del Proyecto de Desarrollo Local del Cantón Guamote: Punto de Partida

VARIABLES E INDICADORES	LÍNEA DE BASE	PRODUCTOS ESPERADOS		
	INFORMACIÓN	FECHA	INFORMACIÓN	FECHA
<p>NECESIDADES BÁSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de equipamiento comunitario ○ Mejor acceso a servicios básicos 	<p>1 vivero de 20 has.</p> <p>1 centro de capacitación para 40 personas</p> <p>1 planta procesadora de cereales, 5 quintales diarios</p>	<p>28/12/97</p> <p>28/12/97</p> <p>28/12/97</p>	<p>986 Has. reforestadas</p> <p>1.550 personas capacitadas en 29 cursos técnicos</p> <p>400 quintales de acopio, y 20 quintales diarios de procesamiento</p>	<p>30/12/2001</p> <p>30/12/2001</p> <p>30/12/2001</p>
<p>EMPLEO E INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de empleos mantenidos o creados ○ Ingreso promedio anual 	<p>20 puestos de trabajo en 3 empresas comunitarias</p> <p>US\$ 2.000</p>	<p>28/07/97</p> <p>28/07/97</p>	<p>20 empleos mantenidos, 20 mejorados, y 20 nuevos empleos creados</p> <p>US\$ 4.000</p>	<p>30/12/2001</p> <p>30/12/2001</p>
<p>CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de conocimientos locales incorporados 	<p>Agroforestería comunitaria, piscicultura y manejo de cereales</p> <p>En 40 Has. del vivero, y en 1 piscina psíquica experimental, y en microempresas de cereales</p>	<p>29/07/97</p> <p>29/12/97</p>	<p>1 bosque comunitario en el 50% de las comunidades</p> <p>12 piscinas comunitarias de cría y reproducción de alevines</p>	<p>29/12/2001</p>

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

VARIABLES E INDICADORES	LÍNEA DE BASE	PRODUCTOS ESPERADOS		
	INFORMACIÓN	FECHA	INFORMACIÓN	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de eventos en los que se aplican los conocimientos 			12.5 toneladas anuales de carne de trucha	29/12/2001 29/12/2001
<p>SOLIDARIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de participación local en decisiones estratégicas 	Parlamento indígena, 109 organizaciones de base	29/07/97	100% del Presupuesto municipal participativo e inversión estratégica, definida por las comunidades indígenas	29/12/2001
<p>VINCULOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de disponibilidad para facilitar procesos locales 	13 Organizaciones de Base y 10 Instituciones de desarrollo involucradas	28/07/97	109 organizaciones de base integradas, 16 instituciones de desarrollo	29/12/1999
<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Monto de recursos canalizados ○ Proporción de recursos propios sobre el costo total del proyecto 	US\$ 400.000 60%	28/07/97 28/07/97	US\$ 2'000.000 200%	29/12/2001 29/12/2001
<p>POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Influencia para transformar temas de interés local en acciones públicas 	3 Empresas productivas mixtas: cereales, lana, piscicultura	28/07/97	3 empresas comunitarias, 100% productivas con cobertura en 109 comunidades	29/12/2001
<p>PLANEACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporación de demandas públicas en planes 	Diagnóstico comunitario del cantón Guamote	28/07/97	Plan estratégico de desarrollo integral del cantón Guamote a 10 años	29/12/98

❑ B. El instrumento para la recolección de datos

El procedimiento de recolectar datos para la línea de base es fácil: recolectamos los datos en un recorrido de observación por el área del proyecto, y/o en un Taller apoyados en pocas entrevistas estructuradas a la población que estará involucrada en las acciones. Es conveniente que transformemos los indicadores en preguntas claves antes del recorrido, si tenemos dificultad en este procedimiento, aconsejamos utilizar el Instrumento 7 de la Caja de Herramientas.

Tengamos siempre presente que tanto en el recorrido como en el Taller, las entrevistas se hagan con el exclusivo propósito de extraer información para la línea de base y no distraerse con otros aspectos del proyecto. Para facilitar esta actividad, debemos utilizar pocas pero potentes preguntas de acuerdo con las siguientes instrucciones:

- La gente responde las preguntas que nosotros les hacemos, por eso no podemos desperdiciar la oportunidad haciendo varias preguntas difíciles o confusas, sino sólo una o dos preguntas directas, mejor si son cerradas, es decir que ya tienen varias opciones de respuestas por lo que el entrevistador solo registra la respuesta en la casilla correspondiente.
- Las preguntas y respuestas deben confirmarse entre sí, por lo que conviene hacer una pregunta al personal técnico de la localidad y otra a la gente de las comunidades beneficiadas directa o indirectamente por el proyecto.
- Conviene recoger la opinión de los diferentes actores involucrados en el proyecto, así como la opinión de otros técnicos o especialistas de la zona.
- Hay que procurar que la información de la Línea de Base sea confiable, que siempre provenga de fuentes primarias, y que esté actualizada a la fecha de la medición.

Ejemplo. A continuación podemos observar una guía de preguntas para recolección de información acerca de siete indicadores seleccionados de la línea de base, que fue elaborada por el Comité de Desarrollo Local de Guamote como parte de su Plan de Aprendizaje.

COMITE DE DESARROLLO LOCAL DE GUAMOTE

SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION PARTICIPATIVO

GUIA DE PREGUNTAS PARA RECOLECTAR INFORMACION CON LOS INDICADORES SELECCIONADOS

Preguntas para el Equipo Técnico

INDICADOR: REPLICABILIDAD DE LA EXPERIENCIA

- Preguntas:
1. Diga en cuántas organizaciones comunitarias y con cuántas personas se están replicando o adaptando las metodologías de forestación, psicultura, abono orgánico y el procesamiento de cereales?
 2. Cómo van a difundir la experiencia del proyecto entre las comunidades y organizaciones y indígenas del cantón?

INDICADOR: MOVILIZACION DE RECURSOS

- Preguntas:
1. ¿Diga en sures qué cantidad de recursos (financieros, materiales, humanos) ha obtenido el proyecto más allá de la donación de la IAF?
 2. ¿Cuál es el grado de autofinanciamiento de cada uno de los subproyectos?

INDICADOR: SOLIDARIDAD

- Pregunta:
1. ¿Explique cómo están interviniendo las otras instituciones y organizaciones locales para apoyar las actividades de los subproyectos?

INDICADOR: NUEVOS CONOCIMIENTOS

- Pregunta:
1. ¿Cuáles son los nuevos conocimientos en las familias indígenas que están generando cada uno de los subproyectos? Cuántas personas tienen esos nuevos conocimientos?

INDICADOR: GENERACION DE INGRESOS ECONOMICOS

Pregunta: 1. Haga un cálculo aproximado del ingreso promedio mensual o semestral de los beneficiarios de los subproyectos.

INDICADOR: FUENTES DE TRABAJO

Pregunta: 1. Diga el número de puestos de trabajo creados, mejorados o conservados en cada uno de los subproyectos.

INDICADOR: IDENTIDAD CULTURAL

Pregunta: 1. ¿Cuáles y cuántas actividades de promoción sociocultural esta realizando el grupo en las comunidades afectadas directa e indirectamente por cada uno de los subproyectos?

Preguntas para las Comunidades

INDICADOR: NUEVOS CONOCIMIENTOS

Preguntas: 1. ¿Cuántas personas de su comunidad están aplicando los nuevos conocimientos?
2. ¿Díganos cómo utiliza los nuevos conocimientos?

INDICADOR: GENERACION DE INGRESOS ECONOMICOS

Preguntas: 1. ¿Cuántas personas o familias de su comunidad que participan en el subproyecto pueden ahorrar o comprar ganado, especies menores, semillas, y demás bienes?
2. ¿Cuántas personas o familias en su comunidad aumentaron o disminuyeron su capital de trabajo (herramientas, tierra, cultivos)?

INDICADOR: FUENTES DE TRABAJO

Pregunta: 1. ¿Cuéntenos cómo aportan a la vida familiar los puestos de trabajo creados o mejorados por el subproyecto?

INDICADOR: IDENTIDAD CULTURAL

Pregunta: Explíquenos cómo las familias de su comunidad sienten que el subproyecto les pertenece, o que es una actividad propia de la comunidad.

□ C. El uso público de la información

La información que obtenemos con la línea de base y el seguimiento a los acuerdos debe servir para tres propósitos: 1) documentar el proyecto respaldando con información confiable las diferentes actividades cumplidas, 2) servir de apoyo para la toma de decisiones durante la gestión, y 3) informar a la población del cantón sobre los avances del proyecto.

El uso público de la información recolectada durante el seguimiento merece atención especial. El equipo ejecutor debe procurar socializar en la colectividad los avances del proyecto, como una forma de promover la amplia participación de las comunidades y vecindarios, al igual que de los actores locales, exponiendo en sitios de acceso público los avances del proyecto por medio de sencillos histogramas, maquetas tridimensionales, dibujos simbólicos o cualquier otra forma de comunicación local que sea fácilmente aprensible por todos los habitantes.

El uso público de la línea de base permite que todos los habitantes estén informados, que la gente reaccione enviando opiniones, comentarios y sugerencias sobre la marcha del proyecto. Igualmente ayuda a fortalecer la gestión colaborativa del comité de desarrollo local en su esfuerzo de promover alianzas, ya que es una manera directa de rendir cuentas públicamente a los diferentes actores locales asociados en el proyecto.

Ejemplos. El CEPCU, en Otavalo, dispone de una maqueta dinámica que contiene la información del punto de partida en la Cuenca del Lago San Pablo, a la que progresivamente el equipo del proyecto le va adicionando pequeños elementos a escala como secciones de árboles reforestados, limpieza de desaguaderos, incremento de actividades productivas que representan a los indicadores seleccionados, con lo cual muestran a escala los avances y resultados esperados del proyecto.

El Comité de Desarrollo Local de Guamote, en cambio, optó por elaborar histogramas con barras a colores que expresan datos y fechas de las actividades cumplidas en relación a los productos esperados, y se colocan en la entrada del edificio de la administración municipal o en la sede del proyecto, para comunicar a la población de las comunidades indígenas sobre la marcha del proyecto.

□ **D. El informe de avance**

Recurriendo a los datos de la línea de base y a la experiencia de seguimiento el equipo elaborará su informe de avance en los plazos previstos, generalmente cada semestre o anualmente conjuntamente con la medición de los indicadores. Los informes tienen como finalidad mostrar documentadamente cómo el proyecto está acercándose a los resultados esperados, recoger las lecciones del proceso y recomendar a los ejecutores acciones apropiadas. Hay distintas formas de presentar un informe, pero realísticamente cuando son extensos casi nadie los lee, por eso somos partidarios de elaborar documentos cortos, precisos, utilizando un lenguaje directo, siguiendo una pauta con los siguientes cuatro ítems:

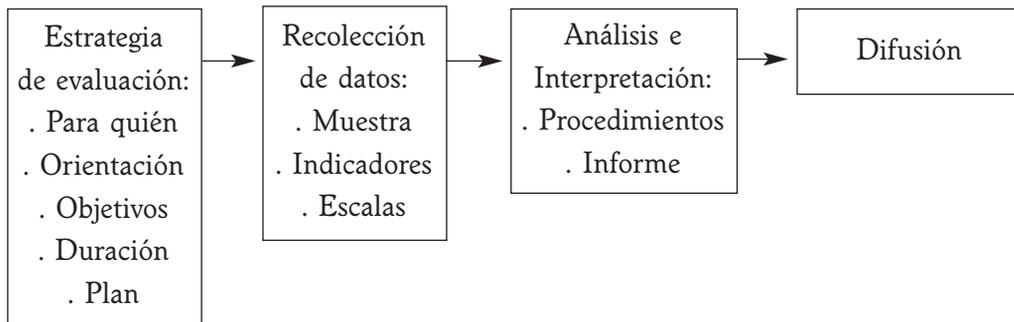
- **IDENTIFICACIÓN.** Incluya el nombre del proyecto, de la organización ejecutora, el período que cubre el proyecto, la fecha de elaboración y el nombre de la persona responsable.
- **RESULTADOS.** Utilizando la línea de base, describa los cambios obtenidos durante el período de acuerdo a los niveles y tipos de resultados, recurriendo a las categorías, subcategorías e indicadores del SISDEL.
- **CONTEXTO.** Establezca los factores que inciden en la marcha del proyecto, considerando las negociaciones y contribuciones de los actores locales. Destaque las lecciones que el proceso arroja.

- **SUGERENCIAS.** Haga las recomendaciones pertinentes al equipo ejecutor para mejorar la gestión, así como a las instituciones asociadas al proyecto para facilitar su colaboración.

La Tercera Fase concluye formalmente cuando se termina el plazo estipulado en el Convenio, cuando se han cumplido los objetivos previstos, o cuando se acaba la vida útil de los bienes movilizados por el proyecto.

Fase 4

La evaluación de impactos *Aprendiendo de la experiencia*



El ciclo del proyecto se cierra con la Evaluación de Impactos, que se realiza una vez finalizado formalmente un proyecto o transcurrido algún tiempo después de su culminación. La finalidad de la Evaluación es registrar las transformaciones en las condiciones de vida y en el hábitat de la población beneficiada directamente, estableciendo los cambios positivos y negativos, previstos y no previstos, que se pueden atribuir razonablemente como consecuencia de la gestión del proyecto o que se derivan del dinamismo sinérgico desatado por el proyecto y sus asociados.

La Evaluación de Impactos es un ejercicio colectivo de sistematización de toda la experiencia vivida en el proyecto, facilitado por el equipo ejecutor, quien luego de examinar las tendencias encontradas en los eventos, productos y efectos ad-

vierte los cambios provocados y las potencialidades de desarrollo local para proponer nuevas alternativas en el ámbito cantonal.

Hay diferentes maneras de realizar la Evaluación de Impactos, pero basados en nuestra experiencia proponemos un procedimiento sencillo y rápido, más del tipo autoevaluación dirigido a fortalecer las capacidades locales, que se resume en cuatro pasos: i) el diseño de la estrategia de evaluación, ii) la recolección de datos, iii) el análisis e interpretación de impactos, y iv) la divulgación de las lecciones aprendidas.

I. La estrategia de evaluación

La estrategia de Evaluación de Impactos es la forma como procederemos para medir los cambios provocados, recuperando la experiencia local. Para asegurarnos de que nuestra estrategia de evaluación sea la apropiada, debemos diseñarla como una **METODOLOGÍA OBJETIVA**, es decir, que nos permita medir los impactos de manera clara y precisa, usando las subcategorías e indicadores del SISDEL para lograr confiabilidad y comparación.

Debemos además buscar la **MAYOR REPRESENTACIÓN**, en el sentido de involucrar una cantidad suficiente de personas del total de población afectada por el proyecto, así como de las organizaciones e instituciones asociadas en la localidad para conseguir los resultados previstos. No dejaremos fuera de la evaluación a ningún grupo social afectado por el proyecto.

Obviamente la evaluación será un evento **PARTICIPATIVO**, en tanto cree las condiciones necesarias para que las personas que viven con los resultados así como las organizaciones e instituciones locales colaboradoras, asuman como suya la evaluación.

En la Evaluación intervendrán los miembros del equipo ejecutor, apoyados eventualmente por algún consultor externo en representación de la agencia de cooperación auspiciante, quienes sistematizarán los impactos de cara a las expectativas de la población cantonal, y en relación con los intereses colectivos de los diferentes actores asociados en el proyecto. Para el diseño de la estrategia de evaluación, sugerimos seguir el siguiente procedimiento.

❑ **A. ¿Para quién se hace la evaluación?**

Lo primero es precisar para qué hacemos la evaluación y a quién dirigimos los resultados de la misma. Es importante aclarar este aspecto porque de ello depende el sentido y la comunicación que demos a la evaluación. Si es una evaluación solicitada por la agencia de cooperación habrá que utilizar un lenguaje técnico, si es una autoevaluación comunitaria o vecinal habrá que recurrir a un lenguaje más sencillo, y si es una evaluación mixta deberemos combinar diversos lenguajes para comunicarnos con las diferentes audiencias.

Además es necesario que sepamos el uso que daremos a la evaluación. Si nos servirá para mostrar los impactos logrados en el marco de las políticas cantonales, si se trata de un procedimiento para obtener nuevo apoyo de alguna agencia de cooperación, si es para ampliar los servicios del proyecto, o si lo que se busca es replicar la experiencia ampliando el plan de desarrollo cantonal. En cualquier caso, debemos tener claridad desde el comienzo por qué hacemos la evaluación y quién usará el documento que redacte el equipo.

❑ **B. Objetivos de la evaluación**

Los objetivos de la Evaluación de Impactos generalmente están asociados con la formulación de hipótesis de desarrollo local, que guían las actividades de recolección de datos y el análisis e interpretación de los impactos.

Para formular los objetivos recurra a las categorías, subcategorías e indicadores del SISDEL, y haga proposiciones explicativas sobre las transformaciones observables en la vida y hábitat de la población local. Las proposiciones acerca de los impactos pueden hacerse por el lado de atribuir su causalidad a la gestión del proyecto, o por el lado de asociarlas con los esfuerzos sinérgicos de los actores involucrados en las alianzas del proyecto.

En cualquier caso, una regla a seguir es que la Evaluación de Impactos debe proponerse objetivos realistas, prácticos y posibles de conseguir con los recursos disponibles y en el corto tiempo.

□ C. Orientación

Aclarados los usuarios y objetivos de la Evaluación de Impactos, podemos ahora precisar su orientación, es decir, saber cuáles aspectos de la experiencia del proyecto son los que vamos a enfatizar durante la evaluación. Pueden darse distintas orientaciones a la evaluación, según los intereses de los auspiciantes, pero en general hay tres orientaciones básicas:

- Medir la eficacia relacionando las actividades cumplidas con los productos obtenidos.
- Medir la eficiencia relacionando la gestión con los efectos del proyecto.
- Establecer el carácter estratégico de los impactos del proyecto en relación con las políticas de las organizaciones en el cantón.

Aunque cada una de estas orientaciones pone énfasis distintos en determinados elementos de la experiencia del proyecto, no son necesariamente excluyentes entre sí, por lo que dependiendo de las destrezas del equipo evaluador podrían establecerse combinaciones complementarias y apropiadas a cada caso.

Como norma para establecer la orientación de la evaluación, es aconsejable leer detenidamente los documentos originales del proyecto, especialmente sus objetivos-productos distribuidos según los niveles y tipos de impactos esperados, y luego revisar la línea de base para hacer un primer contraste entre lo deseado y lo obtenido, que permita establecer cuál es el énfasis que se adecua a la realidad del proyecto que se va a evaluar.

□ **D. Duración**

La evaluación de impactos es un ejercicio de sistematización, pero también es un hecho práctico. El tiempo asignado para hacerla es un elemento decisivo en el diseño de la estrategia de evaluación, razón por la cual debemos saber con precisión de cuánto tiempo disponemos para asegurarnos que lo que nos proponemos medir, lo hagamos en plazos ciertos.

La duración está directamente asociada con el costo de la evaluación: a mayor tiempo mayor costo. Recordemos que las evaluaciones son eventos rápidos, que se realizan dentro de limitaciones presupuestarias.

Pero la duración de la evaluación también se relaciona con la necesidad de disponer rápidamente de la información sobre los impactos del proyecto, pues es una demanda pragmática que exige realizar la medición en corto tiempo y entregar el informe oportunamente.

□ **E. El plan de actividades**

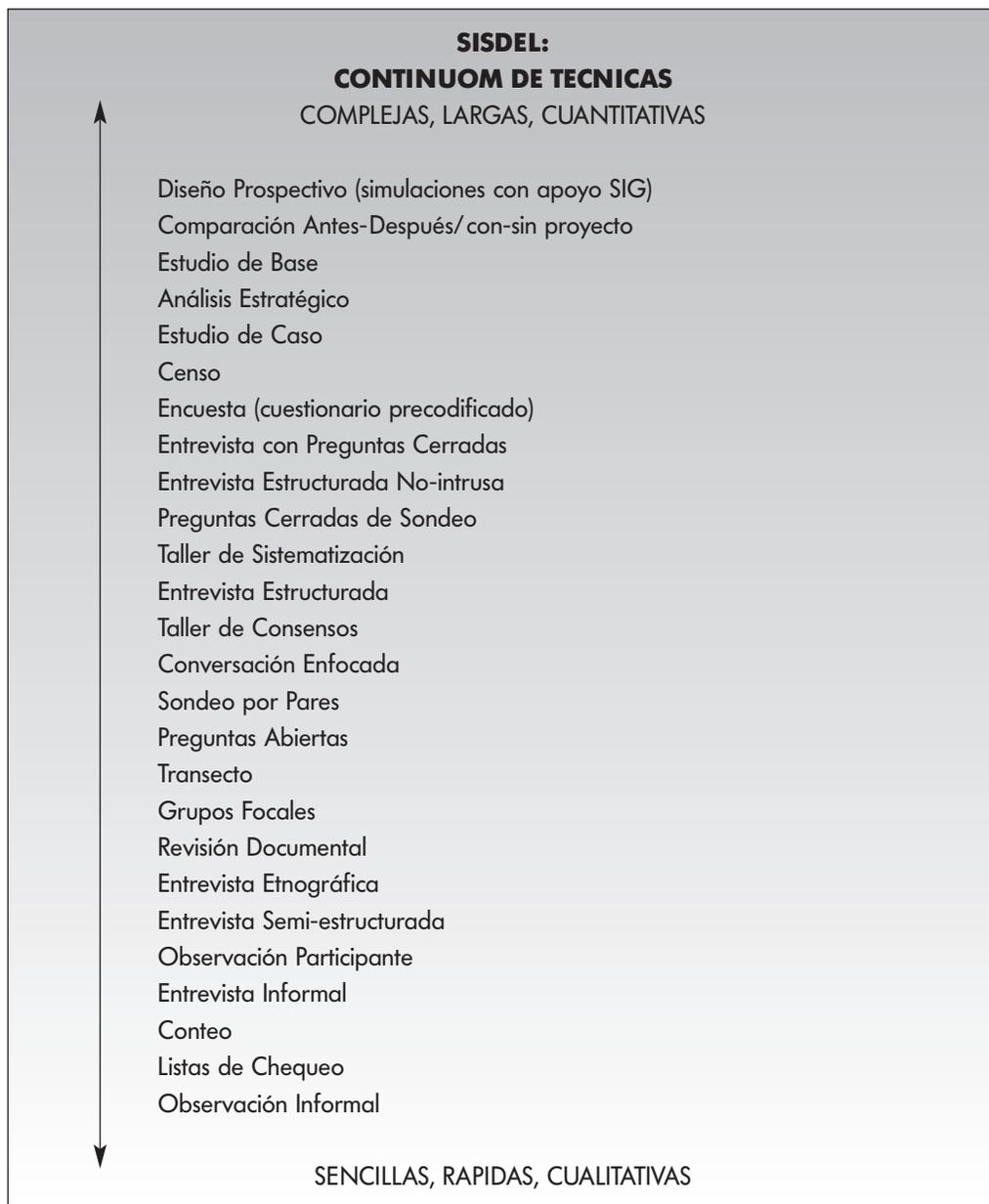
Ahora podemos programar las actividades de la evaluación siguiendo un procedimiento sencillo: en un cuadro de cuatro columnas estableceremos i) las actividades a realizar, ii) las fechas, iii) los requerimientos, y iv) los responsables. Con el plan de trabajo en la mano procederemos a establecer los contactos con los dirigen-

tes, líderes, y demás personas de las organizaciones y la comunidad, así como con las autoridades locales para establecer reuniones, entrevistas, talleres y demás eventos para recolectar información. Procuremos fijar con suficiente antelación las citas con todas las personas seleccionadas.

Para elaborar el plan de trabajo tomaremos en cuenta un principio importante: no podemos interferir con las actividades cotidianas de la comunidad, ni provocar interrupciones en las acciones del proyecto, en las organizaciones e instituciones locales, pues se trata de realizar la evaluación siguiendo la marcha de la localidad.

II. La recolección de datos

En la recolección de datos para la evaluación de impactos podemos combinar diversas técnicas, pues éstas constituyen un *continuum* de diversa complejidad que fluye entre dos polos: en el uno están las técnicas sencillas y rápidas, mientras en el otro las complejas y largas, y en el intermedio hay muchas opciones instrumentales, cada una de mayor o menor complejidad como puede verse en el siguiente Gráfico.



La selección de las técnicas es una *actitud pragmática* en busca del equilibrio de intereses, pues durante la evaluación tenemos que responder a las expectativas de los actores locales y comunicar los hallazgos a las distintas audiencias del cantón. Por ejemplo: el equipo responsable de la evaluación precisa mostrar los impactos tangibles a las agencias auspiciantes, al mismo tiempo que registra la apropiación del proyecto en la población; o debe demostrar cómo los impactos de los proyectos materializan el plan estratégico del gobierno local, al mismo tiempo que responden a las expectativas de los campesinos.

El hecho es que dependiendo del grado de formación del equipo de evaluación, de su vocación hacia las metodologías, de su interés en el aprendizaje y del uso que se de a la evaluación, se pueden seleccionar diversas técnicas e incursionar en combinaciones creativas adaptadas a las necesidades. Lo fundamental es que permitan la simultaneidad de diálogo sobre los impactos con las diferentes audiencias y que ayuden al aprendizaje del equipo ejecutor.

En cualquier caso deberemos advertir a los participantes sobre las técnicas que utilizaremos e insistirles en la necesidad de colaboración de las personas e instituciones del lugar, para hacer de la evaluación un evento de sistematización colectivo y de aprendizaje beneficiosos para las organizaciones e instituciones de la experiencia de desarrollo local.

□ **A. La muestra de evaluación**

En la práctica es imposible que evaluemos los impactos del proyecto en todos los beneficiarios de un proyecto, por lo que conviene examinar sólo una parte de la misma para inferir los cambios registrados a la población total. Cualquier subconjunto de la población involucrada en el proyecto es una muestra, pero se requiere que la muestra cumpla dos condiciones: que refleje las características principa-

les de los beneficiarios, y que el análisis en la muestra sea extendible al universo de población.

La muestra se elabora de dos maneras: por procedimientos estadísticos que permiten generalizaciones, y a criterio del equipo evaluador a manera de estudios de caso. El tamaño de la muestra se relaciona con la cobertura del proyecto, con las características demográficas, temporales, organizativas y territoriales del ámbito local en las que el proyecto interviene directamente.

Es conveniente que a la hora de definir nuestra muestra, distingamos entre los diferentes actores locales, diferenciando a la población propiamente dicha, a las organizaciones de base que representan a grupos pobres del cantón, a las ONGs que generalmente son estratos medios de profesionales, a las instituciones públicas con autoridades locales, y si es el caso, a la empresa privada local. Cada uno de ellos tiene sus propios intereses y comportamientos específicos en el proyecto, que inciden en el logro de los impactos, por lo que debemos incluirlos en la muestra de evaluación.

□ B. La selección de indicadores

En la evaluación de impactos, la medición y análisis de los cambios provocados por el proyecto lo haremos a través de los indicadores seleccionados desde la formulación del proyecto. Recuerde que son los mismos indicadores que utilizamos para la “Línea de Base”, y durante el seguimiento, sólo que ahora los aplicaremos para medir los impactos luego de concluido el proyecto.

Usar los mismos indicadores nos permite hacer el análisis histórico de los cambios durante la ejecución del proyecto, de acuerdo con las características culturales y organizativas del ámbito local. En este punto debemos estar alertas para re-

conocer que la gente se refiere con diferentes palabras al mismo evento, por lo que no necesitamos buscar otros indicadores, sino sólo los estrictamente necesarios.

□ C. Escalas de medición

Las Escalas de Medición de los indicadores son los valores que utilizaremos para interpretar los impactos tangibles e intangibles, previstos y no previstos, de acuerdo a los tres Niveles de Impactos del SISDEL. Las Escalas son los criterios del equipo evaluador, y se distribuyen en cinco escalones que van desde los logros menores hasta los logros mayores, y son formulados desde la perspectiva del “*continuum incluyente*”, es decir que los logros mayores siempre incluyen a los menores.

La conveniencia de usar escalas es que facilitan la interpretación de los impactos del proyecto, permitiéndonos medir su alcance y disponer de valores comunes para analizar comparativamente las cualidades de los cambios. En realidad los impactos de los proyectos de desarrollo local son cambios graduales, que cada vez van incluyendo nuevos aportes y colaboraciones locales, por lo que medirlos implica reconocer las distintas contribuciones que permiten lograr las transformaciones.

Las escalas reflejarán los distintos aportes de los actores locales y necesariamente deberán construirse considerando los factores de incidencia en el ámbito local. Si no se dispone de Escalas, es el momento para que el equipo de evaluación establezca las escalas de medición del proyecto.

Recuerde que para usar fácilmente las escalas de medición, es conveniente que las preguntas que se vayan a realizar con cualquiera de las técnicas seleccionadas, sean siempre preguntas estructuradas, con opciones clasificadas de respuesta. Elabore un formulario de registro de preguntas cerradas, orientado por los indicadores.

III. Análisis e interpretación de los impactos

El análisis e interpretación de los impactos del proyecto, son actividades que realizan principalmente los miembros del equipo de evaluación luego de concluida la recolección de datos. El análisis es nuestra propia lectura de la información obtenida y se la puede hacer de varias maneras.

Proponemos realizar el análisis y la interpretación de los impactos de manera complementaria, siguiendo un procedimiento secuencial de cuatro pasos: a) la descripción de los hallazgos, b) el análisis de los impactos agrupándoles según las escalas, c) el análisis comparado de tendencias de impactos según niveles y tipos, y d) la interpretación de las estrategias de desarrollo local que están detrás de los impactos.

En nuestra experiencia, estos cuatro pasos analíticos nos han permitido lograr interpretaciones integrales y completas de los impactos logrados por los proyectos de desarrollo local.

□ A. La descripción de los hallazgos

Es la narración textual de los hallazgos empíricos obtenidos en la evaluación, que están relacionados con los cambios atribuibles al proyecto o a la sinergia local, sin incorporar las opiniones ni criterios del equipo evaluador. Se trata de hacer una descripción precisa, sin calificativos, ni adjetivos, de los hechos tal como se presenten, acorde al esquema de tres niveles y dos tipos de impactos.

Para la descripción sugerimos utilizar la siguiente guía, que nos permitirá redactar un texto corto de dos o tres páginas, el cual constituye un primer documento de tipo testimonial de la evaluación.

- *Objetivos.* Haga una síntesis de los objetivos y productos propuestos en la formulación del proyecto, consultando los documentos del archivo del proyecto.
- *Impactos registrados.* Resuma la información recolectada destacando los impactos del proyecto de acuerdo a las categorías, subcategorías e indicadores del sistema.
- *El Contexto.* De manera resumida narre la intervención de los actores locales, enfatizando sus contribuciones para el logro de los impactos, especialmente de aquellos aportes considerados como estratégicos por el equipo ejecutor.
- *Problemas encontrados.* A partir de la revisión detallada de los informe de seguimiento y de la línea de base del proyecto, establezca los principales problemas que enfrentó el proyecto en relación con los impactos.

□ **B. Agrupaciones en escalas**

La descripción es sometida a un primer análisis, agrupando los hallazgos empíricos según las escalas de medición en cada uno de los niveles del SISDEL. Este procedimiento nos permite destacar cuáles son los impactos con mayor alcance, ubicarlos en los niveles donde se concentran los cambios locales y relacionarlos entre sí en busca de una explicación integradora.

Se pueden establecer puntajes en las escalas de impactos para facilitar la agrupación, estableciendo índices compuestos o pequeñas correlaciones entre las subcategorías y los indicadores.

□ **C. Comparación de tendencias**

Este tercer análisis de los impactos complementa la clasificación de las escalas, ya que ahora procederemos a reconocer las tendencias en los impactos según

la intervención de los actores locales. Para ello deberemos explicar por separado cada uno de los impactos, considerando la intervención de los actores y resaltando su contribución en el logro de los cambios, para lo cual hay que diferenciar los indicadores según las organizaciones de base, las ONGs, las instituciones públicas y la empresa privada.

□ D. Estrategias de desarrollo local

Es la interpretación final de los impactos del proyecto, que completa los análisis anteriores. Debemos realizar un ejercicio de síntesis para explicar los datos ya clasificados, de acuerdo con el discurso de los actores locales y en relación a sus expectativas en el proyecto. Con toda la información descrita, agrupada por escalas y tendencias, ahora podemos formular explicaciones para responder a las hipótesis de la evaluación de impactos

En la interpretación examinamos los elementos simbólicos, culturales, la visión e intereses colectivos expresados por los actores locales. Utilizaremos todos los documentos producidos por el proyecto, los informes elaborados durante el seguimiento, las memorias de los eventos participativos que se haya realizado durante la ejecución, leeremos las actas de las reuniones locales relacionadas con el proyecto y sus resultados, para establecer la imagen comunitaria y/o vecinal del impacto esperado versus lo efectivamente logrado.

Se trata, en suma, de examinar y explicar cómo es que detrás de los impactos generados por el proyecto, se validan las estrategias individualizadas de los diversos actores locales que convergen en un mismo horizonte de desarrollo cantonal, destacando sus contribuciones para la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Es el significado social que otorgamos a los impactos, de cara a las expectativas de la población local.

□ **E. El informe de evaluación**

Es el documento que contiene la experiencia de evaluación de impactos. Se debe elaborar por partes, empezando desde las más sencillas y descriptivas, hasta llegar a las secciones de análisis e interpretación. Recomendamos no empezar por la introducción, sino escribirla al final del documento, cuando se hayan incorporado todos los elementos.

Es conveniente acompañar al Informe un “resumen ejecutivo” de dos páginas, que contiene los objetivos originales del proyecto, la síntesis de las alianzas locales, los impactos del proyecto y las conclusiones de la evaluación. Cuando empecemos a escribir el Informe de Evaluación utilicemos la descripción de los hallazgos, y poco a poco vayamos integrando los aspectos analíticos y las interpretaciones. Para facilitar este trabajo se recomienda seguir la siguiente pauta:

- **LA CUBIERTA.** Es la primera página del informe. En ella escriba la denominación y ubicación del proyecto, el nombre de la organización ejecutora, los nombres de los miembros del equipo evaluador y su dirección profesional, el nombre de las entidades patrocinantes de la evaluación, el período de tiempo cubierto por la evaluación y la fecha de redacción del informe.
- **INTRODUCCIÓN.** Haga una breve reseña del porqué se hizo la evaluación y a quién se dirige la evaluación. Diga cuál es la intención de la evaluación y las decisiones que se van a dar como resultado de la evaluación.
- **EL PROYECTO.** Realice una corta reseña del proyecto original, incluyendo los objetivos y resultados propuestos, la caracterización de la población beneficiaria, las acciones realizadas y la modalidad de gestión adoptada.

- **EL CONTEXTO LOCAL.** Describa en pocas palabras, el escenario donde se implementó el proyecto, destacando la influencia de los actores locales en el logro de resultados.
- **LOS IMPACTOS.** Explique los cambios generados por el proyecto en el ámbito local, a través de las categorías, subcategorías e indicadores, clasificados según los tres niveles y dos tipos de impactos. Utilice las escalas de medición.
- **LA INTERPRETACIÓN.** Argumente cómo los resultados registrados forman parte de las estrategias de desarrollo local, impulsadas desde el Comité de Desarrollo Local o su equivalente.
- **CONCLUSIONES.** En pocas palabras concluya indicando los impactos principales del proyecto, enfatizando en las repercusiones locales y proponga recomendaciones a la organización ejecutora y a las instituciones asociadas en el proyecto.
- **ANEXOS.** Recomendamos acompañar como anexos toda la información de la evaluación que no puede integrarse en el texto del informe. Los anexos más comunes de un informe de evaluación son:
 - a) *Metodológico.* Contiene la síntesis de la estrategia de evaluación adoptada, describiendo las técnicas utilizadas para la recolección de datos, con sus respectivos instrumentos y/o guías y los procedimientos de tabulación y análisis de datos usados por el equipo.
 - b) *Informativo.* Son las escalas de medición utilizadas con sus respectivos cuadros estadísticos y/o las matrices cualitativas, que sirven de respaldo al texto del informe.
 - c) *Documental.* Son los documentos de distinto tipo que testimonian los cambios ocurridos y que el equipo considera relevantes acompañar en

el informe.

IV. Divulgación de la experiencia

¿Cuál es el uso que vamos a dar a la evaluación de impactos? ¿Cómo aprovechamos de un documento que contiene datos y argumentos sobre los impactos? ¿De qué le sirve a la población de la localidad la evaluación de impactos?

Si hiciéramos la evaluación sólo para satisfacer requerimientos externos, estas preguntas no tendrían cabida, pero como hacemos la evaluación para fortalecer las capacidades locales aprendiendo de nuestras propias experiencias, el uso que demos al documento es crucial para robustecer nuestro protagonismo de actores que decidimos sobre el destino de la localidad.

Si sabemos difundirlo adecuadamente, el informe se transformará en un instrumento para mejorar nuestro desempeño y nuestra capacidad de concertación y negociación. Es necesario divulgar el informe entre las organizaciones de base, las ONGs, las autoridades locales y someterlo a otras opiniones, críticas, y apreciaciones. No es un documento para archivarlo, ni para decorar las bibliotecas de las organizaciones.

La evaluación, como hemos visto, es un “proceso integral guiado”, basado en habilidades aprendibles, que reconoce límites, establece metas, se realiza en un marco de criterios y valores compartidos en estructuras institucionales. En este sentido, el aprendizaje que obtengamos de esta experiencia es crucial para enriquecer nuestra perspectiva de lo que debemos hacer para mejorar la calidad de vida en la población del cantón.

La difusión de la evaluación nos permite divulgar los hechos concretos, los logros alcanzados para negociar nuevas propuestas con los actores locales. La difu-

sión de la experiencia cumple el papel de abrir el camino, para que más personas e instituciones con diferentes perspectivas converjan a nuestra estrategia de desarrollo local, aportando con nuevas apreciaciones de los problemas y miradas alternativas a las oportunidades.

Al comunicar los resultados habrá mayor probabilidad de compromiso para la ejecución de otras soluciones a los problemas locales, pues la gente está mejor informada, asume los objetivos y fija responsabilidades en relación a la colectividad. La difusión de la evaluación crea una plataforma común para la toma de decisiones, genera el lenguaje apropiado para comunicarnos, para superar los obstáculos y delinear cursos de acción consensuados.

Sistematizar nuestra propia experiencia con la evaluación de impactos, es una manera de aprender de la realidad para continuar proponiendo y actuando en busca del desarrollo equitativo, sustentable y democrático de nuestro cantón. La divulgación de la experiencia es una manera de involucrar a otros actores más allá del ámbito local, en expectativas compartidas de cambio y de búsqueda colectiva de alternativas de vida.

SISDEL

INSTRUMENTO 1:
MATRIZ DE IDENTIFICACION DE INDICADORES

Este instrumento permite incorporar los indicadores discretivos al SISDEL, utilizando un lenguaje común. Cuando se desee incorporar un nuevo indicador se deberán cumplir los seis pasos de este instrumento.

Nombre del indicador:	Diga cómo se denomina, ejemplo: número de puestos de trabajo.
Descripción:	Explique a qué cualidades se refiere, ejemplo: cantidad de horas/día de trabajo remunerado.
Tipo:	Señale si se trata de un dato, estimación u opinión.
Unidad de análisis:	Aclare a qué nivel de resultados corresponde: personas, organización o sociedad.
Unidad de medida:	Precise si es un número, porcentaje o escala.
Fuente:	Indique en dónde se obtiene el indicador: en documentos, o en la realidad del proyecto.

Tomado de: Manual del MDB, Fundación Inter Americana, Washington, 1995

INSTRUMENTO 2: EL ARTE DE ENTREVISTAR

Entrevistar es un acto de comunicación en forma de diálogo, que se registra por escrito o mediante grabación. Para la Formulación del Proyecto se utilizan preguntas semi-estructuradas o guiadas por un esquema, y para la Evaluación se hacen preguntas estructuradas o estandarizadas en secuencia.

Toda entrevista enfrenta un problema: la disparidad de conocimientos entre el entrevistado y el entrevistador. Esto exige agilidad del entrevistador para recabar sólo la información necesaria, para seleccionar la que es útil al proyecto y para reaccionar oportunamente sobre la calidad de la información a medida que se la obtiene guiando la entrevista.

Mientras en la Fase de Formulación se hacen preguntas sobre experiencias y conocimientos, en la Fase de Evaluación se pregunta sobre opiniones, actitudes y sensaciones.

Para que una entrevista sea útil siga las siguientes instrucciones:

- . Primero preséntese cordialmente al entrevistado, diga su nombre, explique porqué hace la entrevista, y cómo se utilizará la información en el proyecto. Destaque la importancia de las opiniones del entrevistado para formular o evaluar el proyecto.
- . Pregunte con palabras sencillas y de manera clara.
- . No haga dos preguntas en una, sino de una en una.
- . Haga las preguntas de manera neutra, para orientar la respuesta del entrevistado y no el punto de vista del entrevistador.
- . Escuche detenidamente las respuestas y recoja fielmente el punto de vista del entrevistado.
- . En caso necesario, utilice preguntas complementarias para aclarar el significado de lo que dice el entrevistado.
- . Al concluir la entrevista, haga un resumen de lo que manifestó el entrevistado para constatar las respuestas tal como él las dijo.
- . Despidase cordialmente, y agradezca su colaboración

INSTRUMENTO 3:
FORMATO DE PROYECTO

- | | |
|------------------|--|
| 1. ANTECEDENTES: | ¿CUAL ES EL PROBLEMA QUE SE VA A SOLUCIONAR Y QUE EXPERIENCIA TIENE? |
| 2. DESCRIPCION: | EXPLIQUE LA SOLUCION |
| Acciones: | Indique las acciones a realizar |
| Beneficiarios: | ¿Quienes serán afectados? |
| Gestión: | ¿Cómo ejecutará el proyecto? |
| 3. OBJETIVOS: | ¿QUE NIVELES Y TIPOS DE RESULTADOS ESPERA? |
| Indicadores: | ¿Cómo medirá los resultados? |
| 4. PRODUCTOS | ¿QUE PRODUCTOS PRODUCIRA? |
| Matriz: | Nombre, unidad, cantidad, tiempo |
| 5. ACTIVIDADES: | ¿COMO PRODUCIRA LOS PRODUCTOS? |
| Plan de Trabajo: | Distribuya las actividades según recursos y tiempo |
| Cronograma: | Haga un cuadro tiempo-actividad |
| 6. CONTEXTO: | ¿QUIENES COOPERARAN PARA EJECUTAR EL PROYECTO? |
| Compromisos: | ¿Cuáles son los aportes de las instituciones locales? |
| Relevancia: | ¿Cuáles de los aportes son imprescindibles para el proyecto? |
| 7. PRESUPUESTO: | ¿CUANTO NECESITA PARA EJECUTAR EL PROYECTO? |
| Aportes: | Cantidad y valor de los recursos de la concertación local |
| Contraparte: | Cantidad y valor de los recursos propios |
| Solicitado: | Monto solicitado por partidas de gasto |
| 8. SEGUIMIENTO: | ¿COMO HARA EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO? |
| Gestión: | Mecanismos de acompañamiento administrativo |
| Resultados: | Mecanismos de monitoreo para ejecutar la concertación local. |

INSTRUMENTO 4:
ESTABLECIENDO LOS PRODUCTOS

1. Describa el tipo de productos que elaborará el proyecto. Indique cuáles de los siguientes tres tipos de productos se espera producir:

- a) Bienes inmuebles como edificios, bodegas, aulas, canales de agua, casa comunal, caminos; o bienes muebles como equipos, maquinaria, e instalaciones.
- b) Servicios comunitarios dirigidos a la población como reforestación, crédito, riego secundario o terciario, educación, cultura, salud preventiva, capacitación, ecoturismo.
- c) Mercancías de origen agropecuario como leche, granos, tubérculos, ganado de distinto tipo, cereales, frutas, etc.; mercancías agroindustriales como harinas, granos enfundados, peces, lácteos, hilos de fibra natural, alimentos procesados, etc; o manufacturas textiles, maderables, metalmecánica, eléctrica, artesanía de cerámica, de fibras, cestería, etc.

2. Precise los siguientes aspectos del producto.

- a) Si son bienes indique su tamaño en metros de construcción, su capacidad en metros cúbicos o litros y la existencia de infraestructura básica del entorno.
- b) Si son servicios indique su cobertura - alcance, y los servicios de apoyo existentes.
- c) Si son mercancías indique los volúmenes de producción y rendimiento incrementados.

3. Fije el tiempo o la periodicidad de los productos.

- a) Si son bienes calcule cuánto tiempo se requiere para su construcción en meses o años.
- b) Si son servicios diga la periodicidad con la que se prestarán los servicios: diariamente, semanalmente, mensualmente, trimestralmente, anualmente.
- c) Si son mercancías la frecuencia de producción por horas-trabajo. En todos los casos indique la vida útil de los bienes y equipos.

No se angustie cuando tenga que fijar los productos, pues no estos tenemos que inventarnos estos datos. Por lo general existen cálculos establecidos y datos actualizados a los que tenemos que recurrir. Lo más probable es que estén en la carpeta de información secundaria. ¡Revísenla cuidadosamente!

INSTRUMENTO 5:
PAUTA DE CONCERTACION LOCAL

El municipio o la organización de base convocará a un grupo representativo de las instituciones activas en la localidad, para democráticamente analizar el proyecto de desarrollo local. Dos personas de la institución convocante actuarán como facilitadores de la reunión, procurando que estén presentes las diferentes posiciones, y buscarán equilibrio en el balance de influencias y conocimientos sobre la temática del proyecto.

Durante la reunión de concertación, los facilitadores mantendrán un ambiente armonioso que permita analizar y acordar las formas de participación en el proyecto. Seguirán los siguientes siete pasos:

- Primero: Harán una rápida y alegre presentación de los asistentes, para crear un ambiente de confianza que permita el diálogo sincero y directo.
- Segundo: Uno de los miembros del equipo situará el proyecto en el cuadro general de las relaciones cotidianas de los participantes, estableciendo los posibles compromisos en los propios espacios y códigos de las instituciones. Explicará de manera sencilla cómo los resultados esperados por el proyecto afectarán a todos los asistentes y al mismo tiempo, cómo su participación condiciona el logro de esos resultados.
- Tercero: El segundo miembro del equipo precisará las ventajas que se obtendrían con la colaboración de las instituciones, y delimitará el campo de acción dentro del cual se pueden concertar los compromisos. En pocas palabras dirá en qué aspectos y cómo podrían cooperar las instituciones.
- Cuarto: Mientras una persona facilita las exposiciones de los participantes recordándoles que se trata de una reunión basada en la voluntad de construir en conjunto el mejor proyecto posible, respetando el derecho a la diferencia y a la divergencia; la otra persona sintetiza las exposiciones en papelotes para uso de todos.
- Quinto: Ambas personas recogerán los acuerdos de colaboración, y establecerán el marco formal y material (reglamento), para la implementación de las acciones durante la ejecución del proyecto. Mientras uno facilita las conclusiones, otro toma nota de las mismas.
- Sexto: Conjuntamente se acordarán los mecanismos de seguimiento al proyecto para asegurar los resultados esperados.
- Séptimo: Se elaborará un acta de compromiso institucional con los principales acuerdos del taller de concertación, firmada por los asistentes, y se anexará a los documentos del proyecto.

INSTRUMENTO 6: ELABORACION DE PRESUPUESTOS Y CALCULO DE CONTRAPARTIDAS

Para cumplir las del proyecto se utilizan insumos o recursos, los cuales se pueden agrupar en tres grandes categorías: recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros.

Los recursos materiales incluyen terrenos o su uso, materiales de construcción, insumos agrícolas, equipos y su uso, herramientas, etc. Los recursos humanos incluyen los servicios de consultores, asesores, técnicos, capacitadores y mano de obra comunitaria y/o familiar. Los recursos financieros corresponden principalmente a dinero recibido por el proyecto por pagos de servicios prestados, cuotas de afiliación, producción y/o comercialización de bienes y/o servicios del proyecto, etc. Estos recursos pueden provenir de diferentes fuentes: agencias internacionales, entidades gubernamentales, organizaciones comunitarias, empresas, y a todos se les puede asignar un valor en dinero.

El valor asignado a cada uno de los recursos que se utilizarán en las actividades del proyecto, y las fuentes de donde provendrán se presentan en el Presupuesto del Proyecto, clasificados y desagregados en lo que se denominan *Partidas* o *Rubros Presupuestales*. En general, se han acordado partidas presupuestarias uniformes para la presentación de proyectos de desarrollo, con las siguientes definiciones:

- Personal: Costos totales del personal que trabajará directamente vinculado con el proyecto, incluyendo el personal para apoyo administrativo. También debe incluirse el costo de los beneficios legales (prestaciones y seguridad social).
- Consultorías: Incluye el costo de contratar el personal técnico y/o especializado necesario para suministrar asistencia técnica especializada en relación con la producción, comercialización, contabilidad, preparación de estudios de factibilidad, reportes y/o investigaciones específicas, etc. En esta partida presupuestal se deberán incluir tanto los costos de los honorarios como los de los viajes (transporte y viáticos) de esos consultores.
- Viajes y viáticos: Costos de pasajes aéreos o terrestres y de alimentación por desplazamientos del personal directamente vinculado con el proyecto, para realizar actividades del proyecto. *No se incluyen los costos de viajes de los consultores.*

- Terrenos y construcciones: Incluye costos de adquisición y mejoras. Por ejemplo:
 - * Adecuación del terreno: obras de irrigación, cercados, muros de contención, etc.
 - * Construcciones y mejoras: levantamiento de edificaciones nuevas; remodelaciones y adiciones a construcciones o edificaciones antiguas.
 - * Estructuras provisionales.
- Equipos: Costos de adquisición e instalación de bienes o activos que se utilizarán durante la ejecución del proyecto, tales como maquinaria y equipos de producción, vehículos de transporte, equipos grandes de oficina y computadoras, otros equipos como audiovisuales, videograbadoras, etc.
- Materiales y suministros: Compra de materias primas e insumos indispensables para la realización del proyecto, tales como: fertilizantes, forrajes, semillas, herramientas e implementos utilizados en la producción agropecuaria; medicamentos y artículos similares utilizados en proyectos de salud o pecuarios; materiales didácticos (textos, papelería, ayudas didácticas excluyendo equipos), etc.
- Administración: Incluye pagos por arrendamiento y servicios, adquisición de equipos menores para oficina, compra de papelería y útiles de oficina. *No incluye el costo del personal administrativo (está en Personal) ni la compra de equipos que tengan un valor superior a US\$200.*
- Fondo Rotatorio de Crédito: dinero disponible para préstamos.
- Auditoría y costos legales: Pago a auditores independientes para examinar las cuentas del proyecto y otros pagos legales en que incurra el proyecto.
- Imprevistos: Generalmente debe calcularse entre un 4 y un 6% para gastos que no se han estimado y que pueden llegar a ocurrir.

VALORIZACIÓN DE CONTRAPARTIDAS

Como mencionamos, los recursos que se utilizan en un proyecto pueden provenir de varias fuentes, entre ellas las comunidades, entidades gubernamentales y empresas. Estos recursos que son adicionales a los aportados por la entidad donante (ante quien se postula el proyecto), se denominan Contrapartidas. Por lo tanto, las contribuciones de contrapartida son la combinación de cualquiera de los siguientes recursos:

- * Recursos monetarios (dinero) suministrados por la organización ejecutora del proyecto.
- * Recursos monetarios aportados por otras organizaciones locales, nacionales o internacionales.
- * Aportes en especie suministrados por la organización ejecutora tales como mano de obra, terrenos, materiales, infraestructuras, etc., que serán utilizados directamente en actividades del proyecto.
- * Aportes en especie de otras organizaciones y entidades.

Como en el Presupuesto todos los recursos deben estar representados en dinero, es necesario *valorizar los recursos en especie o no-monetarios* que se utilizarán en el proyecto y que se aportarán como contrapartida. Para saber qué valor colocar a cada uno de esos recursos es necesario utilizar algunos criterios aceptados universalmente.

Uno de ellos es la utilización del *precio de ese recurso en el mercado local*; por ejemplo, en el caso de mano de obra comunitaria aportada en la construcción de un centro comunitario, se utilizará el valor que se paga a los obreros de la construcción en sitio donde se realizará la construcción y si se trata de mano de obra aportada para una siembra comunitaria, entonces se utilizará el valor del jornal pagado a los agricultores. Si el aporte será de productos agrícolas, por ejemplo, se valorizarán al precio en que se comprarían en el mercado si no fueran aportados por las comunidades.

Elaborado por: Gloria Vela, Corporación para el Desarrollo y la Responsabilidad Social en América Latina CDR, 1997

INSTRUMENTO 7:
CONSTRUYENDO INDICADORES CON PREGUNTAS

Este instrumento permite construir nuevos indicadores de procesos y resultados, a través de cinco preguntas secuenciales que van integrando los elementos que posee un indicador y son:

- a) La cualidad a observar o medir (qué)
- b) El grupo de interés en quién se espera este presente la cualidad (quiénes)
- c) La cantidad de las cualidades observadas (cuánto)
- d) El tiempo de la observación en relación al desarrollo del proyecto (cuándo)
- e) El lugar en que ocurre el evento (dónde)

De todos los elementos mencionados, los tres primeros son los más importantes, aunque en algunos indicadores de procesos no corresponde identificar a quiénes se observa la cualidad, en caso de que se refieran a acciones y no a personas. El "dónde y cuando" solo se especifica si es necesario.

Para transformar en preguntas o crear un nuevo indicador siga el siguiente orden de preguntas: primero precise la cantidad que buscamos, segundo señale el grupo de interés al que nos referimos, tercero diga que cualidades requerimos, cuarto indique el momento que esperamos, y quinto proponga el lugar donde se encuentra el indicador. Veamos algunos ejemplos de indicadores de procesos y de resultados

DIGA EL:				
¿Cuánto?	¿Quiénes?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Número	de facilitadores	comunitarios	al inicio del proyecto	en el cantón Guamote
Porcentaje		de árboles sembrados	en el año 1999	en terrenos comunales
Grado	en que las familias indígenas	aplican los conocimientos de manejo	durante las siembras	en la microcuenca Pivarising

Tomado y adaptado de: Gloria Carrasco, CUADERNO DE TRABAJO, “Construcción de indicadores: un proceso creativo y riguroso para la evaluación de proyectos”, Alianza Estratégica SOCSAL-FIPAN, Caracas, mayo de 1997.

MARCO DE DESARROLLO DE BASE. FUNDACION INTERAMERICANA

Categorías, Subcategorías e indicadores

TANGIBLE	INTANGIBLE
<p>ESPACIO CIVICO/SOCIAL</p> <p>LEYES Promulgación, modificación o derogación de disposiciones legales Consulta y participación</p> <p>POLITICAS Influencia Propuestas y demandas</p> <p>PRACTICAS Efecto demostrativo Diseminación</p>	<p>NORMAS SOCIALES</p> <p>VALORES Conceptos motivadores</p> <p>ACTITUDES/COMPORTAMIENTOS Actitud frente a la diversidad socio-cultural Grado de sensibilidad y respuesta en el sector público y entidades privadas</p> <p>RELACIONES Capacidad de negociación con la sociedad civil Capacidad de negociación con el sector público</p>
<p>CAPACIDAD DE GESTION</p> <p>PLANEACION Capacidad de planeación Capacidad de ajuste</p> <p>GERENCIA Capacidad gerencial Rentabilidad Rendimiento</p> <p>RECURSOS Movilización de recursos Sostenibilidad de la organización Canalización de recursos</p> <p>ALCANCE/VINCULOS Cobertura Vinculos</p>	<p>CULTURA ORGANIZATIVA</p> <p>VISION Capacidad para identificar líneas de acción Reconocimiento de consecuencias</p> <p>ESTILO DEMOCRATICO Transparencia interna Participación</p> <p>AUTONOMIA Independencia en la adopción de decisiones</p> <p>SOLIDARIDAD Cooperación Prioridad de intereses colectivos del sector</p>
<p>NIVEL DE VIDA</p> <p>NECESIDADES BASICAS Satisfacción de necesidades básicas Cambios en la calidad de vida</p> <p>CONOCIMIENTOS/DESTREZAS Adquisición de conocimientos/destrezas Aplicación de nuevos conocimientos/destrezas</p> <p>EMPLEO/INGRESOS Creación, conservación y mejoramiento de puestos de trabajo Ingreso promedio por año</p> <p>ACTIVOS/AHORROS Capacidad de ahorro Cambio de activos</p>	<p>CAPACIDADES PERSONALES</p> <p>AUTOESTIMA Valoración Cambios de rol</p> <p>IDENTIDAD CULTURAL Sentido de pertenencia Valoración cultural</p> <p>CREATIVIDAD Disposición hacia la innovación Aplicación de innovaciones/iniciativas</p> <p>REFLEXION CRITICA Capacidad de explicación de su situación Evaluación y ajuste</p>

SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE COMUNIDEC

CALIDAD EDUCATIVA	Incremento de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> . No de alumnos matriculados . No de alumnos que terminaron el nivel . Tasa de deserción escolar
	Domínio de la lengua indígena	<ul style="list-style-type: none"> . No de nuevas palabras en uso . Manejo de la lengua . Grado de comunicacion oral o escrita
	Conocimientos comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> . Plan y programa del centro educativo . Uso de los conocimientos
	Necesidades escolares	<ul style="list-style-type: none"> . Satisfacción de necesidades escolares . Cambios en la calidad de la educación
CAPACIDADES PERSONALES	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> . No de personas que cambiaron su percepción . No de personas que asumen nuevos roles o funciones
	Identidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> . Grado de valoración cultural . Sentido de pertenencia
	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> . Disposición a la innovación . No de personas que aplicaron las innovaciones
	Reflexión crítica	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de identificar problemas, causas y rumbos de acción . Disposición para ajustar el rumbo en base al aprendizaje
CAPACIDAD DE GESTION	Profesionalización de docentes indígenas	<ul style="list-style-type: none"> . No de profesores indígenas graduados . No de profesores indígenas ejerciendo . Frec. de asistencia de docentes indígenas en eventos de capacitación . Aplicación de la capacitación
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> . No libros y materiales didácticos en lenguas indígenas . Autosostenimiento educativo . Monto de recursos movilizados por la educación
	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> . No de organizaciones o redes con quienes tiene vínculos . No de personas atendidas . Nivel de coordinación con la organización y el centro educativo
	Gerencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad administrativa . Porcentaje de cumplimiento de las metas escolares . Disponibilidad de personal capacitado
	Activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> . Adecuación de la infraestructura escolar existente . Calidad de la infraestructura escolar
CULTURA ORGANIZATIVA	Estilo democrático	<ul style="list-style-type: none"> . Frecuencia de reuniones entre la comunidad y la escuela . Grado de participación comunitaria en las decisiones escolares

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

	Manejo de conflictos interculturales	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de identificar soluciones a los problemas . Habilidad para negociar alternativas . Grado de tolerancia
	Visión indígena	<ul style="list-style-type: none"> . Grado en que la organización identifica oportunidades de acción . Grado de percepción de las consecuencias a corto y largo plazo de los problemas
ESPACIOS EDUCATIVOS	Autodeterminación Leyes Políticas	<ul style="list-style-type: none"> . Frec. con que se imponen los intereses colectivos en la comunidad . Grado de apoyo mutuo entre organizaciones . No de disposiciones legales relativas a la educación indígena . Capacidad de colocar temas educativos interculturales en consideración pública . No de propuestas educativas presentadas
	Modelos educativos experimentales	<ul style="list-style-type: none"> . Cobertura . Diseminación del modelo . Efecto demostrativo
VALORES	Valores	<ul style="list-style-type: none"> . Grado de conciencia de la población indígena sobre la educación intercultural bilingüe
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> . Grado de entendimiento y reconocimiento del carácter intercultural de la sociedad
	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Disposición para vincularse con otros grupos sociales . Frecuencia de nexos interculturales

SELECCION DE VARIABLES E INDICADORES DE MEDIO AMBIENTE FUNDACION HERENCIA VERDE, COLOMBIA

<p>CALIDAD DEL HABITAT NECESIDADES BASICAS Satisfacción sostenible de necesidad básicas Cambios en la calidad de vida Autoabastecimiento alimentario Autocuidado de salud</p> <p>CALIDAD DEL MEDIO AMBIENTE BIOFISICO Recuperación y sostenimiento de ecosistemas naturales Valoración y mantenimiento de la diversidad biofísica actual Recuperación y sostenimiento de agroecosistemas productivos Mantenimiento de equilibrio natural en agrosistemas productivos a nivel de fincas</p> <p>CONOCIMIENTOS No de personas que han recuperado y revalorizado conocimientos agroecológicos tradicionales</p> <p>EMPLEO/INGRESOS Número neto de ocupaciones remuneradas sin deterioro del medio ambiente Nivel de ingreso familiar anual ambientalmente sostenible Reducción de los gastos familiares anuales por mejor utilización de recursos propios</p>	<p>CAPACIDADES PERSONALES AUTOVALORACION Grado de estima personal de lo que se hace en el campo con el uso sostenible de la biodiversidad Nivel de reconocimiento y recuperación de las tradiciones familiares de manejo sostenible de recursos naturales</p> <p>COMUNICACION Grado de comunicación de valores ambientales como factor de autoestima Nivel de relaciones familiares y personales para el logro de fines colectivos</p> <p>AUTOESTIMA Nivel de autocrítica sobre el problema que genera la migración a la ciudad. Grado de reconocimiento del impacto ambiental de la migración Grado de reconocimiento de pertenencia a un ecosistema natural</p>
<p>GESTION SUSTENTABLE PLANEACION Elaboración de propuestas y proyectos con sentido ambiental y autogestionario Existencia y uso de planes de manejo sustentable de recursos naturales Incorporación de los principios de la sostenibilidad en los planes de manejo</p> <p>MANEJO DE RECURSOS Mantenimiento de la calidad del agua y la capacidad reguladora basadas en el estado de los ambientes biofísicos Nivel de conservación de los bosques naturales en balance con el nivel de extracción de recursos Variación en el grado de fragmentación de hábitat naturales</p>	<p>VISION AMBIENTAL CONVIVENCIA EN EL TERRITORIO Nivel de conocimiento sobre las interrelaciones ecológicas de los sistemas productivos y el medio natural Grado de conciencia sobre los ecosistemas productivos y naturales. Nivel de organización para administrar derechos y deberes de control social sobre los recursos naturales</p> <p>CONCERTACION Coordinación interinstitucional entre ONG y organizaciones étnicas Nivel de apropiación de las bases de datos ambientales Mecanismos de concertación de investigaciones y apoyos técnicos</p>
<p>INTERACCION SOCIOAMBIENTAL LEGISLACION AMBIENTAL No de disposiciones legales de protección y conservación del medio ambiente Aplicación de la legislación ambiental</p> <p>POLITICAS Incorporación efectiva de la legislación ambiental en las políticas de desarrollo local, regional y nacional</p>	<p>VALORES CONCIENCIA AMBIENTAL Cambio de mentalidad en el manejo de sistemas productivos de largo plazo Nivel de conciencia sobre la conservación de recursos con un balance de usos apropiado.</p> <p>PRACTICAS AMBIENTALES Nivel de diálogo de saberes para proponer formas no destructivas de aprovechamiento de los recursos naturales</p>

VARIABLES E INDICADORES RELEVANTES DESDE UNA PERSPECTIVA DE GENERO

<p>ACCESO A RECURSOS</p> <p>INGRESOS No de mujeres que incrementan sus ingresos anuales Ingreso diferencial entre hombres y mujeres por la misma actividad</p> <p>ACTIVOS PRODUCTIVOS No y porcentaje de mujeres con propiedad territorial No de mujeres que acceden a créditos No de mujeres que tienen nuevos conocimientos y tecnologías</p> <p>USO DEL TIEMPO Porcentaje de tiempo semanal destinado al trabajo doméstico Porcentaje de tiempo semanal destinado al trabajo remunerado y otras actividades No. de horas/día que las mujeres dedican al descanso y la recreación</p>	<p>IDENTIDAD</p> <p>AUTORECONOCIMIENTO Grado de reconocimiento de la contribución de las mujeres a la vida familiar Nivel de identificación de las necesidades propias de las mujeres</p> <p>ACTITUD CRITICA Grado de conciencia sobre las desigualdades de género Capacidad propositiva de las mujeres para transformar su situación</p> <p>SENTIDO DE PERTENENCIA Tipo de actividades grupales desarrolladas por mujeres Grado de valoración de las actividades grupales de las mujeres</p>
<p>CAPACIDAD DE GESTION</p> <p>PLANEACION Grado de incorporación del enfoque de género en los planes Nivel de aplicación de los planes con enfoque de género</p> <p>GESTION Mecanismos internos para promocionar la igualdad de oportunidades Grado de adaptación de las actividades de la organización a la disponibilidad de tiempo de las mujeres</p> <p>VINCULOS No. de redes y foros con enfoque de género de las cuales participa Tipo de actividades de las que participa en las redes y foros Capacidad para colocar temas de género en las agendas públicas</p>	<p>PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES</p> <p>INTENSIDAD DE LA PARTICIPACION Porcentaje de mujeres involucradas activamente en las actividades del proyecto Frecuencia de intervención de las mujeres en los eventos del proyecto</p> <p>VISIBILIDAD DE LA PARTICIPACION Tipos de roles que cumplen las mujeres en la organización comunitaria y vecinal Porcentaje de mujeres involucradas en roles directivos y/o de coordinación</p> <p>CALIDAD DE LAS DECISIONES Grado de influencia de las mujeres de la localidad en las decisiones estratégicas Nivel de reconocimiento de las demandas/necesidades específicas de las mujeres en las decisiones</p>
<p>POLITICAS PUBLICAS</p> <p>LEGISLACION Tipo y No. de disposiciones legales que sancionan la discriminación contra las mujeres Disposiciones legales que promueven el reconocimiento de derechos y oportunidades para las mujeres Mecanismos para la aplicación de la legislación a favor de las mujeres</p> <p>POLITICAS Existencia de planes nacionales, regionales y locales para la igualdad de oportunidades Existencia de instituciones encargadas de ejecutar las políticas</p>	<p>CULTURA CIUDADANA</p> <p>EQUIDAD DE GENERO Grado de reconocimiento social a los roles de las mujeres Nivel de visibilidad y sanción de la violencia contra las mujeres</p> <p>PRACTICAS Uso de lenguajes no discriminatorios Predisposición para modificar prácticas de género discriminatorias</p> <p>VALORES Niveles de solidaridad con las demandas de las mujeres Respeto a los derechos humanos de las mujeres</p>

* Elaborado con la colaboración de Magdalena León T.

BIBLIOGRAFIA

Andrade Sally, Shedlin Michele, Bonilla Elssy

- 1987 *Métodos Cualitativos para la Evaluación de Programas, Un Manual para Programas de Salud, Planificación Familiar y Servicios Sociales*, The Pathfinder Fund, Estados Unidos de América.

Abogabir Ximena, Jiménez Mónica y Espinosa Guillermo

- 1995 Programa de participación ciudadana en el proceso de evaluación de impacto ambiental, CASA DE LA PAZ, PARTICIPA, PRACTICA, Santiago de Chile.

Aquim Rosario

- 1997 *Manual: Planificación Participativa Municipal y Marco de Desarrollo de Base*, SEMILLA, Bolivia.

Aquim Rosario

- 1997 Marco Lógico y Marco de Desarrollo de Base, Taller de análisis y profundización metodológica con consultores, SEMILLA, La Paz.

Astica Juan, Reyes Sonia, Yáñez Gloria

- 1993 *Formulación de Proyectos de Desarrollo Comunal*, Pontificia Universidad Católica de Chile, Dirección de Educación a Distancia-TLEDUC, Chile.

Carrasco, Gloria

- 1997 Cuaderno de Trabajo: "Construcción de indicadores: un proceso creativo y riguroso para la evaluación de proyectos", Alianza Estratégica SOCSAL-FIPAN, Caracas.

Chapela Francisco, Lara Yolanda, Díez de Sollano Javier, y Velasco Aurora

- 1994 Guía para la Evaluación Rural Participativa (ERP) y Planeación Comunitaria del Manejo del Territorio (PCMT), Estudios Rurales y Asesoría, AC., Educación Popular y Capacitación, AC., Oaxaca.

Chambers, Robert

- 1997 Beyond "Whose Reality Counts? New Methods We Now Need?" Paper for the panel on Methodology, Convergence in Knowledge, Space and Time Congress, Cartagena, Colombia.

Gálvez Ríos, Modesto (Coordinador)

- 1995 Participación, planificación y proceso de municipalización, IDRU, Potosí, Bolivia.

Kottak, Conrad

- 1995 "Cuando no se da prioridad a la gente: algunas lecciones sociológicas de proyectos terminados", en *Primero la Gente, Variables Sociológicas en el Desarrollo Rural*, Cerna Michael, coordinación, prefacio y notas, Fondo de Cultura Económica, México.

Mebrahtu, Esther with Heidi Attowood and John Gaventa

- 1997 *Participatory Monitoring and Evaluation, PRA Topic Packs*, IDS, University of Sussex, Brighton, UK.

Varios Autores

- 1994 Medio Ambiente y Gestión Urbana, procesos participativos en problemas ambientales, taller de experiencias, CEDUAM, CENVI, FOSOVI; GEA; PDP, México.

Ramón Galo, y Torres Víctor Hugo

- 1995 Informe de Aplicación del Marco de Desarrollo de Base en el Ecuador, COMUNIDEC, Quito.

Varios Autores

- 1995 *Planificación de proyectos y diseño de indicadores*, Escuela de Liderazgo Democrático, Fundación Social, Corporación S.O.S. Colombia, Universidad Pedagógica Nacional, Santa Fe de Bogotá.

AME-/ULA

- 1996 *Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico*, IULA-CELCADEL, AME, GTZ, Serie Planificación 2, Ecuador.

Sistema de Desarrollo Local SISDEL

Ilustre Municipio de Bolívar-Carchi

- 1997 *Plan de Desarrollo Integral del Cantón Bolívar - Carchi*: Ilustre Municipalidad de Bolívar - Carchi, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME, Sociedad Alemana de Cooperación Técnica GTZ, Ecuador.

Pretty Jules, Guijt Irene, Thompson John and Scoones Ian

- 1995 *Participatory Learning & Action: A Triner's Guide*, IIDE Participatory Methodology Series, London, UK, 1995.

Quintero, Víctor

- 1995 *Evaluación de Proyectos Sociales - Construcción de Indicadores*, Fundación FES, Cali, Colombia.

Scrimshaw Susan y Hurtado Elena

- 1988 *Procedimientos de Asesoría Rápida RAP*, para Programas de Nutrición y Atención Primaria de Salud, Universidad de las Naciones Unidas, Tokio - UNICEFF - Centro de Estudios Latinoamericanos de UCLA, Universidad de California Los Angeles, California.

Selener Daniel con Zapata Gabriela y Purdy Chistopher

- 1996 *Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo: Manual de Sistematización Participativa*, Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, Abya Yala, Quito.

Spencer Laura

- 1989 *Winning Through Participation*, Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation, The Institute of Cultural Affairs, United States of America.

Toledo, Víctor

- 1994 *Planificación Participativa del Desarrollo Local*, Guía Metodológica, Programa Araucanía-UNICEFF, Intendencia-SERPLAC IX REGION, Temuco, Chile.

Zaffaroni, Cecilia

1997 *El Marco de Desarrollo de Base*, TRILCE, Fundación Interamericana, SADES, Uruguay.

Zazueta Aaron, y González Alfonso

1993 *El Proceso de Evaluación Rural Participativa: una propuesta metodológica*, Coedición del Instituto de Recursos Mundiales y el Grupo de Estudios Ambientales, AC, Washington.

PRIMERA SECCIÓN

Los fundamentos del sistema de desarrollo Local

SEGUNDA SECCIÓN

El sistema de desarrollo local: Estructura y niveles

TERCERA SECCIÓN

**La participación
en el ciclo de
un proyecto de
desarrollo local**

CAJA DE HERRAMIENTAS

ANEXOS TEMÁTICOS

Victor Hugo Torres D.