



Procasur

**Programa Regional de Apoyo a los
Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas**

**Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA
Corporación Andina de Fomento CAF**

**GUÍA METODOLÓGICA
PARA APOYAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS CON
POBLACIONES INDÍGENAS**

Sandra Herrera Alcayaga

Documento Final

Septiembre de 1997

Presentación

En las últimas décadas, una amplia gama de actores sociales han intervenido en los bosques tropicales de la Amazonía. Por una parte, ha tenido lugar un importante proceso de adjudicación de tierras a las poblaciones indígenas.¹ Por otra, agencias donantes extranjeras, organismos privados de desarrollo y gobiernos han encauzado hacia las áreas amazónicas un importante caudal de recursos financieros.

Entre las instituciones presentes en el área se encuentra el Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y administrado por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

En junio de 1997 culminó un primer ciclo de trabajo del Programa con poblaciones indígenas amazónicas. Durante este período se financió más de setenta proyectos ejecutados por comunidades y grupos locales indígenas de Bolivia, Brasil, Colombia y Venezuela.

El Programa presentó dos características particulares que lo diferencian de otros programas de desarrollo:

La primera es la naturaleza específica de sus beneficiarios: pueblos indígenas de la región amazónica², multiétnicos y multilingües, con diversos grados de participación en las economías de mercado y de integración cultural a las sociedades dominantes.

Una segunda especificidad es que el Programa adoptó una estrategia de financiamiento directo a las organizaciones o grupos indígenas, quienes participaron tanto en la formulación de sus propuestas como en la ejecución de las mismas. La administración financiera de los proyectos no fue mediada por instituciones de apoyo; una vez aprobadas las propuestas de acción, se transfirió los recursos a cuentas bancarias de los ejecutores.

El Programa fue inicialmente concebido como un fondo de financiamiento para proyectos indígenas. Durante su ejecución, implementó acciones de seguimiento y capacitación para favorecer el desarrollo de las microiniciativas financiadas.

La valiosa experiencia acumulada en estos años plantea lecciones y nuevos desafíos para la actual etapa. Entre ellos, la necesidad de entregar herramientas

¹ Se estima que en la actualidad 117 millones de hectáreas han sido adjudicadas a comunidades amazónicas.

² La segunda fase del Programa ampliará el área de intervención inicial incorporando áreas no amazónicas donde existen proyectos FIDA dirigidos a otras poblaciones indígenas con características similares a los grupos objetivos del Amazonas.

metodológicas a los grupos indígenas y profesionales de apoyo para potenciar los impactos de la intervención.

La presente guía responde al interés, de apoyar la labor de equipos técnicos de instituciones y proyectos que trabajan con poblaciones indígenas de los bosques tropicales, facilitando la ejecución de las tareas que estos equipos desempeñan en las distintas etapas de sus ciclos de proyectos.

Este esfuerzo adscribe a un enfoque de intervención donde el rol protagónico no es del técnico sino de los propios indígenas y de sus organizaciones. El técnico posee conocimientos que son útiles para los grupos indígenas, pero su labor es precisamente ayudar a desarrollar capacidades en estos grupos y no suplantar su protagonismo.

En este trabajo se recuperan informaciones y recomendaciones generadas a través de diversas experiencias de desarrollo, especialmente en el ámbito rural, que pueden ser útiles para el trabajo con Pueblos Indígenas.

Este no es un manual que entregue recetas a los equipos técnicos; es, ante todo, una guía de apoyo, cuyo fin es sugerir procedimientos que deben ser adaptados en función de cada situación específica. Su uso concreto requiere ante todo creatividad y flexibilidad por parte de los equipos técnicos. Finalmente, será la propia experiencia de trabajo de ejecutores indígenas, profesionales y técnicos, la que valide y retroalimente las herramientas propuestas.

Esta Guía se compone de cuatro módulos, que pretenden abarcar las distintas fases del ciclo de proyectos:

Módulo 1: Diagnóstico participativo e identificación de demandas.

Módulo 2: Formulación de proyectos y análisis de factibilidad.

Módulo 3: Ejecución de proyectos y monitoreo.

Módulo 4: Evaluación de proyectos y herramientas para la sistematización.

Introducción

Hoy día, organismos públicos, ONGs, iglesias, políticos y dirigentes indígenas, entre otros, gestionan o ejecutan proyectos con diversas orientaciones y formas de intervención en las áreas de bosques tropicales.

El enfoque de intervención que aquí se propone se orienta por los principios de sostenibilidad y autodesarrollo de los pueblos indígenas.

La sostenibilidad la entendemos por la capacidad de emprender estrategias de desarrollo a largo plazo, que se reproduzcan y crezcan más allá de los financiamientos de la cooperación externa. A nuestro entender, la búsqueda de sostenibilidad de los pueblos indígenas amazónicos, pasa por el desarrollo de iniciativas económicamente rentables, que aprovechen racionalmente los recursos naturales de los bosques tropicales y sus conocimientos acumulados del mundo natural.

El autodesarrollo lo entendemos por la capacidad de decidir el uso de los recursos disponibles, emprendiendo estrategias de desarrollo en función de los intereses propios. Para promover el autodesarrollo de las poblaciones indígenas es preciso crear condiciones que aumenten las capacidades de decisión y gestión de las organizaciones indígenas sobre los recursos propios y los aportados por las distintas entidades cooperantes.

Desde la óptica de la intervención, esto significa:

- a) Financiar proyectos de producción de bienes o servicios con factibilidad de mercado, que aspiren a ser económica y ambientalmente sostenibles, valorizando los recursos propios y el acervo cultural de las poblaciones indígenas.
- b) Propiciar la participación de las poblaciones indígenas en todo el ciclo de proyectos: deben ser las propias organizaciones locales quienes formulen y ejecuten sus iniciativas, y las que gestionen directamente los recursos financieros disponibles, modificando el rol de intermediarios de las instituciones.

Esta estrategia de intervención es, sin duda, más compleja que otras e impone no pocos desafíos.

En primer lugar, porque si bien toda intervención descansa en la demanda indígena, las propuestas de acción deben ser resultado de un proceso de análisis y negociación al interior de la comunidad en función no sólo de las aspiraciones, sino de la factibilidad de las propuestas y de su potencialidad para generar estrategias de desarrollo sostenibles.

En segundo lugar, la experiencia indica que el desarrollo de proyectos indígenas requiere de tiempos que frecuentemente exceden los “tiempos breves” planificados al momento de formular los proyectos. No es siempre posible generar cambios con la premura de los objetivos externos. La estrategia de intervención debe considerar los tiempos de maduración necesarios para el desarrollo de las actividades en cada situación particular. Esto es especialmente importante cuando se trata de desarrollar empresas, con pretensiones de sostenibilidad.

En tercer lugar, las experiencias previas de desarrollo de negocios indígenas no han dado sus mejores resultados cuando se operacionalizan a través de la comunidad o sus organizaciones representativas. Esto plantea la necesidad de trabajar con organizaciones más funcionales a los proyectos económicos, conformadas por aquellos miembros de las comunidades directamente comprometidos en la iniciativa.

En cuarto lugar, la opción de otorgar apoyo financiero a grupos particulares no debe, en ningún caso, atropellar las dinámicas organizativas propias de cada comunidad, ni desconocer que las tierras en donde se desarrollarán los proyectos y los recursos naturales que utilizarán, son de propiedad de toda la comunidad y deben buscarse los mecanismos adecuados de respeto a los derechos del colectivo y retribución.

En quinto lugar, es preciso prever los impactos sociales, culturales y ambientales derivados del desarrollo de las actividades económicas propuestas. Por ejemplo, plantearse de antemano en qué medida la intervención puede provocar nuevos procesos de diferenciación interna de las comunidades, como efecto del desarrollo económico de grupos particulares.

Finalmente, debemos asumir que la ejecución de proyectos implicará conflictos, retrocesos, errores, y readecuaciones, que deben ser valorados como parte de un proceso de aprendizaje necesario de los grupos indígenas. En una primera etapa, el éxito de los proyectos no sólo debe medirse por su capacidad de aumentar los ingresos, sino también debe valorarse el aprendizaje del grupo y el desarrollo de sus capacidades de autogestión.

En suma, en esta propuesta, la selección de proyectos supone la identificación de estrategias de **negocios indígenas**, a través de un proceso participativo de diagnóstico de cada comunidad, de análisis colectivo de las aspiraciones, de la evaluación de las condiciones de viabilidad de cada iniciativa y de sus impactos posibles.

Este enfoque orienta la propuesta de ciclo de proyectos que aquí se expone.

El ciclo de proyectos

Denominamos ciclo de proyecto al recorrido que se sigue en la identificación de un problema, la definición de una iniciativa, la formulación y ejecución de un proyecto y su evaluación final. En este recorrido se pueden diferenciar las distintas etapas y actividades del proceso de intervención de una institución o programa.

La primera fase que proponemos corresponde a la realización de un **diagnóstico participativo** de las comunidades, encaminado a identificar propuestas económicas, a partir del análisis de las potencialidades y restricciones de cada situación particular.

El diagnóstico puede generar distintas propuestas de acción. Teóricamente, si existen financiamientos disponibles y capacidad de gestión suficiente, pueden desarrollarse diferentes micro iniciativas económicas en una misma comunidad. Esto lleva a incursionar en la formulación de estrategias de desarrollo económico, tendientes a desarrollar de manera articulada distintas actividades productivas o de servicios, que logren un mejor aprovechamiento de la diversidad de recursos naturales existentes.³

Todo proceso participativo de diagnóstico e identificación de demandas tiene un efecto “movilizador” de la comunidad, generando en los participantes un conjunto de expectativas y demandas a la institución que motiva estos procesos.

Por ello, cuando la institución financiadora no esté dispuesta a acoger diversas demandas (de salud, educación, alimentación, servicios, etc.) y tampoco sea posible generar una red institucional de apoyo, es preferible orientar el diagnóstico y la identificación de propuestas de acción a las opciones reales de financiamiento de la institución cooperante.

En nuestro enfoque, el diagnóstico no busca recoger un conjunto de necesidades y demandas en sentido amplio, sino identificar las propuestas económicas más adecuadas a cada realidad particular.

El diagnóstico debiera culminar con una o varias propuestas o ideas de proyectos, identificadas y seleccionadas por la comunidad a partir del análisis de oportunidades e impactos previstos. Esta selección involucrará probablemente un proceso de negociación interna de intereses y demandas al interior de la comunidad.

³ Cuando existe una red institucional de apoyo y hay condiciones favorables en la comunidad, el diagnóstico puede motivar el diseño de planes de desarrollo comunitario, en el cual se contemplen un conjunto de propuestas para atender distintas necesidades, solicitando apoyo técnico y financiero a diversas instituciones (privadas o públicas). En esta línea, los equipos técnicos debieran cumplir un rol de enlace entre las demandas de las comunidades y las instituciones oferentes de servicios y recursos.

Si en esta fase, no se conocen las oportunidades de mercado de las alternativas pre-seleccionadas, es preciso explorarlas para cada una de ellas. La información de mercados resulta un insumo clave, ya que nos permite priorizar las propuestas que ofrezcan mayores perspectivas de rentabilidad.

La siguiente etapa es la **formulación del proyecto y su análisis de factibilidad**. Dado que no siempre existirán financiamientos especiales para estudios de factibilidad externos, proponemos integrar al proceso de elaboración del proyecto, herramientas para determinar si la actividad es viable desde el punto de vista social, técnico y económico.

Durante la formulación del proyecto se deberán precisar las alternativas de mercado previamente identificadas, reconstruir los itinerarios técnicos de las actividades que se desea potenciar y analizar los cambios requeridos para responder a las exigencias del mercado. Esto implica analizar los recursos propios e identificar los requerimientos, no sólo de financiamiento sino también de capacitación y asistencia técnica.

Una vez definida la propuesta y su viabilidad, el grupo interesado debe plasmarla en un documento de proyecto, que fundamentará la solicitud de financiamiento a la institución cooperante.

Una vez que esta solicitud de financiamiento ha sido aprobada por la institución, la siguiente etapa corresponde a la **firma de convenios** y a **la transferencia directa de recursos al grupo ejecutor**.

A partir de ese momento, se inicia la **ejecución del proyecto**, es decir, el desarrollo de las actividades programadas haciendo uso de los recursos asignados.

El grupo ejecutor será el responsable de organizar e implementar las actividades, de administrar los recursos y efectuar el seguimiento o control interno de la marcha del proyecto.

Durante este proceso, los técnicos de las instituciones de apoyo debieran cumplir una labor de **monitoreo** a los proyectos, vale decir, acompañar al grupo ejecutor, facilitando el desempeño de sus tareas y ayudando a solucionar los problemas o necesidades que se presenten durante la ejecución.

No obstante, dentro del enfoque de desarrollar la autogestión de recursos, los servicios de capacitación y asistencia técnica requeridos, debieran ser contratados directamente por los ejecutores indígenas.

Finalmente, el ciclo culminará con el proceso de **evaluación final** de cada proyecto. Se recomienda apoyar un proceso de **evaluación participativa** a través del cual el grupo ejecutor reflexione sobre su experiencia y analice sus resultados. Este proceso

será un insumo fundamental para la institución cooperante quien deberá también medir los resultados alcanzados en cada experiencia y retroalimentar sus procesos de intervención.

Finalmente, será de gran utilidad establecer un sistema de registro de experiencias que ayude a la **sistematización** de algunos proyectos, seleccionados dentro del conjunto, que ofrezcan experiencias singulares, interesantes de difundir entre otros grupos indígenas o instituciones de apoyo.

ETAPAS DEL CICLO DE PROYECTOS INDIGENAS

**Diagnóstico e identificación de potencialidades
y restricciones del grupo o comunidad**

**Identificación de propuestas económicas
(priorización de las demandas en función de
las potencialidades del grupo e impactos previstos)**

**Priorización de las alternativas pre-seleccionadas
en función de la viabilidad de mercado de cada una de ellas**

**Formulación de proyectos económicos y
análisis de factibilidad.
Definición de los requerimientos financieros y
de las necesidades de capacitación y asistencia técnica**

Elaboración del documento de proyecto

**Presentación del o los proyectos
a las instituciones de apoyo**

**Aprobación de financiamientos
Firma de convenios
Apertura de cuentas bancarias y transferencia de recursos**

**Ejecución de las actividades
Administración financiera de los recursos
Contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica
Seguimiento (control interno de la ejecución)**

**Monitoreo a la ejecución de proyectos
por parte de las instituciones cooperantes**

Evaluación participativa de proyectos

Sistematización de experiencias

MÓDULO 1:
**DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO
E IDENTIFICACIÓN DE DEMANDAS**

ÍNDICE MÓDULO 1

1.	La utilidad del diagnóstico participativo	
2.	Dimensiones de diagnóstico	
2.1	Características generales del territorio y ecosistemas	
2.2	Características sociales y culturales de la comunidad.....	
2.3	Caracterización económica de la comunidad.....	
3.	Metodología general de diagnóstico.....	
3.1	Recolección de antecedentes para la zona de estudio	
3.2	Diseño del autodiagnóstico	
3.3	Realización de talleres de autodiagnóstico con las comunidades	
3.4	Sistematización de resultados por el equipo técnico.....	
3.5	Informe de diagnóstico	
3.6	Las conclusiones del diagnóstico.....	
4.	La identificación de demandas y propuestas de acción	
4.1	¿Qué se entiende por demandas?	
4.2	El taller grupal como metodología para la identificación de demandas.....	

MÓDULO 1:

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO E IDENTIFICACIÓN DE DEMANDAS

1. La utilidad del diagnóstico participativo

Cuando se parte de un enfoque de trabajo basado en la demanda, el proyecto deja de ser una iniciativa externa al grupo beneficiario, generándose así una mayor identidad de la comunidad con el proyecto a ejecutar. Sin embargo, realizar un levantamiento directo de las demandas de un grupo, sin mediar un proceso de diagnóstico, puede resultar insuficiente.

El éxito de la ejecución de un proyecto no sólo radica en la mayor o menor motivación de los participantes, sino también en que la iniciativa escogida corresponda a las características particulares de cada grupo y de su entorno.

En la mayoría de los casos, los diagnósticos realizados para identificar o validar proyectos o programas de desarrollo son realizados a partir de una labor de investigación de equipos externos. En la estrategia orientada a desarrollar las capacidades de autogestión de las comunidades o grupos indígenas, el diagnóstico es una actividad principalmente interna del grupo, donde el técnico cumple una función de conductor metodológico del proceso. Se propone la realización de diagnósticos participativos, donde el rol protagónico lo tendrá el grupo beneficiario.

Desde las instituciones de apoyo (programas o proyectos) esta tarea requiere capacitar a los equipos técnicos en la metodología general y en las técnicas de trabajo para recuperar y sistematizar el saber de cada grupo respecto a su realidad particular.

Como metodología general, el diagnóstico participativo permite un espacio de encuentro y reflexión de la comunidad o grupo sobre sus potencialidades y restricciones, análisis que tiene una importancia fundamental en la selección de sus proyectos.

Dentro de la estrategia orientada al desarrollo de negocios indígenas a partir del aprovechamiento económico de los recursos naturales, el diagnóstico participativo es fundamental para identificar las actividades que ofrecen mayores potencialidades, así como para conocer las particularidades de la comunidad donde se ejecutarán proyectos.

Si bien los proyectos económicos serán ejecutados muchas veces por sub grupos de una comunidad -bajo la forma de empresas familiares u organizaciones funcionales para desarrollar la actividad- proponemos que el diagnóstico se realice a nivel de la población indígena o comunidad ⁴ en que se inserta el grupo (como unidad mínima de análisis), considerando las dinámicas que los grupos locales indígenas establecen con el territorio que ocupa y hacia afuera de su comunidad y territorio.

La pertinencia de comenzar el ciclo de proyectos por el diagnóstico podrá evaluarse en cada situación en particular. En algunas ocasiones, los equipos técnicos podrán optar por comenzar por un proceso directo de identificación de demandas y reemplazar el diagnóstico de la comunidad por un estudio más específico de factibilidad de las propuestas recogidas.

Esto también es aplicable cuando el programa o institución de apoyo está interesado en financiar determinadas actividades económicas pre-definidas. En tales casos, el trabajo de diagnóstico será particularmente referido a la actividad económica previamente identificada.

⁴ En el contexto amazónico, la unidad tradicional es el grupo familiar local entre cuyos miembros existen relaciones personalizadas de reciprocidad y mutua dependencia, basadas en la consanguinidad o parentesco. El grupo mantiene una relación estrecha con la naturaleza aún cuando tradicionalmente carece de un sentido de propiedad respecto al territorio. La economía tradicional de estos grupos se basa en una compleja utilización de los recursos naturales a través de una ocupación usualmente móvil del territorio. El objetivo principal de su producción era el consumo directo y el intercambio. La antropología caracteriza a la organización socioeconómica de estos grupos como economías del don, basadas en un sistema de relaciones de intercambio de bienes y servicios, en donde la obligación de dar otorga prestigio social al que da y tiene su compensación económica en la devolución de los favores o bienes compartidos.

Las presiones ejercidas sobre los territorios amazónicos, especialmente por empresas extractivistas interesadas en sus riquezas naturales han modificado las formas de asentamiento de los grupos familiares; como una estrategia de protección de los territorios y recursos, han adoptado la lógica de comunidad bajo la cual los recursos reivindicados o conquistados pertenecen a la colectividad o pueblo. En algunos casos, la comunidad amazónica coincide con el grupo familiar tradicional, pero en otros, corresponde a asentamientos que reúnen a más de una familia e incluso a fragmentos de grupos migrantes. Si bien se las relaciones de mercado y las influencias culturales de las sociedades dominantes han transformado las lógicas económicas y sociales, en las comunidades actuales se mantienen modos tradicionales de reciprocidad familiar, cohesión social y relacionamiento con el mundo natural, que han caracterizado a las comunidades amazónicas.

2. Dimensiones de diagnóstico

El diagnóstico no tiene aquí un enfoque académico; no se trata de recolectar una gran cantidad de información sino aquella indispensable para comprender la realidad particular de cada población indígena, particularmente de aquellas dimensiones de la realidad que pueden incidir en la decisión de qué proyecto realizar y en su ejecución posterior.

A continuación se señalan las distintas dimensiones y temas que pueden incorporarse al diagnóstico. Deliberadamente se han dejado fuera algunos temas tales como salud, educación, servicios, transformaciones culturales (pérdida o persistencia de usos y costumbres tradicionales, adopción de usos y costumbres de la cultura dominante), entre otros, intentando acotar el diagnóstico a aquellas materias que más directamente pueden influir en el diseño y ejecución de proyectos económicos.

Por cada tema, se presenta una propuesta de aspectos que pueden resultar interesantes para identificar las potencialidades y restricciones de la comunidad o grupo indígena. Los sub temas o preguntas señalados son sugerencias orientadoras. Cada técnico o equipo profesional debe diseñar sus propias preguntas de investigación, en función de los conocimientos previos de la realidad donde intervendrá.

2.1 Características generales del territorio y ecosistemas

En la Amazonía encontramos diversos ecosistemas, cada uno de los cuales determina diversas potencialidades productivas y formas de aprovechamiento de los recursos también diversas. A su vez, las comunidades o grupos familiares utilizan diversos subsistemas ecológicamente diferenciados que se precisa reconocer en el diagnóstico.

El diagnóstico debe dar cuenta, en primer lugar, de las características centrales del territorio que ocupa el grupo indígena o comunidad.

En esta primera mirada, conviene desde ya observar los procesos de degradación o pérdida de recursos, generados a partir de las dinámicas económicas presentes en los territorios, generalmente provocadas por formas no indígenas de explotación de recursos.

El siguiente cuadro indica los temas más relevantes a considerar:

TEMA 1 : Características del territorio indígena y de los ecosistemas donde se inserta el grupo		
Dimensiones	Aspectos a investigar	Preguntas
Territorio	Ubicación y Extensión del territorio Situación jurídica del territorio	¿Cuál es el territorio que ocupa la comunidad? ¿Posee límites y extensión claramente definida? ¿Qué forma jurídica tiene el territorio? ¿Qué acciones se han realizado para la adjudicación del territorio?
Características del ecosistema	Estacionalidad climática: Topografía, clasificación y aptitud de suelos. Relación de los tipos de relieve y de suelos con los potenciales usos productivos. Hidrografía : Flora y fauna: Calidad de recursos forestales Estrategias de protección de recursos naturales	¿Cuáles son las características del clima? ¿Hay diferencias a lo largo del año? (ejemplo: estación seca y estación lluviosa) ¿Qué impactos tienen las variaciones en la vida de la comunidad? ¿Qué características generales presentan los suelos? ¿Qué aptitud productiva tienen los distintos tipos de suelos? ¿Hay tierras bajas inundables no aptas para cultivos en determinadas épocas del año?. ¿Qué potencialidades económicas y qué restricciones presentan los ríos y lagos, (comunicaciones, uso alimentario, acceso a mercados, etc.)?. ¿Qué tipo de bosques existen? (primarios y secundarios); ¿hay áreas de reforestación? ¿Hay experiencias de reproducción de especies nativas en viveros o criaderos?
Problemas ambientales	Identificación de áreas degradadas Procesos de pérdida de biodiversidad Estrategias indígenas de recuperación de suelos	¿Qué problemas ambientales ha causado la explotación de recursos en el área (erosión, deforestación, contaminación, etc.); ¿Qué problemas ambientales han ocurrido por causas naturales? ¿Qué acciones se han llevado a cabo para recuperar suelos o combatir problemas ambientales?.

2.2 Características sociales y culturales de la comunidad

Un segundo tema es la caracterización social y cultural del grupo, que incorpora diversos subtemas tales como: composición demográfica y étnica de la comunidad, dinámicas de poblamiento, características de la cultura tradicional, modalidades organizativas, experiencia del grupo en gestión de empresas o proyectos, presencia e intervención de agentes externos en la comunidad, etc.

Respecto a las modalidades de poblamiento, tradicionalmente ha existido en la Amazonía un modelo de asentamiento disperso y móvil, con desplazamientos estacionales en función de un mejor aprovechamiento de los recursos existentes. Paulatinamente, diversos factores han transformado los patrones de asentamiento hacia agrupaciones más estables, de mayor magnitud y mayor heterogeneidad familiar y étnica.

La caracterización cultural del grupo indígena debiera relevar aquellos rasgos de la cultura tradicional que pueden incidir en el desarrollo de proyectos económicos. y las relaciones con la cultura dominante.

TEMA 2 : Características sociales y culturales de la comunidad		
Dimensiones	Aspectos a investigar	Preguntas orientadoras
Características demográficas	Cantidad de familias y personas que componen la comunidad Composición por sexo y por grupos de edad Definición de tramos de edad según los criterios del grupo.	¿Cuántas familias/ personas viven en la comunidad? ¿Del total de población de la comunidad, cuántos son hombres y cuántas mujeres? ¿Aproximadamente cuántos niños, jóvenes y adultos viven en la comunidad?
Composición étnica	Etnia(s) a la que pertenece la comunidad o grupo indígena	¿A qué grupos étnicos pertenece la población? ¿Existen conflictos entre los distintos grupos étnicos al interior de la comunidad? ¿Qué tipo de conflictos?
Idioma	Uso/pérdida del idioma tradicional :	¿El uso de la lengua nativa es general al conjunto de la comunidad o se tiende a reducir a ciertos segmentos?
Tipo de familia	Composición habitual de los hogares	¿Cuántos miembros tiene una familia en promedio? ¿Quiénes componen el hogar?: familias nucleares (padre, madre, descendencia) o familias ampliadas o extensas (varias familias nucleares, parentelas)

Dimensiones	Aspectos a investigar	Preguntas orientadoras
Poblamiento	Tipo de ocupación del espacio: Patrones de movilidad del grupo en el territorio:	¿Cómo se distribuyen las familias en el territorio? (asentamientos humanos concentrados o dispersos). ¿La ocupación es estable o itinerante?, ¿las familias cambian el lugar de residencia? ¿Cada cuánto tiempo se trasladan? ¿a qué lugares? y ¿por qué razones?.
Formas de propiedad	Formas de propiedad o pertenencia hacia el territorio, los recursos naturales y sobre los bienes	¿De quién es la tierra que ocupa la familia? ¿A quién pertenecen los recursos naturales que existen en el territorio? ¿De quién son los bienes producidos por cada persona /familia?
Organización del trabajo	Organización temporal del trabajo y el descanso (diaria y anual)	¿Cuántas horas trabajan al día? ¿Cuántos meses al año se trabaja en la comunidad? ¿Hay períodos de descanso, recreación o fiestas donde se interrumpen las actividades económicas?
Relaciones de reciprocidad	Relaciones de intercambio recíproco Sistema de reglas o normas implícitas que orientan estas relaciones.	¿Prevalcen relaciones de intercambio recíproco entre familiares o entre miembros de una misma comunidad, o entre miembros de comunidad distintas? (sistemas de trueque de bienes o intercambio de trabajo y servicios) ¿Qué normas reglamentan estos intercambios?
Presencia de propietarios privados o empresas	identificación de propietarios privados en el área Caracterización de las relaciones entre la comunidad y los propietarios privados	¿Qué propietarios privados (estancieros, hacendados, colonos, etc.) se encuentran dentro o aledaños al territorio que ocupa la comunidad? ¿Qué tipo de relaciones se dan con cada uno de estos actores? (relaciones laborales, conflictos territoriales, etc.)
Comunicación y transporte	Disponibilidad de vías de comunicación Alternativas de transporte de bienes Accesibilidad a los mercados	¿Cómo se comunican las familias de la comunidad entre sí y con otras comunidades o poblados? ¿Qué vías terrestres existen? ¿Se interrumpen estas vías de comunicación y transporte en alguna época del año? ¿Cuánto demora en promedio el traslado al mercado más cercano? ¿Cuál es la variabilidad a lo largo del año? ¿Existe radio u otro tipo de comunicación hacia el exterior?
Sistema jurídico	Vigencia del sistema jurídico natural o consuetudinario / Reconocimiento del sistema jurídico estatal.	¿Por qué normas jurídicas se rige la comunidad? ¿Hay un reconocimiento del sistema jurídico estatal? ¿Tiene vigencia el derecho natural?

Dimensiones	Aspectos a investigar	Preguntas orientadoras
Relaciones de poder	Relaciones autoridad y liderazgo Factores de prestigio social	¿Hay familias o personas que tienen mayor prestigio dentro de la comunidad? ¿En qué se basa su prestigio? ¿Qué personas son las que tienen mayor autoridad y mayor poder de decisión al interior de la comunidad? ¿Qué jerarquía se da al interior de la familia?
Organización de la comunidad	Formas de organización local Afilación a organizaciones indígenas regionales/nacionales Relación de las organizaciones indígenas con organismos estatales	¿Funciona el cabildo como asamblea comunal? ¿Con qué frecuencia se reúne? ¿Qué otras instancias de reunión existen? ¿Qué organizaciones locales existen? ¿No se generan conflictos entre las distintas organizaciones o autoridades locales? ¿Qué relación establecen las organizaciones locales con organizaciones indígenas regionales, nacionales u otras?
Presencia de instituciones en el área de la comunidad	Identificar instituciones externas y áreas de acción Tipo de relaciones que establece la comunidad con dichas instituciones en la actualidad.	¿Qué instituciones han trabajado en el área y cuánto tiempo de intervención tiene cada una? (iglesias, municipalidades, organismos privados de desarrollo, organismos públicos, partidos políticos, etc.). ¿Qué tipo de proyectos o actividades desarrollan en la actualidad? ¿Qué opinión tiene la comunidad respecto a los beneficios que reporta la intervención de cada una de las instituciones? ¿Qué relación tiene la comunidad con el gobierno municipal y con otros servicios públicos estatales?
Experiencias de gestión	Participación en proyectos Gestión de empresas	¿La comunidad o grupo ha tenido participación directa en otros proyectos con anterioridad? ¿Qué experiencia concreta existe en el manejo de empresas individuales o familiares? ¿Qué experiencia concreta existe en manejo financiero (de proyectos o empresas)?

2.3 Caracterización económica de la comunidad

El tercer tema del diagnóstico es la caracterización económica de la comunidad que refiere al uso productivo del territorio, a los modos de utilización o manejo de los recursos disponibles y a las formas de integración a los mercados regionales.

Estudios de casos en la Amazonía⁵ advierten que:

⁵ Chase, Richard: "Tradición y cambio: El horizonte económico de los indígenas amazónicos" en : *Amazonía: economía indígena y mercado*, COINCA-OXFAM América, Quito, 1996.

Las comunidades "...están en un proceso de crear una nueva economía amazónica como parte de los cambios globales que van dándose en sus sociedades. Estas nuevas economías son ensamblajes de partes y piezas de la economía tradicional y de la de mercado: viejas formas, nuevas prácticas, viejas necesidades, nuevos deseos, viejos valores, nuevas normas (...). En las nuevas economías las combinaciones de partes y piezas varían de un poblado a otro y dependen, en gran parte, de cómo el asentamiento fue incorporado a la economía de mercado y a la sociedad nacional".

Para efectos prácticos, el diagnóstico económico de la comunidad debiera dividirse al menos en dos temas: a) Uso del territorio y actividades productivas y b) Dinámicas de mercado y migración. Una adecuada caracterización de estos aspectos nos permitirá identificar los rasgos "tradicionales" de sus economías, así como los modos de articulación con las economías de mercado dominantes.

a) Uso del territorio y actividades productivas

Los pueblos amazónicos presentan una gran diversidad en el manejo de recursos, combinando sistemas de multi cultivo con diversas actividades de artesanía, pesca, caza y recolección, que expresan un modo diverso y complejo de utilización de su medio ambiente. El estudio de la disponibilidad de recursos y de las características de cada sistema productivo es fundamental para el análisis de las restricciones y potencialidades de cada comunidad o grupo.

Si las actividades económicas actuales son muy diversas, se debe procurar seleccionar las actividades productivas principales desde el punto de vista de la población involucrada en ellas y/o del potencial económico que presentan.

Como metodología general, se recomienda:

- 1) Identificar las actividades económicas que realiza la comunidad o grupo a lo largo del año;
- 2) Analizar la distribución del trabajo al interior de las familias observando la participación de los distintos miembros de la familia en las actividades económicas.
- 3) Considerar también aquellas actividades domésticas -que se realizan generalmente al interior del grupo familiar- que son claves para la reproducción familiar, pero que no son visualizadas como actividades económicas. Ejemplo: preparar los alimentos, cuidar a los niños, elaborar prendas de vestir, traer leña o agua, etc.)

Esto nos ayudará a tener una visión más completa de la distribución del trabajo productivo y doméstico en la familia. En el Módulo 2 (Formulación de proyectos) se incluyen cuadros que ayudarán a ordenar esta información. Su propósito es observar: a) las múltiples actividades económicas que realiza cada familia a través

del día y a lo largo del año; b) el tiempo de trabajo que la familia ocupa en las diversas actividades productivas y domésticas y c) cómo se distribuyen las tareas entre los miembros de la familia. Todo ello nos permite dimensionar, en caso de emprender un proyecto nuevo, si las familias disponen de tiempo efectivamente para emplearlo en la nueva actividad o, de lo contrario, deben reemplazar actividades actuales para responder a las exigencias de trabajo que plantea un nuevo proyecto.

b) Dinámicas de mercado y migración

Intimamente ligado al tema productivo, debemos analizar cómo se inserta la comunidad o grupo indígena en los mercados regionales y recoger información acerca de los procesos de migración.

“Casi todos los pueblos indígenas de la Amazonía producen para la economía de mercado y negocian directamente con ella, ya sea a través de la venta de productos tradicionales como las nueces brasileñas (castañas) y la fariña (harina granulada de yuca amarga), la venta de nuevos rubros como café, ganado y madera, o la venta de su trabajo.”⁶

⁶ Chase, Richard: “El futuro económico de los indígenas amazónicos. Una preocupación compartida” en: *Amazonía: economía indígena y mercado*, COINCA-OXFAM América, Quito, 1996.

TEMA 3 a) Actividades Productivas				
1. Uso del bosque				
Identificar áreas de uso en el territorio ocupado:				
Tierras en uso económico: Manejo forestal Agricultura (cultivos) Ganadería (pastos) Caza, pesca y recolección Turismo Tierras sin uso abandonadas o afectadas por degradación de suelos Areas protegidas sin uso económico actual				
2. Aprovechamiento de Recursos Naturales				
Tipo de recursos		productos o especies de uso doméstico	productos o especies que se comercializan	productos sin uso económico actual
Recursos forestales maderables	Principales productos y usos			
Productos forestales no maderables	Tipos de productos (frutos, fibras, flores, cortezas, raíces, etc.) y usos (alimentación, medicinales, textiles, construcción)			
Recursos acuícolas	Sistemas de pesca Especies aprovechadas: peces, moluscos, mamíferos acuáticos, crustáceos, otros			
Recursos de fauna	Sistemas de caza (dónde, cuando, cómo) Especies de crianza (nativas y exógenas) Sistemas de crianza			
Agricultura	Tipo de cultivos principales Sistemas de cultivo			

Artesanías	Tipo de productos Insumos			
Recursos de turismo	Identificación de recursos turísticos Desarrollo de actividades turísticas			

3. Actividades Económicas Principales	
Aspectos a Investigar	Preguntas orientadoras
Actividades Económicas	<p>¿Cuáles son las principales actividades económicas de la comunidad?</p> <p>¿Cuántas familias se ocupan en cada una de las actividades identificadas?</p> <p>¿Cuáles de estas actividades son consideradas como las más importantes por la comunidad? ¿Por qué las consideran más importantes? (porque reportan ingresos, porque son las destinadas a producir alimentos, porque involucran a un mayor número de familias, etc.).</p> <p>¿Cuáles de estas actividades implican un aprovechamiento de los recursos naturales propios? (flora y fauna nativa, artesanía, turismo, etc.)</p> <p>¿Existen otras actividades potencialmente interesantes, pero que no han sido plenamente desarrolladas hasta la fecha?</p>
Roles en las actividades productivas (Describir la distribución del trabajo en cada actividad económica identificada)	<p>¿Qué labores realizan los hombres? (jóvenes, adultos, ancianos)</p> <p>¿Qué labores realizan las mujeres? (jóvenes, adultos, ancianos)</p> <p>¿Qué labores realizan los niños varones?</p> <p>¿Qué labores realizan las niñas?</p> <p>¿Cuánto tiempo de trabajo emplea cada uno en cada una de estas labores?</p>
Actividades domésticas	<p>Además de las actividades económicas ya identificadas, ¿qué actividades se realizan diariamente en los hogares?</p> <p>¿Quiénes participan en las tareas domésticas?</p> <p>¿Qué tareas hace cada miembro de la familia?</p> <p>¿Cuánto tiempo de trabajo emplea cada uno en estas labores?</p>

3 b) Mercados y migración		
Dimensiones	Aspectos a investigar	Preguntas orientadoras
Relaciones de mercadeo	<p>Bienes y servicios que se comercializan</p> <p>Circuitos de intercambio comercial</p> <p>Dinámicas de precios</p>	<p>¿Dónde se venden? ¿A qué distancia están los compradores?</p> <p>¿Existen varios compradores o sólo uno?</p> <p>¿Existen intermediarios?</p> <p>¿Los compradores también son proveedores de otros productos?</p> <p>¿Qué bienes o servicios se compran?</p> <p>¿Dónde los adquieren? ¿A qué distancia están estos mercados?</p> <p>¿Quiénes fijan los precios de los productos?</p> <p>¿Qué factores influyen en las diferencias de precios?</p>
Migración	Tipo de migración	<p>¿Quiénes salen a vivir fuera de la comunidad?</p> <p>¿Por qué razones?</p> <p>¿Dónde migran?</p> <p>¿Las migraciones son permanentes o temporales?</p>
Empleo extra-comunidad	<p>Dinámicas de empleo</p> <p>Importancia de la venta de fuerza de trabajo</p>	<p>¿Qué cantidad de personas de la comunidad venden su fuerza de trabajo a empresas o propietarios privados?</p> <p>¿Cuáles son las fuentes de trabajo principales? (haciendas, empresas forestales, empresas minera, etc.)</p> <p>¿Quiénes se emplean preferentemente? (hombres, mujeres, jóvenes, etc.)</p> <p>¿Qué temporalidad tienen los trabajos?</p> <p>¿Qué importancia tienen los ingresos derivados de la venta de fuerza de trabajo en los ingresos familiares?</p>

3. Metodología general de diagnóstico

El diagnóstico tiene tres momentos generales: recolección de información, análisis de la información y conclusiones y utilización de la información para la toma de decisiones.

3.1. Recolección de antecedentes para la zona de estudio

Una de las primeras tareas para los equipos técnicos promotores de procesos de autodiagnóstico es recoger antecedentes acerca del área indígena donde se intervendrá. Para ello debemos recurrir a la información previamente sistematizada por otras instituciones o información secundaria.

Información secundaria: es la información recogida por otras personas o instituciones (censos, mapas, resultados de investigación, publicaciones, etc.) que permiten una primera aproximación a la realidad que queremos conocer, siendo una valiosa ayuda para orientar el trabajo de investigación en campo e interpretar los datos obtenidos de la investigación directa.

La idea es revisar los estudios realizados por los organismos que operan o han operado en el área para extraer antecedentes que permitan caracterizar las comunidades donde se desea intervenir.

Esta información puede ser complementada a través de informantes claves, sean miembros destacados de la propia comunidad o personas externas que han tenido relación con ella. Ambos tipos de información (bibliográficas e informantes claves) deben orientar el diseño del diagnóstico.

Informantes claves: son los individuos o instituciones que pueden proporcionar información sobre el tema a investigar o que poseen conocimientos (del tema, la localidad, la comunidad) que facilitan la búsqueda de nueva información.

La revisión del material ya existente permite reducir la información que se trabajará directamente con la comunidad. Mientras mayor sea la información obtenida a partir de las fuentes secundarias, mayores son las posibilidades de focalizar el diagnóstico a los aspectos que más centralmente inciden en la elección de propuestas económicas.

3.2 Diseño del diagnóstico participativo

Antes de la programación del diagnóstico, los técnicos de la institución de apoyo que promueve el diagnóstico participativo deben pensar qué se pretende conocer con esta actividad y cómo se propone trabajar con la comunidad. El diseño contempla tres aspectos fundamentales:

- ◇ Definición de los temas o preguntas de investigación.
- ◇ Selección de técnicas para cada tema a investigar.
- ◇ Definición de los resultados esperados por cada tema.
- ◇ Definición de la duración de la actividad.

A. Sobre los temas, resultados y duración del diagnóstico

Para la selección de temas y resultados del diagnóstico, se propone que el equipo técnico promotor elabore una propuesta preliminar a partir de las entrevistas con dirigentes e informantes claves y con ayuda de la revisión de fuentes secundarias. La idea es que para cada tema a explorar se precise lo que se espera lograr al término del diagnóstico.

La duración de la actividad depende de varios factores. Entre ellos, de los recursos disponibles en la institución de apoyo que promueve el diagnóstico (financieros y de personal), de la cantidad de información que se quiere conocer en cada caso y de la voluntad de los beneficiarios por participar en este proceso.

Para ejecutar un diagnóstico que incorpore las diversas dimensiones de la realidad (territorio, población, economía, cultura, etc.) se necesitarán a lo menos tres días de trabajo con la comunidad. Eso sin contar los días requeridos para efectuar los contactos con informantes claves e instituciones y para la programación del taller con la comunidad, tiempo que dependerá de las distancias a que se encuentren los grupos indígenas y las condiciones de acceso.

B. Sobre las técnicas para recoger la información

La selección de técnicas debe ser flexible a las condiciones que presente cada comunidad y a los temas que se busca trabajar. A continuación se han seleccionados cuatro técnicas creadas y utilizadas para poblaciones campesinas (técnicas del Sondeo Rural Rápido), pero que pueden ser adaptadas al trabajo con indígenas amazónicos. Cada equipo técnico deberá tener “olfato” para determinar si es posible aplicarlas y de qué manera. Es decir, la aplicación de técnicas exige una buena dosis de creatividad y flexibilidad para moldear los instrumentos a las poblaciones y no intentar moldear los grupos a los instrumentos.

1) Entrevista semiestructurada grupal

Si bien en esta propuesta de diagnóstico el protagonismo lo tendrá el grupo indígena, el papel del técnico promotor es también relevante para ayudar a que el ejercicio de re-conocimiento grupal aborde los temas claves, de manera ordenada y con el nivel de profundidad requerido.

La técnica fundamental para guiar la reflexión colectiva es la entrevista del promotor al grupo.

La entrevista semiestructurada es la que se realiza a partir de un diálogo conducido por la persona que entrevista. No utiliza un cuestionario de preguntas, sino una pauta más general de temas que se desea abordar.

Para aplicar esta técnica se requiere:

1. Elaborar una Pauta o Guía de Entrevista
2. Recurrir a traductores locales para facilitar la participación
3. Explicar el objetivo de la entrevista
4. Registrar las respuestas (preferiblemente en cassettes que luego se puedan transcribir)

Para lograr los resultados esperados, el técnico o equipo promotor debe crear un clima de cordialidad y respeto, escuchar con atención y sin interrumpir, evitando expresar sus propias opiniones. Las respuestas sugieren nuevas preguntas que pueden no haber sido incorporadas a la pauta o estar en otro orden, lo que exige al técnico estar atento a la información que se va obteniendo y revisar también la pauta para que no queden temas importantes sin abordar. Esta técnica se puede usar por sí sola o en apoyo a actividades grupales de diagnóstico. Para entrevistar a individuos (dirigentes y otros informantes claves) también es recomendable este tipo de entrevista y no un cuestionario.

2) Mapas

La elaboración de mapas por los beneficiarios puede ser una de las técnicas más apropiadas para recuperar los conocimientos locales ya que evita la barrera del lenguaje hablado o escrito y permite expresar el amplio conocimiento que tienen los grupos indígenas de su territorio a través del dibujo.

El mapa es un instrumento que permite expresar de manera gráfica múltiples características del territorio, de la población y de los recursos naturales existentes. Permite por ejemplo, mostrar la distribución de la población en el territorio, los usos potenciales y reales del suelo, la localización de las actividades productivas, etc.

La actividad tiene tres momentos:

1. La explicación del objetivo de la actividad y de la forma de trabajo.
2. La elaboración del o los mapas por los participantes. Para esto se requiere disponer de hojas-sábanas o papelógrafos grandes, que faciliten la intervención de todo el grupo de trabajo. Si no se dispone de mesas, pueden ser trabajados en el piso.
3. La interpretación y análisis del mapa, actividad que puede proporcionar nuevas informaciones (de problemas, potencialidades, necesidades, etc.), que deben ser registradas en papelógrafos aparte.

3) Itinerario técnico

Este instrumento consiste en la reconstrucción del "recorrido imaginario" o itinerario de una determinada actividad productiva, de modo de identificar las distintas etapas del ciclo productivo y de comercialización.

Esta técnica puede ser útil, entre otras cosas, para ayudar al grupo a reflexionar sobre sus actividades productivas, analizar sus procesos de trabajo, las formas de distribución de tareas y los problemas o cuellos de botella de este itinerario. Esta técnica es especialmente útil para estudiar en detalle una actividad productiva que se desea impulsar a través de un proyecto

La aplicación de esta técnica requiere:

1. Elaborar una pauta de preguntas claves para que los participantes revisen paso a paso cómo se realiza una actividad productiva. (¿Qué producen? ¿Quiénes participan en el trabajo? ¿En qué tipo de tareas participa cada uno? ¿Cómo lo hacen? ¿Por dónde comienza el ciclo de producción? ¿Cuáles son los insumos? ¿Qué hacen con los productos? ¿Qué elaboración se les da? ¿Dónde se venden?, etc.).
-

2. Explicar la utilidad de la actividad.
3. Elaborar en papelógrafos cuadros o matrices (cuadros de doble entrada) que ayuden a los participantes a “vaciar” y ordenar la información necesaria para construir los “itinerarios técnicos” de sus actividades productivas. Ver por ejemplo, los instrumentos 1 y 2 propuestos en la sección acerca de las dimensiones del diagnóstico.
4. Una vez que los participantes han trabajado sobre los cuadros, promover un ejercicio de reinterpretación y complemento a la información vertida.

Instrumento: Guía de Preguntas

Para algunas personas les será difícil abordar una entrevista a partir de una pauta general de temas. En tal caso se recomienda escribir previamente las preguntas para cada uno de los temas ya sea para conducir entrevistas o para apoyar las actividades grupales de diagnóstico. La pauta de entrevista sirve para precisar qué preguntas debemos hacer para lograr la información requerida. Es importante aquí que los equipos técnicos definan en función de las características de cada comunidad qué preguntar y cómo preguntar. Las preguntas muy generales permiten introducir el tema en una conversación, motivar el diálogo o la discusión, sin embargo, una vez plantados los temas, deben formularse otras preguntas que permitan profundizar el manejo de información.

4) Calendario de actividades

El calendario es una forma de representar gráficamente las actividades económicas a lo largo del año, permitiendo visualizar los ciclos productivos, las rotaciones, las épocas de mayor intensidad de trabajo y los períodos dedicados a otras actividades (fiestas, descanso, etc.).

Este instrumento sirve para analizar el tema de las actividades económicas., complementando el ejercicio del itinerario técnico. Para su aplicación se requiere:

1. Explicar la utilidad del instrumento.
 2. Elaborar previamente una matriz de calendario con los doce meses del año, de tamaño apropiado para que los participantes puedan ir colocando la información.
 3. Una vez que los participantes han trabajado sobre el calendario, promover un ejercicio de reinterpretación y complemento a la información vertida.
-

CUADRO DE DISEÑO METODOLÓGICO DIMENSIONES A INVESTIGAR, TÉCNICAS Y RESULTADOS

Ejemplo:

TEMA 1 : Características del territorio y ecosistemas		
Dimensiones a Investigar	Técnicas	Resultados esperados
Características del territorio	Entrevista informantes claves Mapeo del territorio	Información sobre situación jurídica Mapa del territorio.
Características naturales del territorio (ecosistema)	Mapeo de recursos naturales	Mapa de áreas ecológicas diferenciadas, cuencas hidrográficas y principales recursos de flora y fauna
Problemas ambientales	Mapeo de problemas	Mapa de áreas críticas

TEMA 2: Características sociales y culturales de la comunidad		
Dimensiones a investigar	Técnicas	Resultados esperados
Características demográficas y del poblamiento	Entrevista semiestructurada grupal Mapeo del poblamiento	Cuantificación de la población, diferenciada por sexo y edad Mapa de los asentamientos humanos y vías de comunicación
Características culturales del grupo	Entrevista semiestructurada grupal	Caracterización de los rasgos culturales del grupo
Organización de la comunidad y capacidad de gestión	Entrevista semiestructurada grupal	Caracterización de dinámicas de organización y liderazgo Identificación de experiencias de gestión de empresas o proyectos
Presencia de instituciones en el área de la comunidad	Entrevista semiestructurada grupal	Identificación de instituciones, tipo de intervención e impactos

TEMA 3A: Características productivas		
Dimensiones a investigar	Técnicas	Resultados
Uso del bosque	Mapeo de uso de recursos	Mapa donde se identifican y localizan los diferentes usos del bosque
Identificación y Caracterización de las actividades económicas	Entrevista semiestructurada grupal Calendario anual de actividades Uso de diagramas de apoyo para identificar actividades y distribución del trabajo	Calendarización de las actividades principales Matriz de actividades económicas identificando los roles de los distintos miembros de la familia en cada actividad productiva Matriz de actividades domésticas y distribución del trabajo

Tema 3B: Mercado y dinámicas de migración		
Dimensiones a investigar	Técnicas	Resultados
Relaciones de mercadeo	Entrevista semiestructurada Diagrama de flujos de intercambio	Caracterización de circuitos de mercadeo de bienes y servicios
Dinámicas de migración temporal	Entrevista semiestructurada Diagrama de dinámicas de migración	Caracterización de dinámicas de migración
Dinámica de empleo extra-comunidad	Entrevista semiestructurada	Identificación de fuentes de trabajo

3.3 Realización de talleres de diagnóstico con las comunidades

a) Recomendaciones para la preparación operativa de los talleres

Lo primero que se requiere para iniciar una actividad de diagnóstico es convocar la participación de la comunidad y formar un grupo de preparación de la actividad en conjunto con los beneficiarios.

La preparación involucra varias tareas:

1. Acordar conjuntamente los aspectos operativos de la actividad: se debe definir la duración del taller de autodiagnóstico; la modalidad de difusión de la actividad hacia la comunidad (comunicación por radio, reuniones previas, visitas de casa en casa, etc.); el lugar de reunión, la fecha y hora más adecuadas para realizar los encuentros.
2. Contactar a otros actores institucionales (gobiernos municipales, ONGs, etc.) para indagar el interés por participar en la realización del diagnóstico, coordinar esta participación y definir los roles de cada institución en la actividad.
3. Realizar el cálculo de costos (alimentación, costos de transporte, materiales de trabajo para los talleres, etc.) y fuentes de financiamiento (aporte Proyecto, aporte de la comunidad, otras fuentes).
4. Distribuir las tareas y definir los mecanismos de coordinación del equipo.

b) Etapa de motivación de los participantes

El organismo promotor del diagnóstico debe darse el tiempo necesario para explicar el propósito del autodiagnóstico y poner a consideración del grupo su propuesta de trabajo. De preferencia, los agentes externos a las comunidades deben delegar esta tarea a los líderes o asesores técnicos locales, quienes deberán comunicarse con la comunidad a través del idioma que les sea común. Los agentes externos pueden responder consultas si son interrogados, para lo cual hay que convenir previamente quiénes actuarán como traductores.

c) Programación del taller

La primera tarea es programar las actividades del taller, distribuyendo las actividades en el tiempo disponible. Se recomienda combinar el trabajo de talleres con actividades recreativas o deportivas que permitan generar espacios de distensión y convivencia entre los participantes. Estas actividades contribuyen a la integración entre los miembros de la comunidad y los técnicos o asesores externos a ella.

d) Ejecución del taller: Trabajo en grupos

Para ejecutar el autodiagnóstico se recomienda organizar el trabajo en grupos menores de modo de facilitar el trabajo en equipo y la participación de todos. Se pueden agrupar las preguntas en un número limitado de temas (ejemplo: 5 temas) y conformar los grupos de trabajo correspondientes (uno por tema). Se debe procurar que los grupos sean conformados por hombres y mujeres, de distintos grupos de edad, para facilitar que los distintos subgrupos de la población estén representados en la discusión de los temas. Cada grupo debe procurar tener al menos un participante que sepa escribir y sea el encargado de registrar la información.

Para cada tema se ha seleccionado previamente ciertas técnicas. Los promotores deben explicar a los grupos los objetivos y procedimientos de trabajo, así como los resultados esperados de cada actividad. Es importante resolver todas las dudas antes de comenzar y guiar-acompañar el proceso de recuperación de información de los participantes.

Cada técnica debe tener su determinada forma de sistematización de resultados. Esta sistematización tiene dos objetivos paralelos: presentar los resultados del grupo a los demás y posibilitar la recuperación del conocimiento acumulado por el equipo técnico. Para optimizar esto último, se recomienda tomar notas de la información adicional que no estará contenida en los instrumentos.

e) Presentación y revisión colectiva de resultados

Con el fin de presentar los resultados del trabajo de los grupos, se recomienda programar una reunión amplia de los participantes y motivar a los grupos a escuchar a los demás y mejorar la información obtenida.

Durante esta reunión, cada grupo de trabajo debe exponer la información resultante de su trabajo, utilizando las formas de sistematización acordadas para cada técnica utilizada (mapas, cuadros de doble entrada, etc.).

El resto del grupo deberá validar, corregir y complementar la información sobre los distintos temas trabajados.

3.4 Sistematización de resultados por el equipo técnico

a) La utilidad de la sistematización

Sistematizar implica reunir la información recopilada, ordenarla y analizarla. Muchas veces esta etapa resulta más engorrosa que el diagnóstico previo, especialmente cuando se acumula una gran cantidad de información que no se sabe cómo ordenar ni para qué utilizar. Sin embargo, la tarea de sistematización es mucho más fácil si

en el diseño del diagnóstico se ha definido previamente los resultados esperados y el uso de la información recopilada.

La sistematización es necesaria tanto para la institución de apoyo como para el grupo beneficiario, pues permite sacar las conclusiones que deberán orientar la elección de proyectos

Si bien los participantes han adelantado en la sistematización del autodiagnóstico al elaborar mapas y cuadros de información, el trabajo final recae en el asesor técnico, quien debe elaborar un Informe de la actividad y preparar una carpeta con la información del autodiagnóstico de cada comunidad.

b) ¿Cómo ordenar la información?

- 1) Clasificar la información por temas y subtemas. Para esto conviene utilizar la pauta de diseño del diagnóstico en la que se señalan las distintas dimensiones de la realidad que interesaba conocer. En cada tema tendremos distintas fuentes de información: resultados de trabajos de grupos (mapas, papelógrafos, notas del equipo técnico recogidas en los trabajos de grupo, notas recogidas en las presentaciones de trabajos de grupos, notas de entrevistas a informantes claves, etc.).
 - 2) Escribir una síntesis por cada subtema que recupere la información reunida, resumiendo los textos originales excesivamente largos, suprimiendo la información incompleta o claramente errónea, evitando duplicaciones. Según sea el caso, el técnico debe traducir, ordenar y corregir los textos elaborados por los participantes para facilitar su utilización.
 - 3) Cuando se trata de mapas o representaciones gráficas, el técnico debe procurar hacer una lectura o interpretación de los contenidos graficados, anexando los mapas o instrumentos. Para esto es útil que el equipo técnico tome notas del análisis que los participantes hacen de los trabajos de grupos.
 - 4) Cuando se incorpora entrevistas a informantes claves, las opiniones sirven de complemento a la información sistematizada en cada tema. En este caso y también en la transcripción de opiniones de trabajos de grupo, hay que especificar quién es el opinante y utilizar comillas cuando son opiniones textuales, para no confundir las opiniones de los participantes con las del equipo técnico.
 - 5) Cuando se tienen distintas opiniones o respuestas para una misma pregunta, la primera forma de ordenar la información es identificar las distintas respuestas existentes (con igual contenido aunque estén formuladas de manera distinta) y cuantificar el número de personas que expresó cada respuesta. Ejemplo: un grupo de 30 comunarios opina acerca de las causas de migración de los jóvenes, manifestando razones diversas. Lo primero es determinar claramente las
-

alternativas (en este ejemplo, tres causas de migración sugeridas), lo segundo es contar cuantas personas opinaron la alternativa 1, cuántas la 2 y cuántas la 3. Esto arrojará el número de opinantes para cada alternativa (dato que corresponde a la *frecuencia* de respuestas). Este sencillo procedimiento permite comparar cuantitativamente las opiniones en un grupo.

c) El análisis de la información del diagnóstico

Una vez que se tiene la información sistematizada, se debe hacer un esfuerzo por analizar cada tema, interpretando los datos obtenidos, integrando las distintas dimensiones de la realidad y generando conclusiones a partir de este ejercicio de relacionamiento de la información. El análisis de información debiera identificar para cada tema:

- a) Principales dinámicas o procesos dentro del conjunto de información disponible
- b) Condiciones negativas, problemas, restricciones
- c) Condiciones positivas, potencialidades.

3.5 Informe de diagnóstico

Muchos técnicos que saben hacer su trabajo en terreno fallan en la elaboración de sus informes de trabajo. El informe es un instrumento importante para el programa o proyecto y debe entregar claramente la información para terceras personas (no participantes directos del proceso). También debe ser escrito de manera sencilla, de modo de que sirva para devolver la información a los grupos indígenas. La elaboración del diagnóstico involucra:

1. Exponer la metodología de diagnóstico: Es recomendable señalar las actividades realizadas, el número de días de trabajo, la distribución del tiempo del técnico (número de días ocupados en la programación de los talleres, número de días y horas de ejecución del autodiagnóstico, número aproximado de horas destinadas a los trabajos de grupos y en plenarias), el tipo de técnicas utilizadas, el número de participantes, los criterios utilizados para la conformación de grupos, el número de grupos de trabajo, el tipo de información a recoger (resultados esperados).
 2. Consolidar la información de los distintos temas del autodiagnóstico
 3. Elaborar las conclusiones del autodiagnóstico a partir de la interpretación y análisis de la información sistematizada.
 4. Detectar las *áreas débiles* desde el punto de vista de la información, en las cuales se precisa mayor conocimiento.
-

5. Adicionar Anexos: se deben anexar los trabajos gráficos resultantes y el material que se estime conveniente para enriquecer el diagnóstico.

En la medida que el resultado del autodiagnóstico pertenece a la comunidad o grupo que lo realizó, corresponde “devolverlo” a sus protagonistas para ser usado por ellos como instrumento de gestión.

3.6 Las conclusiones del diagnóstico

El objetivo general del diagnóstico es aportar elementos de análisis que ayuden a definir necesidades y propuestas de acción, en este caso, que sustenten la elección de perfiles de proyectos económicos, ajustados a las posibilidades de cada grupo.

El momento final del diagnóstico consiste en que la comunidad discuta las conclusiones del trabajo. Esta síntesis final puede hacerse al término de la actividad de diagnóstico, una vez que los grupos han presentado los diversos temas, o como actividad posterior, una vez que se haya concluido la elaboración del informe por parte del equipo técnico.

El análisis de las restricciones y potencialidades define un determinado contexto para la acción. La tarea siguiente es promover una discusión colectiva entre los beneficiarios para determinar qué propuestas de acción son compatibles con las necesidades, restricciones y potencialidades identificadas en el diagnóstico.

4. La identificación de demandas y propuestas de acción

Cuando el grupo beneficiario ha efectuado con anterioridad procesos de diagnóstico y detección de necesidades y ha elegido la opción de proyecto que desea desarrollar, es posible comenzar la intervención por la identificación directa de demandas. Sin embargo, cuando esto no ha ocurrido, el autodiagnóstico inicial permite un proceso de autoreflexión que enriquece la identificación de demandas⁷.

⁷ En la primera fase del Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas del Amazonas el ciclo de proyectos arrancó directamente del levantamiento de demandas. A través de este procedimiento se identificaron numerosos micro-proyectos destinados, en su mayoría, a atender necesidades básicas de la comunidad (motores, botes, implementos y materiales educativos, botiquines, etc.). Esta experiencia confirma la pertinencia de generar en la segunda etapa del Programa procesos de diagnóstico que ayuden a conformar un panorama más amplio del grupo que de soporte a la selección de demandas.

4.1 ¿ Qué se entiende por demandas?

Cada persona o familia de una comunidad o grupo tiene un conjunto de necesidades relacionadas con determinadas carencias o requerimientos. Las **necesidades insatisfechas** se traducen en un conjunto de **aspiraciones**.

Entendemos por demandas las aspiraciones compartidas entre los miembros de una comunidad o grupo a partir del análisis de sus problemas, carencias y soluciones posibles. Las demandas corresponden a aspiraciones por las cuales un grupo se moviliza.

En la medida que los individuos y familias de una comunidad comparten una misma realidad, las aspiraciones del grupo tienden a coincidir. Sin embargo, dada la diversa posición que cada persona ocupa dentro de la familia, grupo o comunidad, pueden también generarse aspiraciones distintas. A nivel de comunidad, quizás hay aspiraciones distintas entre hombres y mujeres o entre familias dedicadas a actividades económicas diferentes. Quizás los productores de palmito estarán interesados en un proyecto de comercialización en ese rubro, pero habrán otras familias cuyas demandas estarán orientadas a cultivos o actividades pecuarias para el autoconsumo.

Las relaciones de poder que existen en todo grupo humano dificultan la expresión de estas diferencias, puesto que las personas o familias con mayor poder dentro del grupo, tienden a plantear sus aspiraciones como las del conjunto.

Cualquiera sea la estrategia de intervención, es recomendable observar a qué aspiraciones responden las demandas planteadas por la comunidad. Aún cuando la idea sea apoyar actividades económicas de grupos particulares dentro de ella (por ejemplo, los interesados en dedicarse a la producción de *camu-camu*), es conveniente que la demanda o propuesta sea escogida a través de un proceso de concertación y consenso, sobre la base de un reconocimiento de la diversidad de aspiraciones.

Cuando este proceso no es posible, a lo menos la institución que apoya a grupos particulares debe verificar si la propuesta identificada es avalada por la organización indígena local, que representa a la comunidad.

En todos los casos, se recomienda que las demandas sean “trabajadas” a partir de un análisis de las potencialidades e impactos posibles de cada propuesta.

4.2 El taller grupal como metodología para la identificación de demandas

a) Objetivos del taller

Cuando no existe una demanda o propuesta económica clara en la comunidad , se recomienda que el equipo técnico apoye a la comunidad en la realización de un taller de identificación de demandas.

Los objetivos de este taller de identificación de demandas son:

- A. Identificar demandas y propuestas (*ideas de proyectos*) por grupos diferenciados.
- B. Determinar el beneficio social de las distintas demandas e ideas de proyectos a partir del análisis de los impactos previsibles (a quiénes y a cuántos beneficia directamente o indirectamente la atención de la demanda).
- C. Analizar las potencialidades y limitaciones previsibles para desarrollar cada una de las propuestas presentadas, considerando especialmente: disponibilidad de recursos naturales, existencia de mercados, la cantidad y calidad de los recursos humanos para ejecutar los proyectos, etc.).
- D. Analizar los impactos previsibles de las propuestas a nivel social, ambiental, etc.
- E. Jerarquizar las propuestas en función de la factibilidad preliminar e impactos previsibles.

b) Formación de subgrupos de discusión: estrategia para que se exprese la diversidad

Es posible trabajar el tema de la demanda en reunión ampliada de la comunidad. Sin embargo, las relaciones de poder al interior del grupo posiblemente influenciarán las opiniones vertidas en función de los puntos de vista e intereses de ciertos individuos o subgrupos en desmedro de otros. Por ello, es recomendable trabajar las demandas por grupos diferenciados.

El técnico debe apoyar la conformación de grupos de modo de que estos recojan de la mejor manera posible la diversidad de aspiraciones existente. La idea es generar una dinámica de discusión a partir de la conformación de grupos de interés. Los grupos deben responder a las dinámicas de diferenciación que se dan al interior de la comunidad, para lo cual el técnico requiere conocer previamente la diversidad interna del grupo. Cada grupo debe pensar sus demandas y propuestas a partir del análisis de sus propias necesidades.

Si la comunidad es heterogénea en su composición étnica y hay conflictos o rivalidades, un primer criterio para separar grupos es la pertenencia étnica.

Si hay previamente una marcada diferenciación productiva (los dedicados al ecoturismo, los que realizan actividades productivas orientadas al autoconsumo, etc.) será conveniente formar grupos que den cuenta de esta distinción.

Otro criterio diferenciador es el de género: debemos procurar que hombres y mujeres expresen sus demandas y propuestas en función de sus puntos de vista.

c) Preguntas para motivar el planteamiento de demandas

El técnico puede ayudar a elaborar preguntas que guíen la discusión. Para esto se puede confeccionar tarjetas con preguntas generales, ojalá escritas en el idioma del grupo, por ejemplo:

<p>Si se accedieran a recursos financieros para desarrollar actividades económicas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué negocios indígenas se pueden desarrollar a partir del aprovechamiento de los recursos naturales que la comunidad o grupo posee?2. Si se trata de actividades económicas ya existentes, ¿qué se debiera hacer para desarrollarlas como negocios?3. Si se trata de actividades económicas nuevas. ¿por qué se piensa que puede ser una buena alternativa de negocio para el grupo?

Para motivar la discusión, el técnico puede utilizar una síntesis de los resultados del trabajo de autodiagnóstico en la cual se señalen los problemas detectados, las potencialidades y necesidades ya identificadas. El papel del técnico es muy importante puesto que debe aportar elementos de análisis al debate de la comunidad, recuperando la información recabada en el autodiagnóstico previo y aportada por otras fuentes (información secundaria, informantes claves, etc.).

Cada grupo debe acordar una demanda: una idea de proyecto que responda a la preguntas planteadas.

Esta idea de proyecto debe indicar:

1. Qué hacer (qué actividad económica)
2. Con qué (algún recurso natural con potencialidad económica)
3. A quiénes beneficiaría la actividad
4. Cómo se podría beneficiar el resto de la comunidad

d) Pre- evaluación de las alternativas planteadas y toma de decisiones

Una vez que los grupos han planteado sus demandas, el técnico debe motivar un ejercicio de evaluación colectiva de las propuestas de acción planteadas para decidir cuáles son más adecuadas.

Una técnica para ayudar a esta tarea es de estudiar las ventajas y desventajas de los factores importantes de las distintas propuestas. Esto ayudará a priorizar ciertas ideas de proyectos respecto a otras.

EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Propuestas planteadas	Demanda N°1 ⁸	Demanda N°2	Demanda N°3
	<i>Cultivo de Yuca para producir Chive</i>		
¿La demanda corresponde a un producto de temporada o permanente?	<i>Temporada</i>		
¿Qué recursos se ocuparán para realizar la actividad propuesta? ¿La comunidad dispone de estos recursos o puede acceder a ellos fácilmente?	<i>Se requiere aproximadamente 5 hectáreas para el cultivo de Yuca. Se requiere mano de obra. La comunidad dispone de tierra y mano de obra.</i>		
¿Cuántas personas o familias participarían directamente de esta actividad?; ¿Cómo se beneficiaría el resto?	<i>40</i>		

⁸ La información de este ejemplo se obtiene de una de las alternativas presentadas en el taller de diagnóstico de la Comunidad Contravaricia, Departamento del Beni, Bolivia.

¿Qué ingresos puede reportar la actividad?	<i>Se calcula que los ingresos pueden alcanzar a 16000 dólares anuales.</i>		
Mercado : i) ¿Existe demanda para el producto? ii) ¿A qué precio? iii) ¿Es duradero el producto? iv) ¿Es un negocio directo o con intermediarios?	<i>Existe una gran demanda y el precio es bueno. El producto ya transformado dura bastante tiempo. Es un negocio directo sin intermediarios.</i>		
¿Hay transporte para trasladar el producto al mercado?	<i>Hay falta de transporte.</i>		
¿ El proceso de producción provoca daños ambientales?	<i>Mínimos</i>		

Este procedimiento permitirá priorizar y descartar ideas de proyectos, pudiendo culminar con una o más propuestas que deben ser sometidas a un análisis de viabilidad de mercado.

En el siguiente Módulo presentamos un procedimiento para analizar la factibilidad económica y social de las alternativas escogidas por la comunidad.

MÓDULO 2
FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

ÍNDICE MÓDULO 2

1.	Algunas ideas previas
1.1	El proyecto como instrumento de planificación de empresas o negocios indígenas
1.2	La noción de viabilidad en la selección de proyectos.....
2.	Pauta para la elaboración de proyectos para desarrollo de negocios indígenas.....
Primer paso:	Descripción de la actividad que se pretende desarrollar...
Segundo paso:	Identificación de las exigencias del mercado.....
Tercer paso:	Análisis del proceso productivo, comparación de las exigencias del mercado y definición de necesidades.....
Cuarto paso:	Análisis de la capacidad del grupo ejecutor para responder a las necesidades que impone de la demanda.....
Quinto paso:	Análisis de los impactos ambientales y estrategia de protección de recursos.....
Sexto paso:	Definición de la actividad a desarrollar con proyecto: Tipo de producto o servicio y volumen de producción.....
Séptimo paso:	Definición de con qué y cómo desarrollaremos la actividad: insumos, mano de obra y organización de la producción
Octavo paso:	Análisis del mercado para el producto o servicio.....
Noveno paso:	Definición de los Recursos Necesarios y Presupuesto.....
Décimo paso:	Cálculo de ingresos y la rentabilidad económica del proyecto.....
Undécimo paso:	Elaboración del documento de proyecto

MÓDULO 2

FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

1. Algunas ideas previas

1.1 El proyecto como instrumento de planificación de empresas o negocios indígenas

El proceso de diagnóstico puede culminar con un conjunto de demandas y propuestas de acción que cada comunidad selecciona dentro de un conjunto de alternativas. Sin embargo, son todavía ideas de acción que deben ser formuladas como proyectos.

En general, **un proyecto** es una actividad planificada en la cual se pretende hacer uso de ciertos recursos para generar determinados resultados o productos. Los proyectos son de naturaleza distinta según los objetivos que se planteen. Algunos buscarán mejorar la educación o la salud en una comunidad y para ello propiciarán inversiones y acciones encaminadas a mejorar la calidad de estos servicios. Estas iniciativas se clasifican como proyectos sociales o de desarrollo comunitario. Llamamos proyectos productivos o económicos aquellos que buscan generar o aumentar los ingresos de las familias a través de la producción y venta de bienes o servicios. Si bien no todo los proyectos son empresas, en este contexto, el proyecto será un instrumento de planificación para el desarrollo de empresas o negocios indígenas.

Un método común para formular proyectos es a través del método Planificación Participativa por Objetivos, conocida por su sigla PPO o ZOPP. Este método puede ser útil para la definición de proyectos de desarrollo indígenas no económicos (por ejemplo, para iniciativas de dotación de servicios o

infraestructura), pero resulta insuficiente para la elaboración de proyectos encaminados a la producción de bienes o servicios destinados al mercado. El éxito del proyecto económico no radica en su capacidad para “capturar” recursos externos, sino en su viabilidad como actividad económica sostenible.

Al igual que en otros tipos de proyectos, para elaborar un proyecto económico se requiere imaginar o prever qué actividad realizaremos, qué necesitamos y cómo llevaremos a cabo nuestra actividad. Pero en este caso, debemos realizar una planificación del proceso de producción y comercialización que se proyecta emprender. Se precisa definir, de manera ordenada, qué se quiere producir, cuánto, cómo, para qué destino, etc. y si es posible generar las condiciones suficientes para lograrlo.

1.2 La noción de viabilidad en la selección de proyectos

La idea de viabilidad de un proyecto se refiere a si una iniciativa puede “funcionar” y desarrollarse en una situación concreta, que muestra determinadas potencialidades y restricciones. Para evaluar la conveniencia de ejecutar o no un proyecto se debe examinar la propuesta a la luz de cada situación particular, para determinar si es viable desde el punto de vista social, técnico y económico.

Muchos organismos han financiado proyectos en la Amazonía. Sin embargo, ha prevalecido una lógica de beneficencia en donde la donación de recursos se concibe como “fondo perdido”, sin destinarse esfuerzos para evaluar la viabilidad y condiciones de sostenibilidad de las iniciativas.

“Con demasiada frecuencia, los proyectos son iniciados con muy poca información acerca de las condiciones bajo las cuales va a operar un proyecto. Encontramos que la ausencia de estudios de factibilidad y la falta de planificación consiguiente son rasgos infaltables de los proyectos orientados a la beneficencia.”⁹

Un aspecto central es determinar la viabilidad o factibilidad de la empresa que se propone. Una noción básica para el desarrollo de negocios es que la actividad pueda sobrevivir, reproducirse e incrementar su capital, operando bajo las condiciones de mercado existentes. Un proyecto de turismo puede ser *bueno* o *malo*, en función si es adecuado o no a la realidad en que será desarrollado. Para evaluar la factibilidad de una propuesta se requiere considerar las condiciones internas (capacidad del grupo, disponibilidad de recursos, etc.) y externas (mercados, distancias; etc.) para llevarlo a cabo.

⁹ Amazonía: Economía indígena y mercado. Los desafíos del desarrollo autónomo” Coica-OXFAM América, Quito, 1996.

El análisis técnico podría indicar, por ejemplo, que un proyecto de crianza de ganado en una comunidad puede involucrar un redestinación de mano de obra cuyo impacto negativo en las actividades tradicionales sea más relevante que los ingresos posibles de generar.

Asimismo, el estudio de un proyecto de comercialización de hamacas puede determinar que existen apropiadas condiciones de mercado, pero la comunidad carece de capacidad productiva para generar, de manera sostenida el volumen requerido para satisfacer el mercado.

El estudio técnico puede anticipar que un proyecto de comercialización de frutos tropicales no tiene viabilidad dado que el aislamiento extremo de la comunidad impide competir con los precios de mercado, impidiendo una adecuada comercialización de la producción.

Un primer paso en este análisis puede efectuarse en la propia comunidad o grupo interesado, seleccionando las iniciativas más convenientes a partir del análisis de las ventajas y desventajas previsibles en cada propuesta de acción.¹⁰

Antes de comenzar a formular el proyecto, se requiere explorar si estas ideas de proyecto tienen viabilidad de mercado. Lo primero es recuperar los conocimientos que poseen los propios indígenas sobre los mercados para sus productos. Además, es muy importante que el equipo técnico de las instituciones de apoyo investigue y entregue información a los grupos indígenas acerca de la demanda **posible** para el bien o servicios que se pretende producir. El rol de apoyo técnico es especialmente clave cuando se trata de rubros innovadores o negocios orientados a mercados extra regionales (cuando los clientes potenciales se sitúan en áreas alejadas o incluso fuera del país). En esta primera etapa, no se identificarán necesariamente clientes seguros, pero sí cierta viabilidad de mercado que justifica la formulación del proyecto.

Algunos estudios aportan información general acerca de rubros amazónicos que pueden resultar promisorios dada la existencia de mercados regionales, nacionales e internacionales. Los equipos técnicos de las instituciones de apoyo deben profundizar estas informaciones y verificar a nivel regional y nacional las posibilidades concretas de acceder a dichos mercados.

¹⁰ La necesidad de hacer este análisis de ventajas y desventajas depende de la naturaleza de cada proyecto. La idea de instalar en una comunidad aislada un sistema de comunicación por radio plantea un conjunto de ventajas directamente perceptibles por la comunidad; la iniciativa se valida sin necesidad de recurrir a estudios técnicos más complicados. Pero hay propuestas cuyos impactos positivos no son tan claramente percibidos. Esto es especialmente válido para proyectos económicos en los cuales se propone una reorientación del uso de la mano de obra local hacia actividades distintas que se suponen generadoras de mayores ingresos.

En el caso de rubros orientados a mercados locales, la población local debe aportar la información necesaria para identificar necesidades no cubiertas y clientelas posibles. Por ejemplo, la producción de casabe (torta de yuca) en la comunidad indígena de Tascabaña, Estado Anzoátegui en Venezuela, es un ejemplo de una actividad económicamente rentable destinada a cubrir una demanda local. El proyecto consistió en la formación de un taller casabero (de elaboración de casabe) en donde distintos grupos familiares elaboran un producto que es parte de la dieta de la población local.

Actividades económicas alternativas en base a recursos amazónicos con potencialidad de mercado¹¹

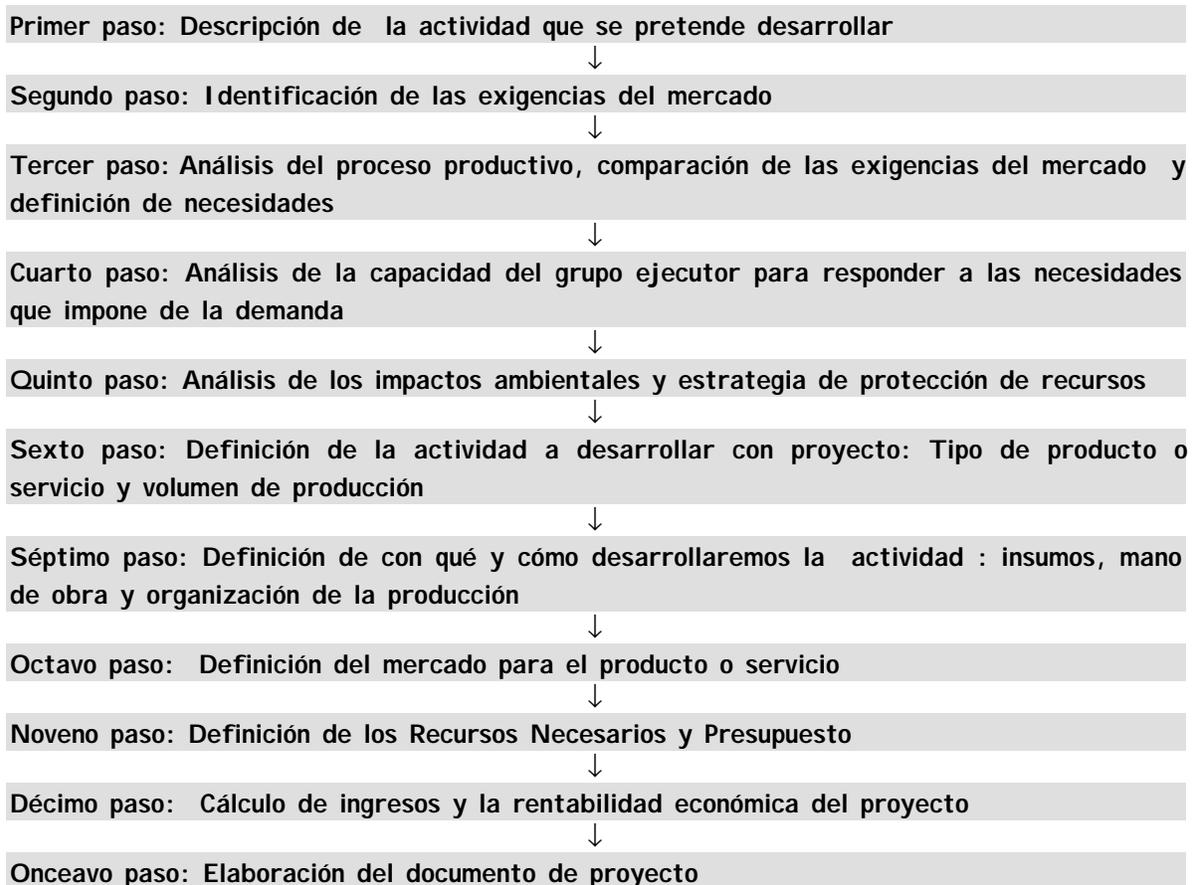
Identificación del rubro	Potencialidad de mercado
Cultivo de pijuano o temble o chontaduro (<i>Bactris gasipaes</i>) para palmito	Creciente demanda en el mercado mundial de palmito envasado, pulpa y fresco al vacío. Se calcula que el mercado no se saturará dentro de los 20 próximos años.
Cultivo de camu-camu (<i>Myrciaria dubia</i>)	Creciente demanda en el mercado mundial, especialmente de Japón. Se exporta como pulpa congelada.
Cultivo de uña de gato (<i>Uncaria spp.</i>)	Interesante mercado en Perú y creciente demanda en el mercado internacional.
Piscicultura especies nativas (gamitana, paco, sábalo)	Mercados locales y regionales para el consumo de carne de pescado. Creciente demanda norteamericana por carne de peces exóticos.
Cría de majaz o paca (<i>Agouti paca</i>)	Existen mercados locales urbanos para la carne de majaz. También es posible desarrollar mercados nacionales o internacionales
Cría de mariposas	Países como Taiwan, Trinidad y Tobago así como Nueva Guinea han desarrollado esta actividad orientada a mercados internacionales.
Cría de loros y guacamayos	Existe creciente demanda en el mercado mundial para ave ornamentales.
Turismo	Se han desarrollado interesantes experiencias indígenas de ecoturismo orientadas al turismo nacional y extranjero

¹¹ Brack, Antonio: "Manejo y sostenibilidad de los recursos naturales como base para el desarrollo de iniciativas privadas indígenas con potencialidad económica". Ponencia para el Taller de Análisis e Intercambio de Experiencias de Trabajo con Pueblos Indígenas e los Bosques Tropicales Americanos, Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas de la Cuenca del Amazonas / Proyecto de desarrollo Sostenible de los Pueblos Indígenas del Beni, Trinidad-Bolivia, agosto 1997.

2. Pauta para la elaboración de proyectos para desarrollo de negocios indígenas

Como resultado del diagnóstico tendremos una o varias **ideas de proyectos** que se presentan como demandas de la comunidad o grupo. Cada idea de proyecto debiera contener a lo menos tres definiciones: 1) el rubro o tipo de negocio que se pretende desarrollar; 2) el o los recursos naturales que se aprovecharán y 3) las condiciones ventajosas que existen para ejecutar la propuesta,. Dentro de estas últimas, interesará especialmente la existencia de un grupo humano dispuesto a desarrollar la actividad y la perspectiva de mercado que presenta preliminarmente el rubro escogido.

El objetivo de este Módulo es entregar un procedimiento y algunas herramientas para desarrollar estas ideas de proyectos. Con este fin, a continuación se propone una serie de pasos a seguir para la elaboración de proyectos para el desarrollo de negocios indígenas.



Primer paso:

Descripción de la actividad que se pretende desarrollar

Para iniciar una actividad productiva como negocio, se debe conocer muy bien en que consiste la actividad. Si ésta ha sido antes desarrollada por el grupo, la tarea será describir las etapas de la producción, el destino o mercado del producto o servicio y los problemas detectados en la cadena de producción - comercialización. Cuando no existan los conocimientos suficientes dentro del grupo acerca de la actividad a realizar, se debe buscar asesoría técnica en productores o profesionales que manejen el rubro.

A. Ficha técnica: Características generales de la actividad

La primera tarea consiste en elaborar una ficha técnica que caracterice a la actividad actual (situación sin proyecto).

Aspecto	Descripción
1. Tipo de producto final	
2. Ciclo de trabajo (anual, estacional)	
3. Cantidad de producto (anual o en la temporada)	
4. Cantidad de mano de obra y experiencia de trabajo en el rubro	
5. Insumos (tipo y cantidad) ¹²	
6. Maquinarias o herramientas de trabajo requeridas	
7. Unidad de producción (familia, unión de familias, comunidad, etc.)	
8. Lugares donde se desarrolla la producción	

Segundo paso:

¹² Los insumos son aquellos elementos utilizados para producir un determinado producto: en general se refieren a las materias primas y herramientas en los talleres productivos, a las semillas, plantas, fertilizantes, etc. para el caso de cultivos, etc.. En algunos casos, también se consideran como insumos a la mano de obra; no en este caso.

Identificación de las exigencias del mercado

El siguiente paso nos obligará a precisar la información de mercado para indagar potenciales mercados y el tipo de producto o servicio que se demanda:

1. ¿Quiénes son los potenciales compradores o consumidores del bien o servicio que nos interesa ofrecer?
2. ¿Dónde se ubican los potenciales clientes?
3. ¿Qué tipo de producto o servicio nos demanda ese mercado particular que hemos identificado? Identificar las características que definen la calidad del producto (por ejemplo: si es palmito, diferenciar variedad y condiciones requeridas).
4. ¿Qué precios se pagan por los productos o servicios ofrecidos? Especificar diferencias en función de la calidad y de los distintos mercados. (¿Qué producto tiene los mejores precios?, ¿Qué mercado paga los mejores precios?).
5. ¿Qué tipo de exigencias o necesidades impone este nuevo mercado?: Pueden ser diversas: calidad superior, volúmenes determinados, accesibilidad a compradores, regularidad de la oferta, mejor calidad de transporte y embalaje para la conservación del producto, mejor presentación final del producto, etc..

Tercer paso:

Análisis del proceso productivo, comparación de las exigencias del mercado y definición de necesidades

El paso anterior nos puede indicar que aunque existe demanda para el producto o servicio ofrecido, los potenciales compradores demandan una cantidad o calidad distinta a la oferta del grupo.

Por ejemplo, los compradores de palmito para la exportación ofrecen un mercado seguro para productores de palmito en pequeña escala. Sin embargo, el palmito ofrecido ha sido rechazado por no presentar la calidad requerida. El mercado demanda un producto sano, homogéneo y con una humedad mínima. Sin embargo, las distancias recorridas para la recolección secan excesivamente el palmito y además no hay un proceso riguroso de selección del producto de modo de descartar la producción que está bajo el nivel de calidad requerido.

El siguiente paso es analizar cómo se realiza actualmente la actividad e identificar los cambios que se deben implementar para responder a las exigencias de mercado. En el caso de una actividad nueva, también se precisa analizar qué condiciones debe generar el grupo para responder a las exigencias del mercado. El instrumento propuesto para analizar el proceso productivo actual es el **itinerario técnico** de la actividad. Consiste en describir las etapas del proceso productivo y las distintas tareas involucradas en cada etapa.

El itinerario técnico nos permite:

- a) Captar cómo se hace cada labor, los procedimientos y tecnologías utilizadas.
- b) Analizar el empleo de la fuerza de trabajo en la actividad, quiénes participan, quién realiza cada una de las labores y cuánto tiempo se emplea en cada tarea. Esto nos entrega una visión de cómo participan los distintos miembros de la familia en la actividad y, especialmente, cómo se reparten las tareas productivas entre mujeres y hombres.
- c) Observar los problemas o restricciones de la actividad, orientando la búsqueda de soluciones.

A. Itinerario técnico

Ejemplo: Etapas de un proceso de cultivo	¿Cómo lo hacen? (Describir procedimientos, tecnologías aplicadas, herramientas)	¿Quién se ocupa en esta labor? (hombres, mujeres, grupos de edad)	¿Cuánto tiempo emplean en cada labor y en qué épocas del año?	¿Qué problemas se han detectado en cada etapa?
Adquisición de insumos				
Viveros: Producción de plantas				
Replantación o siembra				
Recolección o cosecha				
Acopio del producto				
Selección del producto				
Elaboración del producto				
Envasado del producto final				
Transporte del producto				
Comercialización				

Como tarea complementaria podemos elaborar un cuadro que nos permita comparar la actual situación con los requerimientos del mercado y así determinar cuáles son las necesidades a resolver por cada aspecto:

B. Necesidades que impone el mercado

Aspecto	Realidad actual (describir)	Exigencias del mercado	Necesidades nuevas
Tipo de producto (Calidad)	Hamaca hilado grueso sin teñir, tejido simple sin dibujos. No se utilizan mecanismos de control de calidad. No hay incorporación de estrategias de marketing (lavado producto final, envase, marca, etiqueta) La producción no corresponde a los criterios de calidad de mercados más exigentes.	Mercado exportador exigente y competitivo: Se demandan hamacas de hilado fino que recuperen tradiciones nativas de tejido (tejido con dibujo, color natural o uso de tinturas naturales)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperar y capacitar a las tejedoras en técnicas de tejido tradicionales que se incorporen diseños originales. 2. Mejorar la calidad de insumos introduciendo fibras y tintes naturales. 3. Capacitación técnica para uso de insumos naturales (utilización de fibras locales, tintes naturales).
Volumen de la producción y productividad	Existe insuficiente capacidad productiva, se produce actualmente un máx. De 10 hamacas mensuales Hay 10 tejedoras y cada una tarda 1 mes de trabajo por hamaca. La jornada es parcial ya que las productoras realizan labores domésticas en sus hogares y otras tareas productivas.	Existen contactos extranjeros para el mercado de artesanías. Se requiere un stock de 30 hamacas mensuales mínimo para acceder a esa oportunidad de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Reorganizar proceso productivo para triplicar capacidad productiva. 5. Aumentar la fuerza de trabajo utilizada, destinando mayor tiempo de trabajo individual o aumentando el número de productoras. 6. Aumentar la provisión de insumos acordes a las necesidades productivas. 7. Implementar infraestructura adecuada para taller y acopio
Gestión y administración	Adquisición de hilos y preparación de telares se hace colectivamente; el tejido se realizada de manera individual y las hamacas son entregadas a un centro de acopio que las recibe a concesión. No hay una organización empresarial de la producción. No existe un responsable de la administración ni normas fijas de funcionamiento.	Sistema de administración eficiente de la producción que asegure el cumplimiento oportuno de las entregas	<ol style="list-style-type: none"> 8. Organizar a las productoras como micro empresa con distribución de funciones y responsabilidades. 9. Crear una unidad de coordinación y administración de la empresa o taller. 10. Capacitar al grupo en gestión empresarial e instrumentos para la administración
Reconocimiento legal	No hay registros contables, ni facturas, ni legalización de la actividad. La actividad funciona dentro de la economía informal.	Legalización de la actividad productiva (cumplimiento de normas y reglamentaciones nacionales)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Adecuación de la unidad productivas a las normas jurídicas que rigen a las empresas 12. Asesoría legal para la formalización de empresas.
Condiciones de la venta	No hay experiencia directa. El producto terminado se entrega en cualquier fecha en centro de acopio local. No se ha accedido directamente a otros mercados.	Colocación en mercado Periodicidad de las entregas Control de calidad Precio de venta Factura	<ol style="list-style-type: none"> 13. Incorporar mecanismos de control de calidad 14. Incorporar estrategias de mercadeo (marca, presentación del producto) 15. Adecuación de vías de transporte y comunicaciones para asegurar entregas

Cuarto paso: La factibilidad social del proyecto

Una vez que ya hemos conocido el mercado para el producto y las características de la demanda, se requiere analizar la capacidad del grupo ejecutor para realizar la actividad propuesta y responder en cantidad y calidad a las exigencias del mercado.

Aquí la primera pregunta que debemos responder es:

1) ¿El grupo está dispuesto a realizar los cambios necesarios en la distribución del trabajo?

Lo primero que debemos analizar es si el grupo está dispuesto a invertir el tiempo de trabajo que requiere la actividad planteada. Para ello no basta formular la pregunta al grupo, sino examinar -en conjunto con los interesados- cómo distribuyen actualmente su tiempo de trabajo, el tiempo requerido para emprender una actividad distinta y los cambios que debieran producirse al iniciar el proyecto tanto en la carga de trabajo como en su distribución en el grupo familiar.

A continuación se muestran tres herramientas que permiten analizar la distribución del trabajo familiar:

1. Cuadro de Distribución del trabajo productivo
2. Distribución del tiempo de trabajo diario
3. Calendario anual del trabajo productivo

Cada cuadro puede hacerse para la situación **sin proyecto y con proyecto**, lo que permitirá identificar los cambios previsibles y reflexionar si el grupo estará dispuesto efectivamente a efectuar los cambios necesarios.

Instrumento 1:

Cuadro de Distribución del Trabajo Productivo

Sirve para identificar las actividades económicas de la comunidad y observar la división del trabajo entre sexos y grupos de edad.

Roles de los distintos miembros de la familia en las actividades productivas y domésticas						
	Sub grupos (señalar con una cruz)					
Principales Actividades Productivas Ej:	hombres adultos	mujeres adultos	hombres jóvenes	mujeres jóvenes	niños/niñas	ancianos
chaco o chacra						
crianza de ganado						
extracción de madera						
producción de castaña						
crianza de majaz						
otros						
Actividades Domésticas Ej:						
Recolección de alimentos						
Preparación de alimentos						
Recolección de leña						
Cuidado de los niños pequeños, ancianos o enfermos						
Confección de prendas de vestir, utensilios para el hogar o herramientas.						
Compra de alimentos/ enseres hogar, insumos o herramientas						
otros						

Esto permitirá observar si el proyecto afectará las actividades productivas actuales de la comunidad: cuáles actividades pueden verse afectadas y en qué medida esto puede resultar perjudicial para el grupo interesado?

Una vez que hemos dimensionado el tiempo que el grupo ocupa en sus actividades y los tiempos necesarios para el proyecto, los interesados deben definir:

1. ¿Están dispuestos a dedicar más horas a esta actividad?
2. ¿Están dispuestas a reemplazar algunas actividades que realizan actualmente y que debieran dejar para dedicar un mayor tiempo ésta?
3. ¿Qué efectos puede tener este cambio en la vida del grupo participante?

La segunda pregunta que debemos responder con los interesados es:

2. ¿Hay condiciones en el grupo para responder a los requerimientos técnicos que plantea la actividad propuesta?

En el paso 3, al revisar el itinerario técnico de la actividad, se identificaron algunos problemas y las adecuaciones necesarias para responder a las exigencias del mercado. Ahora se precisa saber si el grupo está dispuesto en solucionar los problemas detectados.

Para ello, podemos trabajar con el siguiente cuadro, que ha tomado como ejemplo la producción de hamacas para el mercado.

Cuadro de Identificación de necesidades y soluciones

Necesidades	Tipo de soluciones	
	Capacitación y asistencia técnica para desarrollar recursos humanos	Organización del trabajo y/o adopción de tecnologías
Mejorar calidad del producto	Recuperar técnicas de tejido tradicionales Capacitación en técnicas tradicionales de tejido	Organizar jornadas de trabajo colectivo. Incorporar mecanismos de control de calidad
Mejorar la calidad de insumos introduciendo fibras y tintes naturales.	Capacitación en técnicas de obtención y uso de insumos naturales	Organizar sub grupo encargado de la provisión de insumos Aplicar técnicas de obtención y procesamiento de insumos naturales disponibles
Aumentar capacidad productiva		Aumentar la fuerza de trabajo utilizada, destinando mayor tiempo de trabajo individual o aumentando el número de productoras. Implementar técnicas de tejido que permitan mayor productividad

		Adecuar infraestructura y servicios complementarios para el trabajo en equipo: elaboración de insumos y tejido. Adquirir los implementos y herramientas necesarios para las nuevas tareas y metas
Desarrollar gestión empresarial	Capacitar al grupo en instrumentos para la administración	Crear una unidad de coordinación y administración de la empresa o taller. Organizar las productoras como micro empresa con distribución de funciones y responsabilidades
Legalización	Asesoría legal para la formalización de empresas.	Adecuación de la unidad productivas a las normas que rigen a las empresas
Colocación de los productos en el mercado con la periodicidad requerida	Capacitación en mercadeo	Organización de un sub grupo encargado de comercialización

Las soluciones pueden ser de diversa naturaleza; en el ejemplo anterior se señalan dos tipos: algunos de los problemas se pueden solucionar con mayor calificación de los recursos humanos a través de capacitación o asistencia técnica y otros requieren implementar formas de organización del trabajo o adopción de nuevas tecnologías para cumplir con las metas productivas. Como es lógico, para implementar las soluciones se requerirá disponer de recursos financieros. Puede suceder que algunas “soluciones” sean tan difíciles o tan costosas, que no sea posible realizarla y eliminar la restricción. En tal caso, ello exige revisar la pertinencia del proyecto.

En cualquier ejemplo, el grupo debería responder las siguientes interrogantes:

1. ¿ Los participantes quieren modificar la calidad de sus productos para responder a la demanda?
2. ¿ Están realmente dispuestos capacitarse?
3. ¿Están interesados en recibir asistencia técnica?
4. ¿Están interesadas en modificar sus prácticas de trabajo?
5. ¿Están dispuestos a organizarse como empresa, con tareas y compromisos para cada participante, que deban cumplir regularmente?
6. ¿Están dispuestos a que exista una persona quien controle el trabajo del resto?
7. ¿Están dispuestas a romper sus canales de comercialización anteriores para dirigir los productos al nuevo mercado?, etc.

El ejercicio es muy útil, puesto que se pueden detectar restricciones que no son posibles de solucionar y que pueden impedir el desarrollo del proyecto. En nuestro ejemplo anterior, puede suceder que las productoras de hamacas no estén dispuestas a modificar las modalidades actuales de producción, porque desean que exista flexibilidad para que cada una produzca la cantidad que quiera al mes, sin presiones y porque tampoco desean que una de ellas dirija o controle el trabajo del resto.

Quinto paso:

Análisis de los impactos ambientales y estrategia de protección de recursos

Para lograr la sustentabilidad no sólo se requiere que el negocio tenga mercado y sea rentable (es decir que lo que se gane sea mayor que los gastos) , sino también que sea posible disponer de los recursos que se utilizan económicamente también en el futuro. Muchas empresas son rentables económicamente, pero no tienen una visión a largo plazo y las ganancias que obtienen hoy, las obtienen a costa de la progresiva destrucción de los recursos naturales. La deforestación en la Amazonía es la más clara expresión de la explotación irracional de los bosques tropicales. Con seguridad la responsabilidad la tienen las empresas forestales que explotan las maderas nativas. Sin embargo, a menor escala el desarrollo de “nuevos negocios” indígenas en base al uso de recursos naturales, también puede causar deterioros ambientales o depredar especies. Sin una preocupación por conservar estos recursos y por reproducir lo que sustraemos a la naturaleza, no tendremos sustentabilidad a largo plazo. Vender hoy huevos de tortuga puede no afectar el ciclo natural de reproducción de esa especie, pero, convertir ese rubro en un negocio destinado a mercados mayores, exige una estrategia diseñada de antemano, de modo de reproducir el recurso que se quiere comercializar.

En los pasos anteriores, probablemente ya ha surgido el problema de cómo asegurar una provisión continua de recursos, sin afectar la disponibilidad natural de los insumos o productos utilizados. Si el problema no ha sido resuelto, debemos analizar las soluciones posibles antes de pasar a la etapa siguiente.

En este paso debemos evaluar los impactos ambientales posibles de nuestra actividad y acordar una estrategia de manejo del recurso utilizado.

Impactos ambientales y gestión del bosque

Impacto del proyecto en:	Tipo de problemas	¿Soluciones posibles?
Disponibilidad de árboles y Comercio Maderable	¿El proyecto dañará la disponibilidad de árboles? ¿hay peligro de contribuir a la deforestación con la actividad propuesta? Si la comunidad comercializa maderas: ¿Se presenta algún conflicto entre el proyecto y el comercio maderable actual? (por ejemplo: en un proyecto turístico)	
Producción de	En caso de que se contemple la leña	

leña	<p>como combustible permanente: ¿Se podrá producir la cantidad necesaria de leña que el proyecto demanda?</p> <p>¿El desarrollo del proyecto no afectará la disponibilidad de leña para los hogares y la empresa? ¿Será posible renovar el recurso al ritmo que el proyecto lo consuma?</p>	
Productos no maderables	<p>¿El desarrollo de la actividad afecta la disponibilidad de recursos forestales no madereros? ¿Qué recursos serán afectados y en qué medida?</p>	
Flora y fauna	<p>¿El proyecto implica destrucción parcial de especies nativas?</p> <p>¿El proyecto implica extinción de especies nativas?</p>	
Aguas	<p>¿Qué impactos puede tener el proyecto sobre la disponibilidad de agua?</p> <p>¿La actividad generará desechos que deberán botarse en ríos o lagos?</p> <p>¿Qué impactos puede tener el proyecto sobre la calidad de las aguas?</p>	
Suelos	<p>¿Qué impactos puede tener el proyecto sobre la calidad de los suelos?</p> <p>¿se ocuparán pesticidas o fertilizantes artificiales en la actividad potencialmente contaminantes?</p>	
Caza	<p>¿El proyecto impone limitaciones a las actividades tradicionales de caza o pesca?</p>	
Otros...		

Existen dos soluciones básicas para la reproducción de recursos de flora y fauna: los **criaderos** para la reproducción de especies animales y los **viveros y siembra** (o forestación) para las especies vegetales.

La adopción de una estrategia de esta naturaleza plantea nuevos requerimientos de recursos: insumos que antes no se usaban, capital para inversiones en infraestructura, conocimientos técnicos acerca del manejo del recurso, etc.. Todos estos aspectos deben tomarse en cuenta para la definición de los pasos siguientes. Por ejemplo, los volúmenes de producción no estarán sólo determinados por la demanda, sino por la capacidad de producción que podemos lograr, la que a la vez debe estar relacionada con la capacidad de reproducción del recurso explotado.

No tendrá sustentabilidad un proyecto de comercialización de peces exóticos, sino se recurre a la piscicultura (criaderos de peces), como tampoco podrá aceptarse un proyecto de palmitos, sino existe un plan de manejo del pijuano, que permita producir plantas y reforestar, paralelamente a la explotación de las plantas ya existentes.

Sexto paso:

Definición de la actividad a desarrollar con proyecto: Tipo de producto o servicio y volumen de producción

1. Calidad del producto que se ofrecerá

Se requiere especificar las características (calidad) del producto o servicio que el grupo ofrecerá en el mercado bajo el proyecto. Por ejemplo: si el producto que se desea comercializar es el palmito, se debe indicar la variedad, tamaño, humedad, estado de elaboración, etc.. Si se trata de un producto artesanal, indicar el tipo de material que se usará, el tipo de terminación o acabado, la particularidad cultural del producto, etc.). Si se trata de un servicio, describir las características de la oferta.

2. Volumen y temporalidad de la entrega:

A partir del análisis de las capacidades posibles de desarrollar, se debe definir la cantidad de producción ofertable: volúmenes mínimos y máximos requeridos y la periodicidad de la entrega.

- * ¿Cuánto se producirá anualmente?
- * ¿Por qué esa cantidad?
- * ¿La actividad puede ser permanente durante todo el año o ocupa sólo parte del año?

En el caso de producción de bienes, hay que determinar volúmenes de producción; en el caso de la prestación de servicios, por ejemplo, un hospedaje turístico, el indicador será la cantidad de usuarios mínimos que utilizarán el hospedaje en un determinado tiempo y las variaciones a lo largo del año.

Séptimo paso:

Definición de con qué y cómo desarrollaremos la actividad : insumos, mano de obra y organización de la producción

1. Provisión de insumos

Una vez definido el tipo de producto a ofrecer y la cantidad, es preciso definir:

- a) cuáles insumos usaremos y qué cantidad por unidad de producto
- b) formas de obtención

Si los insumos corresponde a recursos propios (recolección, cultivo, crianzas, etc.)

- * ¿la disponibilidad de insumos es suficiente para satisfacer las necesidades de las metas de producción previstas?
- * ¿La oferta de insumos será sostenible a través del tiempo?
- * A qué distancia se encuentran estos insumos de los hogares de las familias?
- * ¿Cuánto tiempo se invertirá en la obtención de insumos?

Si los insumos se compran en el mercado:

- * ¿Dónde los venden? (especificar distancia del mercado proveedor)
- * ¿Cuál es el costo de los insumos requeridos?
- * ¿Cuánto tiempo se invierte en la obtención de insumos?

2. Mano de obra

Se debe definir el número de personas que trabajarán en la empresa como mano de obra directa y sus características:

- * ¿Cuántas de ellas han trabajado previamente en la misma actividad con anterioridad al proyecto?
- * ¿Qué experiencia existe en el grupo que puede ser aprovechada para optimizar la capacidad de trabajo de la empresa?
- * ¿El grupo ha accedido a actividades de capacitación que puedan aprovecharse para optimizar la capacidad de trabajo?

3. Organización del nuevo proceso productivo

Se debe definir cómo se organizará la actividad productiva.

- a) Definir las etapas y actividades que involucra la actividad: describir el itinerario técnico **modificado**.
-

- b) Especificar quiénes realizarán cada tarea (mujeres, hombres, grupos de edad)
- c) Especificar los lugares dónde se desarrollarán las actividades.
- d) Justificar la forma de organización del trabajo adoptada (individual, familiar o colectiva).

Octavo paso:

Definición del mercado para el producto o servicio

1. Aspectos concretos de la comercialización

Se debe especificar:

- a) Si la oferta de productos o servicios será constante a través del año. En caso contrario, especificar la época del año en que se comercializarán.
- b) Quiénes serán los compradores, dónde se ubican y qué seguridad se tiene de que el mercado sea sostenible a lo largo del tiempo.
- c) Los requerimientos de presentación del producto, embalaje y acopio.

2. Características de los competidores:

Identificar quiénes son los competidores (actuales o potenciales), dónde se ubican, y cuáles son las particularidades de los productos o servicios ofertados. Se debe entender por competidores a otros oferentes de los mismos bienes o servicios en el área que puedan dificultar la comercialización.

3. Análisis y definición del precios de venta estimado:

La fijación de precios no descansa sólo en la voluntad de los productores, sino en una investigación de mercado, que respalde las decisiones. Para ello se debe:

- a) Detallar precios del producto en distintos lugares de venta, especificando fechas y mercados. En el caso de los servicios, también se deben investigar los precios de servicios similares.
- b) Observar el comportamiento de los precios de mercado, sus variaciones anuales y sus variaciones según lugar de colocación de los productos.
- c) Definir, en consideración a los mercados y a la calidad del producto o servicio, el precios a que se aspira vender los bienes o servicios producidos.

4. Condiciones de transporte y entrega:

Si los bienes o servicios se ofrecen en el lugar de producción, se debe especificar las vías de acceso que tendrán los compradores o usuarios y si éstas son efectivamente accesibles durante todo año o período.

Si los bienes se ofrecen en mercados fuera del lugar de producción, Especificar medios de transporte de los bienes a los mercados y sus características.

Asegurar que existan condiciones adecuadas de comunicación y transporte durante todo el año es crucial para el éxito de un proyecto cuyo mercado no sea local. Por ejemplo, un proyecto de turismo puede fracasar si no existen formas apropiadas de acceso; asimismo cualquier proyecto de comercialización de bienes debe considerar el modo y el costo del transporte de sus productos, porque ello puede indicar la no viabilidad de la propuesta.

5. Requisitos legales:

Especificar los permisos y requisitos legales que involucra la iniciación de actividades o el acceso a nuevos mercados.

Noveno paso:

Definición de los Recursos Necesarios y Presupuesto

1. Recursos Necesarios

Se deben definir todos los recursos humanos y materiales que se necesitan para la puesta en marcha del proyecto y para su ejecución posterior. Para ello se debe detallar todas las necesidades, describiendo el tipo de recursos y la cantidad requerida. Parte de los recursos necesarios serán aportados por el grupo y parte corresponde a gastos que serán pagados por el proyecto.

Respecto a los **recursos humanos**, anteriormente ya definimos cuántas personas participarán en el negocio y cuáles son sus características en términos de calificación y experiencia. Aquí interesa precisar cuáles son las necesidades de capacitación y asistencia técnica que tiene el grupo, identificando las demandas, los problemas que se desea resolver y quiénes serán los usuarios concretos de las actividades de capacitación y asistencia técnica requeridas. Es importante hacer una definición precisa de los usuarios en función de las tareas que mujeres y hombres realizarán en la producción y comercialización, así como en la gestión del proyecto. Si no se hace esto, se corre el riesgo de que las actividades de capacitación o asistencia técnica que se realicen, no estén dirigidas a las personas que las necesitan.

La definición detallada de necesidades y usuarios es importante también porque no sólo debemos valorizar la mano de obra, sino calcular los gastos necesarios para estas actividades de capacitación y asistencia técnica..

2. Requerimientos de calificación de los recursos humanos disponibles

¿Qué tipo de destrezas se requiere crear o desarrollar para mejorar la calificación de los recursos humanos disponibles?

Necesidad que se desea satisfacer	Detallar el tipo de Asistencia Técnica o Capacitación requerida	Especificar Usuarios en relación a las funciones que cada participante ocupa en la producción	
		Mujeres	Hombres
Ejemplo:			
Incorporar procedimientos empresariales			
Incorporar control de calidad y criterios de mercadeo			
Aprender a manejar recursos financieros			
Incorporar tecnologías para el manejo del recurso natural a utilizar			
etc.			

3. Cálculo de gastos

Los gastos se dividen en tres categorías:

a) Gastos de inversión:

Corresponden a las inversiones y capital inicial que se requiere para poner en marcha el proyecto. Incluyen los gastos en infraestructura, maquinarias, equipos, etc.(también llamados "activos fijos") que no se incorporan directamente al producto, aunque se van desgastando a lo largo de su operación. En general, el cálculo de costos de los proyectos considera la desvalorización o depreciación que sufren las inversiones a través de los años. Por ejemplo: si al inicio del proyecto se compra un motor cuyo valor es \$US 3.000, la depreciación es un porcentaje de ese valor inicial que se va restando año a año. Ese porcentaje de depreciación se carga como costo dentro de los egresos anuales.

b) Gastos de operación:

Incluyen los gastos directos del proceso productivo, es decir, el capital necesario para la adquisición de los insumos y herramientas y para el pago a la mano de obra. También deben incluirse los gastos vinculados a la comercialización (envasado y embalaje, transporte, etc.) y a la administración del proyecto.

En proyectos de este tipo, en los cuales la mayor parte de la mano de obra será provista por el grupo beneficiario, se debe valorizar el aporte en trabajo ya sea a través de jornales (cuando existe en la localidad un precio estimable de jornada de trabajo) o valorizando la pérdida que se produce al no trabajar en sus actividades económicas habituales (lo que no gana).

c) Otros gastos: pago de créditos, patentes y permisos legales, etc.

Ejemplo:

GASTOS DE INVERSION				
¿Qué tipo de inversiones se requieren para realizar la actividad productiva?				
ITEM	REQUERIMIENTOS	Requerimientos localmente disponibles	Requerimientos que se adquirirán a través del proyecto	VALOR EN \$
Local	Para acondicionar como taller una construcción comunitaria se requiere: x cantidad de fibra natural para techumbre X cantidad de alambre X cantidad de clavos x cantidad de madera herramientas de carpintería	Fibra natural para techumbre Mano de obra		
Equipamiento básico	10 sillas 1 mesa 5 recipientes metálicos para teñido de fibras 1 cocina a leña 5 cestos para hilos	Hay un fogón disponible		
Máquinas o Equipos	Reparación de X telares X cantidad de clavos x cantidad de madera herramientas de carpintería	aporte de mano de obra para reparar y hacer telares		

	Adquisición de 6 telares			
	Compra motor nuevo para transporte fluvial			
TOTAL INVERSIONES				

GASTOS DE OPERACIÓN				
¿Qué se necesita para poner en marcha la actividad?				
Item	Requerimientos	Requerimientos localmente disponibles	Requerimientos que se pagarán a través del proyecto	VALOR EN \$
Gastos Productivos				
Insumos productivos	x kilos hilos x cantidad tinturas bolsas embalaje herramientas etc.	insumos naturales		
Mano de obra	Miembros de la comunidad que aportarán trabajo en forma permanente: 10 Nº Horas semanales por persona: 20		remuneración base	
Gastos de Administración				
Personal de administración	Se requiere una persona que sepa leer y escribir en español y maneje operaciones matemáticas básicas			
Materiales de escritorio y de administración	x cuadernos x lápices calculadora talonarios de facturas libro de contabilidad y facturas hojas y máquina de escribir materiales para capacitación			
Gastos de Comercialización				
Transporte de bienes	x viajes transporte por río x viajes transporte terrestre			
Embalaje	Bolsas Etiquetas			
TOTAL GASTOS OPERACIÓN				

OTROS GASTOS				
Item	Requerimientos	Requerimientos localmente disponibles	Requerimientos que se pagarán a través del proyecto	VALOR EN \$
Servicios de capacitación	capacitación en administración y gestión comercial			
Asesorías técnicas	asistencia técnica especializada técnicas de tejido tradicional, etc.			
Pago del crédito	Amortizaciones Intereses			
TOTAL OTROS GASTOS				

4. Elaboración del Presupuesto

El presupuesto es la valorización de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto; es el cálculo anticipado de todos los costos del proyecto. Es conveniente considerar en detalle cada uno de ellos, de modo de no hacer una mala estimación de costos y errar en la solicitud de fondos.

Los ítem (tipos de gastos) pueden variar de acuerdo a la naturaleza de cada proyecto y al organismo financiador.¹³

Ejemplo:

Ejemplos de Ítem (especificar en cada caso)	costo moneda nacional	costo en dólares *	Solicita- do al proyecto	Solicita- do otras fuentes	Aporte Local	Total
Gastos de Inversión						
Acondicionamiento de infraestructura						
Equipos y herramientas de trabajo						
Equipos de comunicación y transporte						
Equipos de generación de energía						
Gastos operacionales ciclo productivo (x Número de meses)						
Insumos y productos						
Pago remuneraciones						
Gastos de Comercialización						
Gastos de Administración						
Contratación de servicios						
Asistencia técnica						
Servicios de capacitación						
Otros Gastos						
Viajes de representación						
Otros						
Total						

*Señale el tipo d/ cambio dólar utilizado

¹³ El Programa Regional de Apoyo a los Pueblos Indígenas Amazónicos establece que cada proyecto puede incluir en su presupuesto recursos destinados a financiar inversiones, capacitación y asistencia técnica.

Décimo paso: Cálculo de ingresos y la rentabilidad económica del proyecto

A diferencia de los proyectos sociales o de desarrollo comunitario (no productivos), los proyectos de generación de empresas o negocios indígenas no sólo deben contemplar los gastos, sino también la rentabilidad esperada del proyecto.

En los proyectos productivos se asume que la iniciativa es económicamente rentable si los ingresos son mayores que los costos involucrados en la actividad. Por ello, es preciso calcular los ingresos esperados y compararlos luego con el cálculo de gastos ya realizado.

1. Cálculo de ingresos

Normalmente, el cálculo de ingresos supone:

- a) Considerar, en primer lugar, los ingresos por la venta del producto o servicio. Esto implica valorizar el precio unitario y multiplicarlo por el volumen total producido. Lo mismo se debe hacer cuando se trata de un servicio, definiendo la unidad de medida, por ejemplo: el precio diario de alojamiento en caso de un proyecto de turismo. Se recomienda hacer este cálculo en tres escenarios de precios (precio máximo u óptimo, precio promedio y precio mínimo), de modo de no calcular la rentabilidad sólo a partir del escenario más favorable.
- b) Calcular la venta de otros productos que la unidad familiar produce, que pueden verse disminuidos en caso de redestinar tiempo de trabajo a la nueva iniciativa.
- c) Calcular los aportes institucionales e individuales para la ejecución del proyecto incluyendo créditos, fondos rotatorios y donaciones.

2. Cálculo de la Rentabilidad a través del Margen Bruto

El Margen Bruto es el resultado del balance de costos e ingresos. Se obtiene de la suma de todos los ingresos menos la suma de todos los gastos.

En caso de los proyectos que incluyen crédito, al resultado de este balance se le debe restar los gastos que involucran estos créditos: amortizaciones (reembolsos del préstamo) e intereses (pago por el uso del capital). Este ítem no corresponde para los proyectos financiados a través de fondos de donación.

Cálculo de Margen Bruto para Análisis de Factibilidad Económica de proyectos

Item	Sin proyecto (Año 0)	Año 1 Escenario de precios máximos	Año 1 Escenarios de precios promedio	Año 1 Escenarios de precios mínimos
Ingresos				
1. Ventas				
2. Aportes				
3. Valor de la inversión				
Total Ingresos				
Egresos				
1. Gastos de operación				
2. Gastos de inversión				
Total egresos				
Saldo (ingresos -egresos)				
Amortizaciones	= 0			
Margen Bruto (Saldo - amortizaciones)	= a saldo en proyectos de donación			

El apoyo técnico al grupo ejecutor es especialmente importante en esta etapa, particularmente los técnicos deben:

- a) Revisar si se han incluido todos los ítem de gastos en el presupuesto elaborado.
- b) Revisar si se ha valorizando cada ítem y se ha contemplado para ello los precios de mercado correspondientes a una determinada fecha.
- c) Revisar si se ha valorizado adecuadamente la mano de obra a utilizar y los aportes de la comunidad al proyecto.
- d) Revisar si se ha incorporado a los gastos las innovaciones derivadas de las nuevas exigencias que impone el mercado.
- e) Verificar si el cálculo de ingresos contempla efectivamente todas las entradas (ventas, donaciones, fondos rotatorios, *valor residual* de las inversiones).
- f) Verificar si el cálculo de rentabilidad utilizó distintos escenarios de precios y si estos precios se verifican en los mercados reales.

En los proyectos que incorporan más de un ciclo productivo, el técnico debe elaborar una proyección de ingresos-egresos (año 1, año 2, año 3, etc.), especialmente para verificar en qué tiempo la actividad arrojará un saldo positivo (ganancias) y permitirá recuperar parte del capital de donación. Ver instrumento siguiente:

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
A. INGRESOS				
Venta productos o servicios del proyecto				
Venta otros productos o servicios fuera del Proy				
Otros ingresos familiares				
Valor residual de inversiones				
Subsidio o Donación				
Aportes de beneficiarios				
TOTAL				
B. EGRESOS				
Gastos de Producción				
Gastos de Comercialización				
Gastos de Inversión				
Gastos de Depreciación				
TOTAL				
SALDO A - B				
Amortización fondo rotatorio (*)				
BENEFICIO NETO				

En este análisis de la rentabilidad del proyecto, es necesario medir el impacto de la ejecución del proyecto sobre otras actividades productivas que pueden ser afectadas por la redistribución del trabajo que el proyecto provoca. En tal caso, hay que determinar qué iniciativas son las afectadas y en qué medida se provocará un deterioro de los ingresos que dichas actividades reportaban.

Es conveniente calcular el margen bruto para el escenario previo del proyecto y para el escenario futuro, así podemos comparar los resultados (con proyecto o sin proyecto) y determinar si las ganancias serán efectivamente mayores si se realiza el proyecto propuesto.

INCREMENTO DE MARGEN BRUTO

Indicador	Valor
1. Margen Bruto sin Proyecto	
2. Margen Bruto con Proyecto (Promedio de los años de duración del Proyecto)	
3. Incremento de Margen Bruto (2 - 1)	
4. Incremento Promedio por usuario (3 - N° beneficiarios del Proyecto)	

**Un décimo paso:
Elaboración del documento de proyecto**

Una vez definida la actividad a desarrollar y las condiciones de factibilidad, estamos en condiciones de formular el proyecto en un documento. Con frecuencia, cada institución de apoyo utiliza formularios propios para este fin. El propósito aquí es entregar algunas pautas que contribuyan a esta tarea:

ESQUEMA PROPUESTO:

1. Identificación del proyecto y del grupo ejecutor
2. Justificación
3. Objetivos(s) general(es) del proyecto
4. Objetivos específicos
5. Metas e indicadores
6. Descripción de la actividad
7. Análisis de factibilidad
8. Análisis de impacto ambiental y estrategias de protección de recursos
9. Plan de Trabajo y Cronograma
10. Distribución de responsabilidades y red de apoyo
11. Definición de los Recursos Necesarios y Presupuesto

1. Identificación del proyecto y del grupo ejecutor

Es conveniente que el nombre del proyecto corresponda a la definición de la actividad y al lugar donde se ubicará.

Por ejemplo:

*Cultivo del pijuayo (*bactris gasipaes*) para la producción y comercialización de palmito en la comunidad de San Javier. Departamento del Beni, Bolivia.*

También debe identificarse el grupo ejecutor: número de participantes directos, comunidad o aldea a la que pertenecen, región, departamento u otra unidad administrativa en la cual se ubica y país. Asimismo, es conveniente que se indique si el grupo constituye previamente una organización o empresa y si ésta es reconocida legalmente por las leyes de su país.

2. Justificación

En este capítulo deben señalarse qué potencialidades posee el grupo o su entorno natural que se desean aprovechar y las ventajas que presenta el desarrollo de la actividad propuesta. Se debe incluir, desde luego, la información correspondiente al **Análisis del mercado** para el producto o servicio ofrecido, que justificó la elaboración del proyecto.

Por ejemplo:

El cultivo de pijuano orientados al mercado permite generar ingresos para las familias indígenas haciendo uso de un recurso natural disponible en el territorio que la comunidad ocupa.
El pijuano es una especie domesticada en la Amazonía y en la comunidad existe ya experiencia en su utilización.
Existe una creciente demanda en el mercado mundial para el palmito que no está siendo aprovechada por los productores de palmito de la región.
En concreto, hay circuitos comerciales ya explorados, que pueden ser mejor aprovechados si se accede con una producción de mejor calidad y mayor volumen.
Las plantaciones de pijuano permiten hacer una explotación racional del recurso sin provocar deforestación; por el contrario su cultivo es una manera adecuada para recuperar tierras degradadas.

3. Objetivos(s) general(es) del proyecto

Los objetivos refieren al estado futuro, deseable, que se alcanzará a partir de determinadas acciones y condiciones externas favorables. Para definir los objetivos del proyecto se debe pensar qué situación se desea cambiar con el proyecto.

Los objetivos deben ser formulados en forma positiva y reflejar el estado que se desea alcanzar. Se recomienda plantearlos como punto de llegada y no como proceso o medio de otras finalidades.

El objetivo general debe enunciar el cambio final esperado a través de la ejecución del proyecto.

No debe formularse de manera excesivamente amplia o ambiciosa, porque debe estar referido a la temporalidad del proyecto y al alcance de sus acciones. No se debe confundir el objetivo general con la orientación de desarrollo que lo inspira: por ejemplo: “promover el desarrollo autosustentable de las minorías étnicas” no puede ser el objetivo general de un proyecto, puesto que ello involucra una combinación de factores y un horizonte temporal que excede a cualquier proyecto particular.

Algunas veces, se prescinde de la formulación de objetivos cuando se trata de proyectos económicos; si la institución financiadora los solicita, estos deben referir a la actividad concreta que se impulsará a través del proyecto:

Ejemplo de objetivo general para un proyecto de camu-camu:

Aumento de los ingresos a través de la producción y comercialización de camu -camu (Myrciaria dubia) aprovechando la aptitud climática, la experiencia previa de cultivo y la creciente demanda en el mercado de exportación

4. Objetivos específicos

Los objetivos específicos corresponden a los resultados de las acciones del proyecto. Se debe evitar que los objetivos específicos sean demasiado generales y se confundan con el objetivo principal.

Si bien los objetivos específicos son medios para lograr el objetivo general, ellos también deben ser formulados como puntos de llegada.

“Para definir el objetivo específico es importante imaginar la realidad o capacidad que se crea. Los objetivos no deben reflejar el cómo se hace o qué se hace sino dar cuenta de los cambios o efectos que se esperan producir con las actividades y recursos del proyecto.”¹⁴

El proyecto puede tener objetivos específicos diversos.

Ejemplo de objetivos específicos par un proyecto de producción de palmito:

*Incremento de la superficie cultivada de pijuano para producir palmito
Incremento de volúmenes de ventas anuales de palmito procesado
Acceso a nuevos mercados compradores de palmito
Incremento de precios de venta de la producción de palmito
Diversificación de la Oferta
Incremento de ganancias familiares*

5. Metas e indicadores

Para cada objetivo se deben definir las metas e indicadores que permitirán medir el cumplimiento de objetivos.

Las **metas del proyecto** corresponden a la cuantificación de los resultados esperados. Los resultados concretos del proyecto deben definirse como productos a lograr, identificando la cantidad y los plazos.

¹⁴ Sergio Martinic; Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, COMEXANI/CEJUV, México 1997

Los **indicadores** son criterios que sirven para **medir** el cumplimiento de los objetivos. Si los objetivos no se traducen en indicadores de logro, es muy difícil verificar posteriormente los resultados e impactos efectivos del proyecto.

Los indicadores deben ser:

- * **medibles** o cuantificables;
- * **adecuados** a lo que se desea medir y al contexto específico del proyecto y
- * **objetivos:** que permitan que sujetos distintos pueden observarlos y arribar a las mismas conclusiones.

Cuando en los esquemas de presentación de proyectos económicos no se piden objetivos, igual se deben elaborar metas e indicadores en relación a actividades del proyecto.

Ejemplo de objetivos específicos para un proyecto de palmitos:

Objetivos específicos		Metas	Indicadores
Productivos	Incremento del cultivo de pijuano para la producción de palmito	<ul style="list-style-type: none"> Sembrar x cantidad de ha. Recolectar x cantidad de producto próximo ciclo productivo Producir x cantidad de palmito procesado 	<ul style="list-style-type: none"> Superficie cultivada Volúmenes recolectados Volúmenes de palmitos procesados
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de volúmenes de ventas Incremento de precios de venta Diversificación de la Oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Duplicar el valor de las ventas anuales totales Vender el producto al precio de mercado de..... Ofertar dos tipos de productos derivados del palmito: pulpa y envasado. 	<ul style="list-style-type: none"> Valor de las ventas anuales Precios logrados Tipos de productos ofertados
Económicos	Incremento de ganancias familiares	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en un x% los ingresos familiares anuales 	<ul style="list-style-type: none"> Valor de ingresos monetarios de las familias
Gestión de recursos financieros	Eficiente administración de recursos financieros del grupo	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un Registro actualizado de la contabilidad del proyecto Culminar la gestión del proyecto con el total de financiamiento justificado Elaborar trimestralmente informes económicos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de contabilidad interna Control de gastos Cumplimiento de compromisos administrativos
Gestión de recursos Naturales	Protección de los recursos vegetativos afectados por la actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> Plan de manejo para asegurar equilibrio entre la forestación y la deforestación 	<ul style="list-style-type: none"> x superficie de protegidas áreas forestadas x cantidad de plantas por ciclo
Social-comunitarios	Protección de los derechos de la comunidad sobre el territorio y sus recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> Ocupación efectiva del suelo como resguardo territorial Retribución a la comunidad por el uso productivo de sus recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Superficie ocupada Forma y monto de la retribución

6. Descripción de la actividad

1. Tipo de producto o servicio y volumen de producción
2. Insumos
3. Itinerario Técnico: organización de la producción y mano de obra

7. Análisis de factibilidad del proyecto

1. Factibilidad económica (Cálculo de ingresos y la rentabilidad económica)
2. Factibilidad social

8. Análisis ambiental del proyecto

1. Impactos previsibles y soluciones
2. Estrategia de manejo o reproducción del o los recursos naturales que se utilizan

9. Plan de Trabajo y Cronograma

La organización de las actividades en el tiempo involucra diversas etapas o fases, cada una de las cuales contiene distintas actividades.

Para la planificación de actividades se realiza un cronograma anual. El cronograma es un cuadro donde se indican todas las actividades a realizar (columna 1) y los 12 meses correspondientes al año 1 del Proyecto. Se marca en el cuadro en qué meses se desarrollará cada actividad del proyecto. Las actividades tienen una secuencia lógica a través del año, sin embargo, es posible que algunas de ellas se superpongan (deban efectuarse en la misma fecha). En tal caso, los participantes deben procurar una adecuada distribución de las responsabilidades para dar cumplimiento a las actividades que se desarrollarán de forma paralela.

Ejemplo de Cronograma General del Proyecto

Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Etapa 1												
Act.1												
Act.2												
Act.3												
Etapa 2												
Act.1												
Act.2												
Act.3												
Evaluación												

10. Necesidades de capacitación y asistencia técnica

Señalar necesidades de apoyo para actividades de capacitación y asistencia técnica, indicando demandas, necesidades que se desea satisfacer y tipo de usuarios.

11. Distribución de responsabilidades y red de apoyo

Cuando el grupo ejecutor cuenta con una red de apoyo, se deben identificar las instituciones que apoyarán la ejecución de actividades, especificando el rol de cada institución. El proyecto debe diferenciar las actividades que serán ejecutadas directamente por los miembros del grupo ejecutor de aquellas que serán implementadas por los asesores técnicos. La distribución de responsabilidades internas y la red de instituciones o técnicos de apoyo participantes puede plasmarse en un Plan operativo que será muy útil para la ejecución del proyecto.

Plan Operativo

Actividad	Fecha de realización	Responsable	Red de apoyo
Fase instalación:			
Inscripción jurídica			
Organización interna			
Acondicionamiento de taller			
Compra de herramientas			
Compra de insumos			
Capacitación en administración y organización			
Capacitación en mercadeo			
Contactos con clientes			
Fase de operación:			
Recolección de insumos naturales			
Elaboración de insumos			
Elaboración de productos			
Capacitación técnica			
Control de calidad			
Comercialización			
Reposición de insumos			
Registros contables			
Búsqueda de nuevos mercados			
Elaboración Informes narrativos			
Elaboración informes financieros			

12. Definición de los Recursos Necesarios y Presupuesto

1. Indicar información de recursos necesarios
2. Presentar presupuestos en moneda local y dólar
3. Diferenciar aportes locales, fondos solicitados a la institución y co-financiamientos (otras instituciones).

MÓDULO 3
EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y MONITOREO

ÍNDICE MÓDULO 3

Capítulo 1: La ejecución de proyectos.....

1. La ejecución participativa de proyectos.....
2. Actividades iniciales de la ejecución de proyectos.....
 - 2.1 Firma de convenios.....
 - 2.2 Apertura de cuentas bancarias y transferencia de recursos
 - 2.3 Estudio del proyecto
 - 2.4 Re-elaboración de cronograma y plan operativo.....
 - 2.5 Definición de la organización interna
 - 2.6 Reglamento interno.....
 - 2.7 Realización de las inversiones necesarias para iniciar la producción.....
3. La gestión del proyecto en ejecución.....
 - 3.1 Administración financiera
 - 3.2 Planificación de la ejecución
 - 3.3 Supervisión o control de la ejecución.....
 - 3.4 Gestión de actividades de capacitación y asistencia técnica.....
 - 3.5 Coordinación con la institucionalidad externa.....

Capítulo 2: El rol de los técnicos de apoyo en el monitoreo

1. Seguimiento y monitoreo
 2. Funciones de los profesionales o técnicos de apoyo
 3. Problemas que enfrenta la ejecución de proyectos.....
 - 3.1 Problemas derivados de la formulación.....
 - 3.2 Problemas del grupo ejecutor
 - 3.3 Problemas de la comunidad.....
 4. El sistema de monitoreo.....
 - 4.1 Definición de la información a recoger.....
 - 4.2 Definición de las fuentes de información y estrategia propuesta: taller de monitoreo.....
 - 4.3 Instrumentos para los talleres de monitoreo
 - 4.4 Construcción de indicadores para el seguimiento de las actividad...
 - 4.5 Cuadros comparativos.....
 5. Sistematización y reporte de monitoreo
-

CAPÍTULO 1

LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

“La ejecución de un proyecto (...) puede compararse con la conducción de un navío: para conducirlo hace falta un mapa en el cual se indique la ruta a recorrer, del mismo modo que para la ejecución de un proyecto es necesario un documento de proyecto y la programación de actividades”.¹⁵

“Pero el mapa no es suficiente; tampoco el documento del proyecto. Pueden surgir factores imprevistos, como vientos y mareas, que desvíen a la nave de la ruta trazada. Y si la marcha continúa sin hacer rectificaciones oportunas las desviaciones pueden aumentarse (y quizás no se llegue nunca al puerto deseado).

Lo mismo ocurre con los proyectos: a medida que se los ejecuta se van operando factores exógenos (...) que afectan su marcha”.¹⁶

1. La ejecución participativa de proyectos

La ejecución de un proyecto es el proceso de planificación, manejo de recursos y desarrollo de tareas comprometidas para el logro de los objetivos y metas del proyecto. Involucra un conjunto de actividades, algunas de ellas, necesarias para la puesta en marcha del proyecto y otras que se desarrollarán a lo largo de todo el proyecto.

En el enfoque de intervención que se propone, la gestión de los proyectos recae en los propios beneficiarios, algunos de los cuales pueden no haber participado nunca antes en un proyecto o haber participado sólo como receptores de beneficios, pero no como ejecutores directos.

2. Actividades iniciales de la ejecución de proyectos

La puesta en marcha de las actividades se inicia con las gestiones entre la institución de apoyo y el grupo ejecutor para la transferencia de recursos hacia los grupos o comunidades seleccionadas.

¹⁵ Feinstein, Osvaldo (1984), citado por Ruy de Villalobos en “la Evaluación de la Ejecución del programa de Crédito Global agropecuario” en revista *Desarrollo Rural*, IPDERNOA, vol 2, N°1, Argentina, 1990.

¹⁶ La cita corresponde a Ruy de Villalobos, op cit.

2.1 Firma de convenios

Una vez decididos los proyectos a financiar, es conveniente que las instituciones de apoyo (programas, proyectos, etc.) firmen un convenio con la organización indígena local que ejecutará el proyecto.

Es conveniente que cada grupo ejecutor nombre a dos representantes legales del proyecto, que serán en primer lugar los firmantes del convenio. La experiencia indica que es preferible que sean participantes activos de la iniciativa y no dirigentes de las organizaciones representativas de la comunidad ni de la organización indígena regional. Ello permitirá una mejor labor de representación al estar directamente involucrados en el proyecto.

El convenio debiera señalar el nombre del proyecto, el nombre de los responsables de su ejecución, el nombre de la organización aval, el monto de la transferencia, el calendario de desembolsos y los requisitos que deben cumplir los ejecutores para hacer efectivas las transferencias.

Se debe procurar que en la preparación y firma de convenios participe (además de los responsables del proyecto) un representante de la organización mayor que avala el proyecto. Cuando el representante de la comunidad no domine el español, el contrato debería ser traducido en el idioma correspondiente, de modo de que queden absolutamente claras las responsabilidades de cada una de las partes. Los dirigentes indígenas que avalan el proyecto pueden cumplir la tarea de traducción cuando sea necesario.

2.2 Apertura de cuentas bancarias y transferencia de recursos

Cuando se opera con el esquema de transferencia directa de recursos, se requiere que los responsables del proyecto abran una cuenta bancaria donde serán depositados los fondos otorgados al proyecto. Para ello, es conveniente que las instituciones de apoyo entreguen a los responsables una capacitación básica que los entrene para abrir la cuenta bancaria y realizar los giros o depósitos que sea necesario.

2.3 Estudio del proyecto

Aunque los miembros de la comunidad o grupo ejecutor hayan participado en la formulación del proyecto, cuando llega el momento de ponerlo en marcha, se precisa volver a estudiarlo colectivamente para que los participantes recuerden los objetivos y actividades comprometidas, los resultados esperados y metas. Esto es relevante especialmente porque desde la formulación del proyecto hasta su ejecución transcurre un considerable tiempo y porque es preciso organizarse para ejecutar las actividades.

2.4 Re-elaboración de cronograma y plan operativo

En la etapa de formulación se ha definido de antemano la estrategia de ejecución y las actividades que se realizarán. Sin embargo, una vez aprobado el proyecto, se precisa una revisión de las actividades y tareas comprometidas, precisando en detalle cómo se organizarán los recursos para realizarlas.

El cronograma y el plan operativo alcanzan aquí mayor nivel de detalle que en la presentación del proyecto. Probablemente, para la puesta en marcha del proyecto se necesitará un cronograma semanal en donde se incorporen, de manera más desglosada, las distintas tareas que involucra cada actividad. El Plan operativo, deberá indicar en esta etapa, qué personas específicas deben desarrollar cada tarea y los plazos suficientes y máximos para cada actividad.

El técnico puede ayudar en esta tarea, elaborando en un papelógrafo una matriz de cronograma vacía, que el grupo ejecutor pueda completar.

2.5 Definición de la organización interna

La organización del grupo ejecutor es crucial, especialmente si es numeroso. Idealmente, una persona del grupo (firmante del contrato) debiera cumplir la función de “coordinador” o “coordinadora” del proyecto, aún cuando se adopte un estilo participativo de funcionamiento.

Es recomendable que el grupo elija un coordinador suplente que reemplace al titular firmante del contrato en caso de ausencia prolongada, de manera de que haya siempre una persona que se haga responsable de la marcha del proyecto y que mantenga las comunicaciones con las instituciones externas.

En esta etapa, el grupo ejecutor debe discutir las distintas maneras de organización interna y de ejecución de tareas; y se debe definir las **funciones de los distintos participantes** del proyecto, de modo de prevenir posibles conflictos.

Las funciones se pueden definir a partir del análisis de tareas, siguiendo el siguiente procedimiento:

- i) Elaborar un listado de todas las tareas: ¿qué actividades o tareas debemos realizar?
 - ii) Agrupar las tareas por tipo de actividad: tareas de coordinación, tareas de administración y manejo financiero, tareas relacionadas con la comercialización, etc.
 - iii) En base a lo anterior, definir cuáles serán los cargos necesarios y las funciones que corresponden a cada cargo.
-

Ejemplo:

Tareas y cargos dentro del grupo ejecutor

tareas de coordinación	tareas de administración	tareas vinculadas a la comercialización	tareas de producción
Retiros de dinero de la cuenta	llevar registro de gastos	comprar insumos y herramientas de trabajo	arreglar el espacio físico que se ocupará para la producción
Coordinación con el Programa	hacer inventarios	retomar contactos con clientes	producir el stock de bienes comprometido
gestión de actividades de capacitación y asistencia técnica	llevar la contabilidad de ingresos y egresos	revisar si la producción acumulada cumple con las normas requeridas	etc.
Supervisión del avance del trabajo	etc.	preparar embalaje	
etc.		etc.	

Responsable del proyecto o coordinador/a	Encargado de administración y finanzas	Encargado de comercialización (persona o comité)	Socios
--	--	--	--------

2.6 Reglamento interno

Además de definir las funciones, el grupo ejecutor debe discutir y acordar quiénes tomarán las decisiones en el proyecto, cómo serán tomadas estas decisiones y cuáles serán las obligaciones y atribuciones de cada participante. Es recomendable que en esta discusión participen todos los interesados y que los acuerdos se escriban en un documento de **reglamento interno** que después sea aprobado por todo el grupo.

El técnico de apoyo deberá otorgar informaciones básicas respecto a qué es un reglamento y para qué sirve. Se sugiere un reglamento donde se establezcan las normas generales, así como las responsabilidades y atribuciones de las partes involucradas. Invertir tiempo y esfuerzos en esta etapa es una inversión útil, porque puede facilitar el funcionamiento del proyecto a lo largo de toda su ejecución.

Modelo de Reglamento Interno

A continuación se entrega un modelo o estructura de reglamento, sugiriendo algunas de los temas que es importante abordar en este reglamento. Se compone de dos partes: I. Normas generales (donde se señalan los temas están formulados como preguntas) y II. Responsabilidades y atribuciones (donde se presenta el ejemplo en un cuadro).

I NORMAS GENERALES (a definir)

1. Procedimiento para la toma de decisiones:

¿Quiénes participarán en la toma de decisiones?

¿Qué tipo de decisiones tomará cada uno? (Cuáles decisiones serán compartidas por todo el grupo, cuáles decisiones las tomará el representante, en cuáles podrán participar los técnicos del Programa. Cuáles decisiones dependen del dirigente de la comunidad o la comunidad en su conjunto).

2. Modalidad de distribución del trabajo entre los participantes :

¿Qué tareas se realizarán de manera colectiva?

¿Qué tareas serán realizadas de manera individual?

¿Cuál será el aporte en trabajo de cada participante y cuál la unidad de medida (en jornales o productos)?

¿En qué lugar se realizará el trabajo?.

¿Las personas que realizarán funciones especiales (coordinador/a o administrador/a) recibirán especiales derechos por el cumplimiento de sus tareas? (estipendio mensual por ejemplo).

¿Las personas que ejerzan de coordinador/a o administrador/a tendrán los mismos deberes que los demás participantes? (en relación a compromisos de trabajo o financieros).

3. Propiedad de los bienes y ganancias

¿A quién pertenecerán los excedentes o ganancias que el proyecto genere (¿a los miembros del grupo, al grupo, a la comunidad?)

¿A quién pertenecerá la infraestructura o equipos obtenidos a través del proyecto. ¿A quién pertenecerán una vez finalizado el convenio con el Programa?

¿Se implementarán formas de manejo del capital que aumenten el impacto del financiamiento (fondo rotatorio u otra) ?.

4. Forma de distribución de ganancias:

¿Cómo se distribuirán las ganancias entre los participantes?

¿Se implementarán formas de participación de la comunidad en las ganancias del proyecto?

¿Qué procedimiento se aplicará en caso de que no existan las ganancias esperadas o se generen pérdidas?.

5. Compromisos financieros de los participantes

¿Se fijará una cuota de aporte individual?

¿Será un aporte de capital inicial o una cuota periódica?

¿Para qué se fijará este aporte y cuál será su monto?

¿Se asumirán compromisos financieros con instituciones externas?

- ¿Cuáles son las condiciones de pago de los préstamos contraídos?
- ¿Cómo se organizará el grupo para responder a los compromisos crediticios?

6. Viajes y viáticos

- ¿Quiénes pueden hacer uso de financiamientos para viajes y viáticos?
- ¿Qué instancia debe aprobar la realización de viajes para salvaguardar un uso pertinente se estos recursos?

7. Mecanismos de control interno y sanciones:

- ¿Qué instancia se tendrá para evaluar la marcha del proyecto?
- ¿Cómo se controlará el cumplimiento de responsabilidades personales?
- ¿Qué sanciones se tomarán ante faltas de los participantes en sus compromisos de trabajo o otros?
- ¿Qué sanciones se tomarán ante faltas graves de socios o dirigentes? (por ejemplo: sanciones frente al mal uso de fondos).

II. RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES (Ejemplo):

Miembros	Responsabilidades	Atribuciones o derechos
Dirigente indígena de la organización aval o Dirigente de la comunidad (*)	Apoyar al grupo, facilitando sus relaciones con otras instituciones;	Pedir información sobre la marcha del proyecto Solicitar copia de los informes enviados al Programa
Responsable Del Proyecto (coordinador)	Elaborar informes narrativos de las actividades y avalar informe financiero Utilizar los procedimientos definidos para la solicitud de fondos. Responder a los requerimientos de comunicación del Programa Coordinar y supervisar la ejecución de actividades según el proyecto Convocar a reuniones de organización o sesiones extraordinarias de trabajo	Pedir periódicamente el informe de contabilidad al administrador. Pedir información al Programa. Solicitar servicios de apoyo al Programa Cobrar el estipendio establecido como pago a sus tareas, independientemente de los ingresos que reciba por su calidad de participante - socio del proyecto.
Suplente del Responsable	Iguals a las del responsable en su ausencia, previa la decisión del grupo de reemplazo del titular	

Encargado administrativo	<p>Exigir factura y justificar todos los gastos financiados a través del proyecto (anexando boletas, recibos, pasajes y demás comprobantes)</p> <p>Utilizar los instrumentos de contabilidad otorgados por el Programa Mismos deberes que los demás participantes en relación a compromisos de trabajo o financieros</p> <p>Llevar la contabilidad del proyecto con registros ordenados</p> <p>Elaborar y enviar trimestralmente informe financiero de gastos</p> <p>Llevar inventario de bienes</p> <p>Realizar los desembolsos necesarios según los requerimientos del proyecto</p>	<p>Solicitar cooperación a los demás participantes para el desempeño normal de sus tareas</p> <p>Solicitar ayuda al Programa cuando se justifique</p> <p>Solicitar ayuda al encargado del proyecto, en caso que lo requiera</p> <p>Cobrar el estipendio establecido como pago a sus tareas, independientemente de los ingresos que reciba por su calidad de participante - socio del proyecto.</p>
Participantes-socios	<p>Participar de las reuniones de trabajo u organización del grupo Cumplir con las tareas asignadas en las reuniones del grupo</p> <p>Aportar trabajo según lo acordado por el grupo (en jornales o productos)</p> <p>Aportar cuota periódica según lo acordado por el grupo</p>	<p>Participar en las decisiones productivas y comerciales que les afecten</p> <p>Pedir informes financieros</p> <p>Estar informados sobre otros aspectos que dependen de otros actores del proyecto (Programa, técnicos, otras instituciones).</p> <p>Recibir ingresos por ventas de bienes y servicios según lo acordado</p>

(*) dirigente no participante directo del proyecto

2.7 Realización de las inversiones necesarias para iniciar la producción

En esta primera etapa, el grupo ejecutor debe construir o adecuar el lugar físico necesario para la producción o elaboración de bienes y/o para el embodegamiento de materias primas y productos (construcción de obras, equipamiento, etc.). Asimismo, debe salir al mercado para comprar las herramientas, equipos e insumos para la puesta en marcha de la actividad productiva. Comenzará aquí a probar su capacidad de ejecución distribuyendo el trabajo, asignando responsables, operando en mercados, obteniendo cotizaciones, etc. La presencia del técnico de apoyo en este período de marcha blanca será especialmente útil en grupos que no tienen experiencia previa en ejecución de proyectos.

3. La gestión del proyecto en ejecución

Durante la ejecución del proyecto, se requiere desarrollar una serie de tareas, además de las actividades productivas y comerciales que se establecen en el proyecto. Se entiende que las tareas productivas y comerciales son realizadas por el conjunto de los miembros participantes. En cambio, hay ciertas tareas de gestión o administración que habitualmente recaen en la persona o grupo más pequeño que toma en sus manos la coordinación del proyecto.

La gestión implica, entre otras tareas:

- ⇒ **Administrar recursos**
- ⇒ **Planificar la ejecución**
- ⇒ **Supervisar actividades**
- ⇒ **Gestionar la capacitación de los recursos humanos**
- ⇒ **Coordinar el proyecto con otras instituciones**
- ⇒ **Incentivar la colaboración entre los participantes**

3.1 Administración financiera

Las tareas de la administración financiera recaerán principalmente en el administrador/a del proyecto; sin embargo, es necesario que todos los participantes conozcan los procedimientos. Esta labor involucra distintas tareas: obtener los desembolsos según los convenios establecidos con la institución de apoyo, transferir recursos para cada tarea de acuerdo a las asignaciones del presupuesto del proyecto, supervisar que los recursos sean gastados en las actividades del proyecto, preparar las rendiciones y justificaciones de gastos requeridas por las instituciones financiadoras, llevar la contabilidad de ingresos y egresos, elaborar y enviar los informes financieros, etc.

La experiencia indica que, pese a que la institución de apoyo defina procedimientos claros acerca de la rendición de gastos del proyecto, suelen haber dificultades en el cumplimiento de los compromisos, que se traducen en demoras, interrupciones y, a veces, cancelaciones de las remesas pendientes. La labor de apoyo del técnico resulta crucial, capacitando a los representantes y administradores de proyectos en los instrumentos elaborados para la administración financiera.

3.2 Planificación de la ejecución

La gestión implica una labor continua de planificación. Se debe definir periódicamente (por ejemplo, una vez al mes) las actividades a realizar, las metas, responsables y plazos.

La planificación en esta etapa se complejiza, pues se requiere que las diversas actividades marchen de manera coordinada: la provisión de insumos debe responder oportunamente a los requerimientos de la producción, a su vez, la producción debe responder a los requerimientos de la comercialización. En el ámbito de la gestión de micro empresas se utilizan instrumentos de planificación específicos para cada actividad.

Señalaremos brevemente tres instrumentos que pueden resultar útiles, puesto que permite programar más al detalle la actividad productiva y comercial que la calendarización contenida en el cronograma general: **el plan de ventas, el plan de producción y el plan de insumos**. Los presentamos en el orden en que deben ser elaborados ya que la programación de la producción y de insumos debe realizarse en referencia al plan de ventas.

a) Plan de Ventas:

Sirve para programar los compromisos de ventas, especificando los plazos de entrega, el lugar de venta o cliente, el tipo y cantidad de productos requeridos, el precio unitario de los productos y los valores totales de las ventas. Este instrumento tiene mayor utilidad cuando se comercializan distintos productos y se provee simultáneamente a distintos mercados.

PLAN DE VENTAS					
FECHA DE ENTREGA	CLIENTE	TIPO DE PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL DE LA VENTA
19.julio 1998	Sr. Máximo Gómez Almacén Indígena	hamacas tejidas a mano, fibra de algodón natural, color crudo	20	\$ US 50	\$US 1000

b) Plan de Producción:

Sirve para calendarizar las actividades productivas y definir el tipo, cantidad y plazos de entrega de los bienes comprometidos. Cuando los productos requieren una labor de revisión y control de calidad, previamente a su envío al mercado, es conveniente diferenciar la fecha de entrega a la unidad productiva (para el control de calidad) y la fecha de entrega del producto final (revisado y embalado según el producto), que corresponderá a la fecha de salida al mercado. Para facilitar el registro para cada producto se definirá una misma unidad de medida (de volumen, peso, etc.)

PLAN DE PRODUCCION				
TIPO DE PRODUCTO (identificar el producto esperado)	CANTIDAD (utilizar unidad de medida común)	FECHA DE ENTREGA A CONTROL DE CALIDAD	FECHA DE ENTREGA DEL PRODUCTO FINAL	NOMBRE DEL RESPONSABLE

c) Plan de Insumos (Materias Primas o herramientas)

Sirve para programar las necesidades y registrar las adquisiciones y entregas de materias primas, herramientas y otros insumos que son necesarios para la producción requerida.

PLAN DE PROVISION DE INSUMOS					
FECHA DE ADQUISICIÓN	TIPO DE INSUMO	CANTIDAD	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

PLAN DE ENTREGA DE INSUMOS			
TIPO DE INSUMO	CANTIDAD	FECHA DE ENTREGA	ENTREGAR A:

3.3 Supervisión o control de la ejecución

La labor de coordinación implica necesariamente también la tarea de supervisar o controlar la marcha del proyecto. El coordinador o administrador debe corroborar

constantemente el cumplimiento de las tareas asignadas, verificar si los insumos del proceso han sido suficientes y adecuados para generar la producción esperada, si la productividad ha permitido generar los volúmenes de bienes o servicios comprometidos, si los objetivos de comercialización se cumplieron, si se está realizando la debida contabilidad de la gestión productiva y comercial, etc.

Este seguimiento del conjunto de tareas permitirá, en suma, observar el cumplimiento de los objetivos y metas, comparando la programación realizada con el avance real.

Si la observación de los logros muestra diferencias respecto a lo esperado, se requiere determinar en qué fase de la cadena productiva y de comercialización se encuentran problemas o cuellos de botella.

El seguimiento interno continuo, aunado a la actividad de monitoreo del técnico (más esporádica) permitirán identificar a tiempo los problemas de la ejecución, determinar sus causas y alternativas de solución.

3.4 Gestión de actividades de capacitación y asistencia técnica

El grupo ejecutor deberá coordinar con el Programa u otras instituciones cooperantes, las actividades de capacitación o asistencia técnica establecidas en el cronograma general del proyecto, relativas a temas técnicos y/o de gestión. Asimismo, los proyectos pueden identificar nuevas necesidades de capacitación o asistencia técnica para resolver problemas detectados en el transcurso de la ejecución, independientemente de las actividades previstas en el proyecto original. El representante del proyecto deberá canalizar las necesidades detectadas hacia la institución de apoyo.

3.5 Coordinación con la institucionalidad externa

Otro ámbito de tareas es la coordinación entre el proyecto y las instituciones o personas a las que se vincula para el cumplimiento de sus actividades y objetivos. El grupo ejecutor de cualquier proyecto productivo establecerá relaciones con el personal de la institución de apoyo, vínculos comerciales con proveedores de insumos y clientes, será también receptor de servicios de capacitación y asesoría brindados por técnicos y profesionales externos a la comunidad, mantendrá eventualmente relaciones de cooperación o trabajo con otras instituciones privadas o públicas que operan en el área del proyecto, etc.

El desarrollo de estas comunicaciones involucra un aprendizaje para el grupo ejecutor pues deberá incursionar en relaciones formalizadas, donde los documentos tienden a reemplazar “los acuerdos de palabra”. (Ejemplo: la solicitud de asistencia técnica requerirá elaborar una **carta** donde se exponga la demanda, el acuerdo comercial se cerrará con un **convenio o contrato** escrito, etc.).

CAPÍTULO 2: EL ROL DE LOS TÉCNICOS DE APOYO EN EL MONITOREO

1. Seguimiento y monitoreo

La tarea de los técnicos es apoyar este proceso de gestión directa de los proyectos a través de una actividad de seguimiento y monitoreo, que sea sensible a las necesidades de apoyo y ágil en la gestión de soluciones. El rol del técnico no es reemplazar a los beneficiarios en sus responsabilidades, sino entregar herramientas para que las tareas de gestión sean bien desarrolladas por ellos.

¿Qué es el seguimiento?

“El seguimiento es básicamente un proceso de examen continuo y periódico que realiza la dirección del proyecto y las propias comunidades. Sirve para averiguar si el trabajo que se está realizando cumple con los objetivos específicos. Busca asegurar que las actividades ejecutadas, los calendarios de trabajo y los resultados esperados se realicen de acuerdo al plan trazado de antemano.”¹⁷

La finalidad del seguimiento “es apoyar la gestión de los proyectos, contribuyendo mediante la información oportuna a que se alcancen en el mayor grado posible sus objetivos (eficacia) y que se economice en el uso de los recursos (eficiencia);”¹⁸

“La finalidad del seguimiento es lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto, mediante el suministro a la dirección del mismo (de una información retroalimentada que le permita perfeccionar los planes operacionales y adoptar oportunas medidas correctivas en el supuesto de deficiencias y limitaciones”¹⁹

En suma, el seguimiento es una actividad interna, relativamente continua, cuyo propósito es revisar el avance de la ejecución de un proyecto o programa, de modo de generar información oportuna a los responsables de proyectos para corregir errores o solucionar problemas que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.

¹⁷ Balarezo, Susana: Guía Metodológica para Incorporar la Dimensión de Género en el Ciclo de proyectos forestales participativos, Quito 1994.

¹⁸ Feinstein, Osvaldo, “Seguimiento y Evaluación: Conceptos Básicos” en *Desarrollo Rural* Vol 2, N°1, IPDERNOA, Tucumán, Argentina, 1980.

¹⁹ Seguimiento y Evaluación: “Pautas Básicas para el Desarrollo Rural”, FIDA, 1985

Algunos conceptos que conviene clarificar

Objetivos	Resultados deseados del proyecto
Insumos :	Bienes, mano de obra, servicios, tecnología que se utilizaran para alcanzar determinados productos para lograr sus objetivos.
Productos:	Resultados o servicios específicos generados a partir de los insumos del proyecto (objetivos de corto plazo) <i>Ej: canal de riego</i> <i>Instalación de posta médica</i> <i>Organización y puesta en marcha de microempresa de palmitos</i>
Efectos :	Resultados de la utilización de los productos , cambios en la manera de hacer las cosas. Pueden aparecer durante la ejecución del proyecto pero también con posterioridad a su término. (objetivos de mediano plazo) <i>Ej: aumento de la superficie agrícola a consecuencia de la construcción de un canal de riego;</i> <i>Incremento de la atención de salud a consecuencia de la implementación de la instalación de una posta médica.</i> <i>Incremento de la producción y comercialización de palmitos a consecuencia de la operación de la micro empresa</i>
Impactos:	Resultados de los efectos de un proyecto (objetivos de largo plazo) <i>Ej: aumento de la capacidad productiva y de los ingresos</i> <i>Mejoramiento de las condiciones de salud de la población a consecuencia del aumento de las atenciones médicas de la comunidad</i> <i>Aumento de los ingresos de las familias productoras a causa de los mayores volúmenes de producción y venta..</i>
Efectividad o eficacia:	Una actividad es efectiva si produce los resultados de acuerdo a los objetivos
Eficiencia:	Una actividad es eficiente si es efectiva (produce los resultados esperados) al más bajo costo.

¿Qué se entiende por monitoreo?

Algunos autores utilizan el concepto de monitoreo, como una actividad que además del seguimiento al proyecto, se preocupa de evaluar y sacar lecciones de las experiencias. Según este enfoque, el monitoreo es un puente entre el seguimiento y la evaluación, incorporando elementos de ambos: “le interesa las metas y los objetivos; el proceso y el impacto.”²⁰

“El monitoreo de proyectos de desarrollo es un sistema mediante el cual se busca simultáneamente lo siguiente:

- a) Acompañamiento al grupo que ejecuta la experiencia con el objeto de propiciar una reflexión que le permita abordar los problemas que surjan como producto del proyecto y encontrar soluciones para aquellos.
- b) Asesoramiento en relación a asuntos técnicos, institucionales y administrativos surgidos a raíz de la ejecución del proyecto: este puede ser el que se deriva de las necesidades de Asistencia Técnica y capacitación.
- c) Supervisión programática entendida como el examen continuo y periódico de la ejecución del proyecto, sus metas y objetivos, a partir de los cual contribuir a los dos puntos anteriores.
- d) Sistematización y aprendizaje, entendida como el ordenamiento de elementos y su análisis correspondiente compartido tanto con las instituciones que ejecutan el proyecto así como con otras entidades vinculadas al desarrollo.
- e) Interconexión institucional a partir de la construcción de redes o vínculos con otros grupos u organizaciones, nacionales o internacionales, que comparten inquietudes similares...”²¹

En esta perspectiva:

El **seguimiento** es parte fundamental del monitoreo, siendo el **monitoreo** una actividad más integral, que además de cumplimiento de objetivos y metas, busca acompañar a la comunidad y apoyar la ejecución de su proyecto.

En tanto el grupo ejecutor debe realizar normalmente una actividad de seguimiento o control sobre sus actividades y resultados, el técnico de apoyo realizará una labor de monitoreo, que incorpora el seguimiento de la ejecución (en sentido estricto), pero va más allá.

²⁰ Guía de UNICEF para Monitoreo y Evaluación ¿Marcando una diferencia?.

²¹ Op.cit

2. Funciones de los profesionales o técnicos de apoyo

Tal como sugiere la cita inicial de este módulo, un proyecto puede fracasar si no se detecta o soluciona a tiempo un problema específico capaz de provocar un efecto en cadena y de impedir la marcha del proyecto. El **monitoreo** de la ejecución es una actividad que presta valiosa ayuda a los ejecutores de proyectos y que permite sacar lecciones de las experiencias aprovechables por otros actores.

Las actividades principales que deben cumplir los técnicos y profesionales en el monitoreo a proyectos son las siguientes:

- a) **seguimiento** (en sentido estricto): examen continuo de la ejecución de actividades y del cumplimiento de objetivos y metas.
 - b) **asesoramiento técnico** del grupo en la identificación y solución de problemas que surjan durante la ejecución del proyecto;
 - c) **coordinación de la capacitación y asistencia técnica** a los ejecutores de proyectos, especialmente actividades dirigidas a apoyar la planificación y la gestión financiera de proyectos.
 - d) **sistematización e intercambio de experiencias** con otros técnicos que realizan funciones similares.
-

3. Problemas que enfrenta la ejecución de proyectos

3.1 Problemas derivados de la formulación

La ejecución de un proyecto puede mostrar problemas que se derivan de errores o deficiencias en la formulación del proyecto, por ejemplo, cuando las actividades propuestas no permiten cumplir los objetivos, cuando las condiciones externas no se cumplen en la realidad, etc. Estos errores se relacionan con un inadecuado diagnóstico o análisis de factibilidad del proyecto. En tales casos, el grupo ejecutor deberá rectificar o reorientar el proyecto para proseguir su marcha.

3.2 Problemas del grupo ejecutor

Otro tipo de problemas están determinados por las características del grupo que desarrolla el proyecto. A menudo, se deben resolver múltiples problemas o imprevistos que afectan la ejecución, por ejemplo: conflictos al interior del grupo de trabajo, pérdida de la motivación inicial de algunos participantes, desigual compromiso en relación a tareas u obligaciones, etc.. Asimismo, algunos problemas de la ejecución pueden radicar en un mal administrador o en fallas en el sistema de administración. Esto puede suceder especialmente en aquellos grupos que no tienen experiencia previa en ejecución de proyectos.

La coordinación de actividades resulta siempre más compleja que el cumplimiento estricto del cronograma. El apoyo del técnico es de gran importancia porque permite detectar oportunamente problemas y buscar alternativas de solución. El técnico deberá ayudar al grupo ejecutor y, en especial, a la persona que coordina el proyecto, entregando herramientas y recomendaciones que permitan resolverlos de manera reflexiva.

3.3 Problemas de la comunidad

La ejecución de acciones de un proyecto no sólo tendrá como horizonte las metas económicas (por ejemplo: trabajar tantas horas al día y producir cada mes la cantidad de bienes comprometida). Las metas económicas pueden ser interferidas por objetivos sociales de las familias y comunidades indígenas. En este caso, la tarea es cómo armonizar los objetivos económicos y los valores, visiones y costumbres de sus protagonistas.

La experiencia de las Cabañas Caima Rishun, proyecto turístico indígena en el Río Napo, en Ecuador, muestra el impacto que puede provocar en un proyecto económico la muerte de un miembro de la familia:

“Por todo lo que nos tocó vivir con la muerte inesperada de mi hermano (...) nos vimos obligados a cerrar totalmente el negocio por un lapso de quince días.

Concluido ese tiempo lo reabrimos, pero no con la misma fuerza que antes (...). Los hermanos que hacíamos turno los sábados y domingos pusimos a otras personas para que trabajaran. Luego nos dimos cuenta que habíamos perdido la clientela que teníamos, El negocio comenzó a decaer, lo que fue motivo de gran preocupación para todos.²²

Diversos casos de enfermedades, muertes, emergencias, eventos sociales o necesidades de diversa naturaleza, han afectado no sólo el desarrollo de las actividades comprometidas, sino también el uso de fondos de proyectos indígenas. En efecto, el valor de la reciprocidad indígena se sobrepone a las normas del negocio y se desvían recursos de los proyectos a otros fines, con escasas posibilidades de recuperar los aportes otorgados.

Por otro lado, si el proyecto altera las redes de cooperación y liderazgo de la comunidad, es probable que se generen tensiones o conflictos abiertos entre el grupo ejecutor y personas o familias de comunidad no participantes en el proyecto. Estos conflictos pueden arriesgar el desarrollo del proyecto y el logro de sus objetivos económicos.

Por ello, es importante comprender cómo se ha relacionado el proyecto con las organizaciones comunales y, especialmente, qué ha pasado con las redes familiares de poder que existen al interior de la comunidad y que no se expresan necesariamente en las organizaciones representativas.²³

En suma, el técnico no debe analizar sólo los aspectos económicos de la realidad, sino también debe desarrollar un sentido de observación u “olfato” social que le ayudará a interpretar más adecuadamente algunos de los problemas que pueden afectar los objetivos económicos del proyecto.

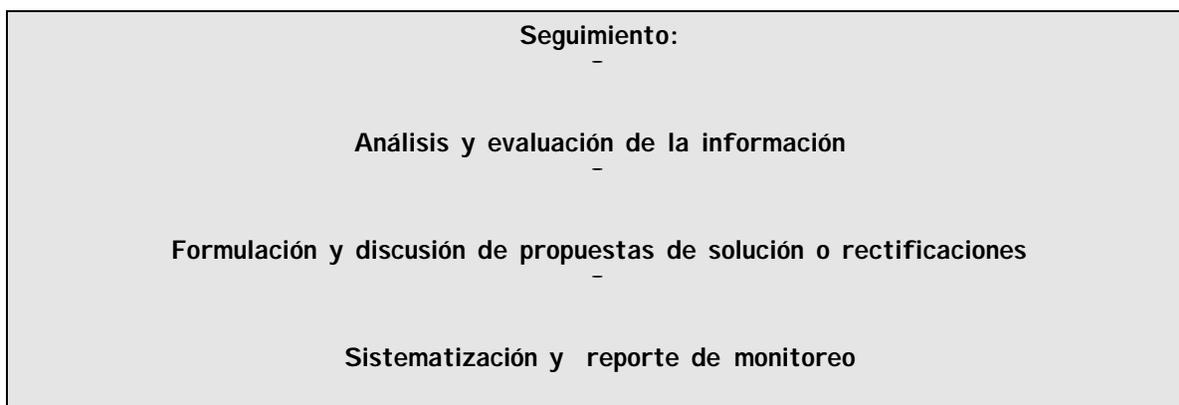
4. El sistema de monitoreo

Cada institución o programa de apoyo debe diseñar su propio sistema de seguimiento y monitoreo. Este diseño supone determinar: Qué información necesitamos recoger, cómo obtendremos la información y cómo la transmitiremos a los que la requieren.

²² Tapuy, Cristóbal: Caima Rishun: Testimonio sobre una empresa familiar en Amazonía: Economía Indígena y mercado, COICA-OXFAM, Quito 1996.

²³ Al interior de los grupos de parentesco se establecen relaciones de reciprocidad (vertical u horizontal, según la jerarquía de cada individuo) que no se extienden necesariamente hacia personas que tienen lazos de pertenencia con otros grupos familiares. A la cabeza de estos grupos o parentelas se sitúan ciertos individuos que gozan de mayor prestigio social dentro del conjunto. Tales individuos, pueden tener una influencia decisiva en el comportamiento social de la comunidad, aún cuando otras personas (más jóvenes, por ejemplo) figuren como dirigentes formales hacia el exterior. Ver John Durston: Aportes de la antropología aplicada al desarrollo campesino, Revista de la CEPAL N° 60, Santiago de Chile, Diciembre 1996.

Fases del Monitoreo



4.1 Definición de la información a recoger

En general, los sistemas de seguimiento buscan información sobre cuatro aspectos básicos: a) insumos, b) actividades, c) productos y d) factores externos o supuestos que inciden en la ejecución del proyecto. Además de esos aspectos, nuestra propuesta de monitoreo se propone recoger la información necesaria para el análisis de los problemas y la elaboración de propuestas de solución.

a) Insumos

Se requiere conocer:

- i) indicadores de insumos
- ii) cumplimiento de la programación (cantidad y calidad)
- iii) evaluación de la disponibilidad de insumos
- iv) problemas detectados
- v) causas de los problemas
- vi) soluciones

b) Actividades

Se requiere conocer:

- i) actividades según cronograma
 - ii) indicadores para cada actividad
 - iii) verificación del cumplimiento de actividades (cantidad y calidad)
 - iv) verificación del cumplimiento de plazos y fechas
 - v) problemas detectados
 - vi) causas
 - vii) soluciones
-

c) Productos

Se requiere conocer:

- i) Productos según proyecto o Plan de producción
- ii) Indicadores de producto
- iii) verificación del cumplimiento de metas para el período (cantidad y calidad)
- iv) verificación del cumplimiento de plazos y fechas
- v) problemas detectados
- vi) causas
- vii) soluciones

d) Supuestos

Se requiere conocer:

- i) identificación de supuestos según proyecto (factores externos)
- ii) verificación del cumplimiento de supuestos
- iii) problemas detectados en los supuestos
- iv) identificación de nuevas condicionantes externas
- v) soluciones

4.2 Definición de las fuentes de información y estrategia propuesta: taller de monitoreo

La información para el monitoreo de los proyectos se puede encontrar en diversas fuentes, por ejemplo:

- a) Registros de la institución o programa de apoyo
- b) Registros del propio proyecto
- c) Entrevistas a otros técnicos o consultores que han trabajado en el proyecto
- d) Entrevistas grupales al equipo ejecutor del proyecto
- e) Entrevistas a otros beneficiarios (que no operan como ejecutores directos)
- f) Entrevistas a informantes claves

Sin embargo, dada las características de los proyectos indígenas, se propone como estrategia principal los **talleres de monitoreo** con el grupo ejecutor.

El taller de monitoreo es una reunión grupal entre el técnico y los responsables de proyectos, que permite recoger y analizar periódicamente (por ejemplo cada tres meses) la información requerida. Cada institución de apoyo debe definir la periodicidad de estas reuniones. Idealmente, estas visitas pueden coincidir con las reuniones de seguimiento y planificación del grupo, donde participan todos los miembros del proyecto. En estas reuniones, el técnico debe procurar ser guía, sin disputar el protagonismo al grupo.

Es conveniente que cada técnico explique claramente al grupo los objetivos del monitoreo institucional, para que sea percibido por los participantes de proyectos como una ayuda para la ejecución y no como una actividad fiscalizadora. Esto favorecerá el espíritu autocrítico y disminuirá el temor del grupo a ser “mal evaluado”.

Objetivos de los Talleres de Monitoreo

- a) Analizar en conjunto con los participantes los avances y problemas de la ejecución;
- b) Buscar en conjunto alternativas de solución a los problemas;
- c) Apoyar al grupo ejecutor en la gestión del proyecto, especialmente aportando herramientas a los responsables de la coordinador o gerencia del proyecto.
- d) Destacar experiencias positivas y extraer lecciones de las experiencias negativas;
- e) Recoger y contribuir a la sistematización de experiencias de proyectos de desarrollo indígenas que puedan ser útiles a otras iniciativas.

4.3 Instrumentos para los talleres de monitoreo

Los instrumentos para el monitoreo son los mismos elaborados en la fase de planificación del proyecto. Por esto, la primera tarea para el técnico es estudiar el proyecto y los demás instrumentos de programación disponibles, antes de la ejecución del taller de monitoreo.

- a) Los objetivos, actividades y metas;
- b) El cronograma general del proyecto, que nos muestra la secuencia de las actividades y los plazos programados;
- c) El plan operativo, que nos señala los responsables para cada actividad;
- d) Los planes por actividad (plan de ventas, plan de producción, plan de insumos) nos indicarán más finamente metas.

4.4 Construcción de indicadores para el seguimiento de las actividades

“El seguimiento (...) supone recolección y análisis de datos. La finalidad ha de ser reducir las necesidades de información a lo más esencial y seleccionar indicadores pertinentes, significativos y objetivos. (...)”²⁴

Los **indicadores** son medidas que se utilizarán para medir un resultado o un cambio. Teóricamente, el técnico debe utilizar los indicadores elaborados en la formulación del proyecto, sin embargo, muchas veces estos indicadores son re-elaborados en el momento del seguimiento y evaluación de proyectos.

Para construir los indicadores debemos preguntarnos: ¿qué hechos o acontecimientos o cambios indicarán que el proyecto progresa de acuerdo a lo planeado? ²⁵

No hay recetas para definir indicadores. Sin embargo, el técnico debe verificar que los indicadores sean efectivamente :

- * **medibles** o cuantificables;
- * **adecuados** a lo que se desea medir y al contexto específico del proyecto y
- * **objetivos:** que permitan que sujetos distintos pueden observarlos y arribar a las mismas conclusiones.

Hay dos tipos de indicadores:

- * **Los indicadores de resultado** que miden la cantidad de bienes o servicios generados por el proyecto y
- * **Los indicadores de impacto** que miden cambios producidos como consecuencia de los productos generados por el proyecto.

En el monitoreo usaremos especialmente indicadores de resultados.

Los indicadores de resultado serán de diverso tipo según la naturaleza de las actividades, por ejemplo: en un proyecto de producción de palmitos un indicador de resultado es el N° de kilos de producción al mes: en un proyecto de turismo indígena, un indicador de resultado es el N° de pasajeros hospedados mensualmente, etc.

En general, los resultados podrán observarse mediante indicadores directos (como los ejemplos anteriores). En otros casos, especialmente cuando se desea medir impactos, se requieren **indicadores indirectos o sustitutos**, es decir, se debe recurrir a otros hechos o acontecimientos observables que expresen o indiquen los

²⁴ Etapas en el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación, en Pautas Básicas para el Desarrollo Rural, FIDA 1985.

²⁵ Elaboración de un Sistema de Vigilancia y Evaluación, Sistema de Vigilancia y Evaluación de Programas de Desarrollo Social, FAO 1985.

cambios que se quieren verificar. Los indicadores indirectos se utilizan cuando la medición directa no es viable o es muy costosa.²⁶

4.5 Cuadros comparativos

Para facilitar la observación y análisis de los avances logrados, es de gran utilidad construir cuadros comparativos entre la planificación y la ejecución real, tomando los que se hayan utilizado en la planificación.

a) Cuadro de seguimiento de actividades de gestión del proyecto

Se puede comenzar con la revisión de las actividades de gestión ya que ellas pueden incidir en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización. ¿Qué actividades debían ser ejecutadas según el proyecto en el período transcurrido?

En el primer taller de monitoreo será útil considerar también las actividades de la fase de instalación del proyecto.

El siguiente cuadro permite ordenar estas actividades y revisar colectivamente el cumplimiento de ellas, los problemas surgidos y sus causas. Para identificar estas actividades, se debe hacer el recorrido de las acciones realizadas en el ámbito de la gestión del proyecto.

EJECUCION DE ACTIVIDADES DE GESTION				
Período de instalación				
Actividades/ tareas	Indicadores de actividad	Problemas	Causas	Necesidades
Ejemplo:				
Definir funciones y distribuir el trabajo en el grupo participante	Designación de cargos o responsables permanentes. Cuadro de funciones			
Definir las responsabilidades y atribuciones	Reglamento interno			
Adquirir insumos y herramientas	Compra y distribución de insumos y herramientas			
Realizar las inversiones en equipos	Compra e instalación de equipos			
Realizar el	Local acondicionado con			

²⁶ Ejemplo: si se desea medir los cambios en los ingresos de las familias indígenas, o en la calidad nutricional de los niños, se buscarán probablemente indicadores indirectos: relación peso/altura como indicador..

acondicionamiento del local	infraestructura básica			
Coordinar el taller de capacitación en gestión de proyectos	Ejecución de 16 horas de capacitación en planificación y gestión de proyectos en la modalidad de taller			
Realizar el control financiero del proyecto.	Contabilidad al día Justificación de gastos según normas Informe financiero trimestral elaborado			

Una vez revisadas las tareas de gestión, se debe abordar las actividades del ciclo económico que involucra el proyecto. Nuevamente, estas dependerán de la naturaleza de cada proyecto y deben ser definidas por los propios participantes.

b) Cuadro de control de Insumos

Sirve para identificar los insumos que requería el proceso productivo y luego revisar si la provisión de insumos correspondió en términos de plazos, cantidad y calidad a lo que se planificó. Para ello se utilizará el Plan de Insumos usado en la planificación.

CUADRO DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO						
1. Provisión de insumos						
Tipo de insumos (identificar)	Cantidad planificada	Cantidad disponible	fecha de entrega prevista	Fecha de entrega real	Calidad esperada	Calidad lograda
Problemas de la provisión de insumos:						

c) Cuadro de control de productos

Igual procedimiento debemos seguir para revisar la producción, con la ayuda del Plan de Producción, para determinar si se cumplieron los plazos de entrega, las metas de calidad y calidad esperadas. Las cantidades de bienes o servicios ofrecidas y vendidas serán indicadores de producción. En cada caso, se trata de reflexionar si hubo problemas y qué tipo de problemas.

CUADRO DE CONTROL DEL PROCESO PRODUCTIVO						
2. Producción						
Tipo de bienes o servicios (identificar)	Cantidad planificada	Cantidad disponible	Fecha de entrega prevista	Fecha de entrega real	Calidad esperada	Calidad lograda
Problemas de la producción:						

d) Cuadro de control de la comercialización

El paso siguiente es revisar la comercialización y comparar la situación real a la esperada considerando volúmenes disponibles y vendidos, calidad de los bienes o servicios entregados, precios unitarios y valores finales de las ventas realizadas.

CUADRO DE CONTROL DE LA COMERCIALIZACIÓN						
Comercialización (identificar bienes o servicios)	Cantidad planificada	Cantidad disponible	Cantidad realmente vendida	Precio unitario esperado	Precio unitario logrado	Valor total de la venta
Problemas de la comercialización						

A partir de estos indicadores generales, es preciso revisar los diversos aspectos involucrados en la comercialización, por ejemplo:

- i) **Análisis de la estrategia de promoción de los bienes o servicios:** Cuál fue la estrategia, que actividades concretas se realizaron, que resultados concretos se lograron, que debilidades plantea esta estrategia, etc.
- ii) **Análisis de los acuerdos comerciales previamente establecidos:** Cuántos acuerdos comerciales se establecieron, con qué clientes, carácter formal o

informal de las promesas de compra, cuántos acuerdos o promesas de compra se realizaron efectivamente al momento de vender, etc.

- iii) **Análisis de las dinámicas de negociación con los clientes:** Detectar problemas y especificar sus causas.
- iv) **Análisis de la satisfacción de los clientes:** ¿quedaron conformes los clientes frente al producto o servicio ofrecido?.
- v) **Análisis de imprevistos:** ¿qué imprevistos afectaron la comercialización? ¿Se cumplieron los supuestos o factores externos?.

Estos distintos aspectos (y otros que cada técnico definirá según el proyecto) permitirán indagar los problemas presentados en este ámbito.

5. Sistematización y reporte de monitoreo

Los cuadros constituyen una valiosa ayuda para la sistematización del monitoreo. Además, es conveniente que durante el taller, el técnico de apoyo tome sus propias notas de la revisión que el grupo hace de sus actividades.

Con posterioridad al taller, toda esta información debe ser ordenada para que pueda ser transferida a la institución o Programa que efectúa el monitoreo.

Como es lógico, el taller de monitoreo también entregará los insumos para que el grupo ejecutor elabore su propio informe de actividades.

Habitualmente, las instituciones usan dos tipos de informes para el seguimiento o monitoreo de los proyectos: el **informe narrativo**, donde se describe el avance de las actividades, problemas, etc. y el **informe económico**, donde se detallan las rendiciones de gastos del proyecto.

Los informes son generalmente periódicos (mensuales, trimestrales, anuales), aunque también existen los informes *alertantes*, a los cuales se recurre en situaciones de conflicto o problemas que se requiere atender en forma rápida.

Si la institución de apoyo adopta la modalidad de talleres de monitoreo, lo lógico es que después de cada taller, el técnico participante elabore su **reporte de monitoreo**, en el cual se indique periódicamente los avances, dificultades y necesidades de cada proyecto apoyado.

Los reportes de monitoreo deben tener un sentido práctico y oportuno, donde se resalten los logros y problemas fundamentales. Las informaciones complementarias pueden agregarse como anexos.

Pauta para la elaboración de Reportes de Monitoreo de proyectos indígenas

- 1. Ficha básica de identificación del proyecto y grupo ejecutor**
- 2. Comparación entre actividades programadas y realmente realizadas;**
- 3. Comparación entre las metas del período y los avances logrados;**
- 4. Logros principales;**
- 5. Análisis de las dificultades o problemas detectados en la ejecución del proyecto;**
- 6. Soluciones planteadas y eventuales reorientaciones de la ejecución;**
- 7. Necesidades de apoyo.**

Esta misma pauta también puede usarse para asesorar la elaboración de los reportes o informes narrativos de los ejecutores de proyectos.

Es muy importante apoyar al grupo ejecutor en la sistematización de su acción y en la elaboración de sus informes. El informe del grupo ejecutor permite complementar el reporte de monitoreo del técnico, aportando la visión de los propios participantes acerca del proyecto, que puede ser incluso discrepante a la del técnico. Pero, sobre todo, la elaboración de informes sirve al propio grupo ejecutor porque le ayuda a crear destrezas que desarrollarán su capacidad de autogestión.

MÓDULO 4 :
LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS INDÍGENAS

ÍNDICE MÓDULO 4

1.	Algunos conceptos básicos sobre evaluación
1.1	¿Qué es la evaluación?.....
1.2	Tipos de evaluación
	a) Evaluación Ex ante o anterior
	b) Evaluación continua
	c) Evaluación de fin de proyecto
	d) Evaluación ex post
1.3	Enfoques de evaluación
1.4	Los métodos de evaluación de impacto.....
	a) Evaluación por objetivos
	b) Evaluación por comparación temporal (antes-después).....
	c) Evaluación por comparación con grupo de control.....
2.	Diseño de un sistema de evaluación.....
2.1.	¿Qué se quiere saber?.....
2.2	¿Para qué se desea conocer tal información?.....
2.3	¿Cuándo se necesita la información?.....
2.4	¿Dónde podemos obtener la información?.....
2.5	¿Qué técnicas utilizaremos para obtener la información requerida?.....
2.6	¿Qué unidades de información definiremos?.....
2.7	¿Cómo se analiza la información?.....
3.	Propuesta metodológica para la evaluación de proyectos indígenas.....
	Paso 1: Análisis de la información escrita del proyecto.....
	Paso 2: Reunión con el grupo ejecutor, motivación y preparación de la evaluación
	Paso 3: Ejecución del Taller de evaluación
	Paso 4: Realización de entrevistas complementarias
	Paso 5: Sistematización de la información obtenida
4.	Dimensiones de la evaluación.....
4.1	Evaluación de resultados.....
4.2	Evaluación de las capacidades del grupo ejecutor.....
4.3	Evaluación de impactos
5.	Herramientas para la sistematización.....
5.1	¿Qué se entiende por sistematizar?.....
5.2	¿Qué sistematizar?.....
5.3	El producto de la sistematización

MÓDULO 4 : LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS INDÍGENAS

El objetivo de este módulo es entregar herramientas que permitan aplicar un procedimiento de evaluación a los proyectos ejecutados con poblaciones indígenas. En concordancia con el enfoque que inspira nuestro trabajo, la evaluación de los proyectos debiera, por una parte, analizar sus resultados e impactos y demostrar la pertinencia de la inversión y , por otra, aportar a la construcción y validación de una metodología de trabajo con poblaciones indígenas.

1. Algunos conceptos básicos sobre evaluación

1.1 ¿Qué es la evaluación?

La evaluación es una práctica habitual de nuestra vida cotidiana. Evaluamos al reflexionar acerca de las actividades del día, comparando lo que hicimos con lo que habíamos planificado. Evaluamos nuestra carga de trabajo del mes en relación a la del mes pasado. Evaluamos los resultados de un curso de capacitación en función de los objetivos planteados y nuestras expectativas, etc. En general, la evaluación supone analizar cierta información, comparándola con algún patrón de referencia.

En el ámbito de la ejecución de proyectos, la evaluación es un estudio o examen ordenado de un proyecto y de sus resultados para determinar su éxito o fracaso. En particular, la evaluación debiera permitir determinar la pertinencia de las actividades planificadas, los resultados logrados en función de los objetivos (eficacia), la eficiencia en el uso de recursos, los efectos inmediatos de sus actividades (ventajas y desventajas) e impactos a largo plazo del proyecto.

La evaluación se ocupa de quién o qué grupo se ha beneficiado (o ha sido adversamente afectado), en qué cuantía (en comparación con la situación imperante antes de a la actividad de que se trate), de qué manera (directa o indirectamente) y por qué (estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados).²⁷

La evaluación es un proceso que acompaña de manera paralela al ciclo de proyectos. Teóricamente podemos diferenciar cuatro tipos o momentos de la evaluación:

²⁷ Términos claves, conceptos y finalidades del seguimiento y evaluación. En: "Seguimiento y evaluación: pautas básicas para el desarrollo rural", FIDA 1985.

	Etapas del ciclo de proyectos	Momentos del ciclo de evaluación
Etapa 1	Formulación del proyecto	Evaluación ex ante
Etapa 2	Ejecución del proyecto	Evaluación en curso (continua)
Etapa 3	Fin de la ejecución	Evaluación final (posterior)
Etapa 4	Pleno desarrollo de efectos e impactos del proyecto	Evaluación ex post

1.2 Tipos de evaluación

a) Evaluación Ex ante o anterior

Se les llama evaluación ex ante a los estudios que se realizan una vez formulado el proyecto y antes de su ejecución, con el propósito de determinar la factibilidad de la propuesta de acción. Generalmente se trata de un diagnóstico del área que se desea intervenir para identificar las necesidades y potencialidades de la población objetivo.

Los objetivos principales de esta evaluación son:

- a) Constatar si el proyecto es coherente con las necesidades del grupo y
- b) Determinar la pertinencia de las acciones propuestas.

Este tipo de evaluación resulta de gran utilidad porque provee información de referencia para medir los cambios provocados por las acciones del proyecto en la evaluación de impacto.²⁸

b) Evaluación continua

La evaluación continua “es el análisis, durante la fase de ejecución de una actividad, de su pertinencia, eficiencia y efectividad y de sus resultados, efectos e impactos presentes y probablemente futuros. Debería ayudar a los encargados a tomar decisiones ofreciéndoles información para proceder a los ajustes necesarios de objetivos, políticas y estrategias de ejecución..., así como suministrando información para la planificación futura.”²⁹

La evaluación durante la ejecución tiene por objetivos:

²⁸ Enfoque sistemático de la vigilancia y evaluación de programas en “Sistemas de vigilancia y evaluación de programas de desarrollo social, FAO, 1985

²⁹ “Seguimiento y evaluación: pautas básicas para el desarrollo rural”, FIDA 1985.

- a) Examinar la validez de los objetivos y supuestos considerados en la formulación del proyecto emanados de la evaluación ex ante;
- b) Retroalimentar al ejecutor del proyecto, realizando los ajustes necesarios durante la marcha;
- c) Entregar lecciones para la formulación y planificación futura de proyectos.

En nuestra propuesta metodológica, este ejercicio de evaluación continua se realiza a través del monitoreo de proyectos.

c) Evaluación de fin de proyecto

Se realiza al concluir la ejecución (6 o 12 meses después) con el objetivo de medir el logro de los resultados del proyecto: productos generados, eficiencia en el uso de recursos, efectos e impactos logrados³⁰. Además permite obtener enseñanzas retroalimentadoras para el diseño o formulación de otros proyectos.

d) Evaluación ex post

Se realiza algunos años después de finalizado el proyecto, cuando se estima que ha alcanzado su pleno desarrollo y se han cumplido los impactos u objetivos de largo plazo. Tiene similares objetivos que la evaluación de fin de proyecto, pero enfatiza en los cambios no inmediatos sobre los participantes, la comunidad o su entorno.

1.3 Enfoques de evaluación

El enfoque más frecuente para evaluar proyectos de desarrollo proviene del campo de la economía y centra su atención en la relación entre los costos y beneficios.

“En términos generales, este enfoque sostiene que un proyecto es exitoso si la riqueza o beneficio que genera la inversión en un período determinado, es mayor que la que se puede obtener en otra alternativa durante el mismo período. Por otra parte considera que un proyecto es más efectivo cuando logra sus productos con un menor costo y los beneficios obtenidos son mayores que la inversión realizada.”³¹

Un enfoque alternativo al precedente es el que centra su atención en la calidad y pertinencia de las soluciones propuestas y de los resultados. Bajo esta perspectiva, los proyectos no son meramente instrumentos de asignación de recursos:

“Por el contrario, éstos se entienden como sistemas de acción en el cual intervienen actores diferentes que cooperan activamente para el logro de los fines comunes. La población beneficiaria ya no es entonces un objeto o ente pasivo sino que, más bien, un

³⁰ En el Módulo 3 se entregan las definiciones de productos, efectos e impactos, también se las retoma más adelante en este Módulo.

³¹ Martinic, Sergio: Diseño y evaluación de proyectos sociales, COMEXANI/ CEJUV, México, 1997

sujeto, actor social o grupo de interés que interactúa con instituciones que intervienen en los problemas que los afectan.³²

1.4 Los métodos de evaluación de impacto

Habitualmente se utilizan tres métodos para la evaluación:

a) Evaluación por objetivos

Un primer procedimiento de evaluación es verificar si se cumplieron los objetivos del proyecto y en qué medida. Si los objetivos refieren directamente a resultados esperados, se hará una comparación directa entre resultados esperados y logrados durante el proyecto. Sin embargo, estaremos observando los resultados inmediatos y no los efectos e impactos del proyecto (repercusiones a más largo plazo).

b) Evaluación por comparación temporal (antes-después)

Un segundo procedimiento es comparar la situación alcanzada con la que existía previamente a la ejecución del proyecto. El problema se presenta cuando no se posee la información de la situación previa. Idealmente, el diseño de evaluación debe incorporar una pauta base de recolección de información aplicada ex-ante a la ejecución del proyecto, que utilice las mismas variables e indicadores que se desea medir en la evaluación de impacto. Parte de esta información (situación inicial) se encontrará contenida en el informe de diagnóstico que diera origen al proyecto y parte habrá que recogerla en el período de inicio.

c) Evaluación por comparación con grupo de control

Otro método posible es comparar la localidad intervenida con poblaciones similares donde no ha existido la intervención. El problema en este caso, es que se corre el riesgo de comparar realidades heterogéneas, donde operan factores de diferenciación que afectan la validez de la comparación. La comparación con una población no intervenida (también llamada grupo de control) requiere conocer la trayectoria histórica de ambas poblaciones (la del proyecto y la del grupo de control) de manera de observar los cambios provocados por el contexto común y que no se deben a la acción del proyecto.

³² op.cit

2. Diseño de un sistema de evaluación

Suponiendo que la evaluación de la marcha del proyecto, destinada a mejorar su ejecución, se realiza a través de la labor de monitoreo abordado en el Módulo 3 de esta Guía, el propósito aquí es proponer un sistema de evaluación posterior a la ejecución de los proyectos, de manera de poder medir los resultados e impactos en el grupo participante y su área de acción.

Coherente con el enfoque de intervención propuesto, se propone que el grupo ejecutor del proyecto sea el sujeto principal de la evaluación. El rol del técnico de apoyo es guiar metodológicamente la evaluación del grupo, procurando que ésta se realice con la mayor objetividad y rigurosidad posible.

Para diseñar un sistema de evaluación debemos responder a las siguientes preguntas ordenadoras:

1. Qué se quiere saber
2. Para qué se desea conocer tal información
3. Cuándo se necesita la información
4. Dónde la podemos obtener (tipo de fuentes de información)
5. Qué técnicas utilizaremos para obtener la información requerida
6. Qué unidades de información definiremos
7. Cómo analizaremos la información: el método

2.1. ¿Qué se quiere saber?

Habitualmente hay tres tipos de información que recogen los sistemas de evaluación:

1. Rendimiento del proyecto: ¿la ejecución se ha efectuado conforme el plan y presupuesto?
2. Eficiencia: ¿el proyecto ha logrado sus resultados minimizando sus insumos y costos?
3. Eficacia del proyecto: ¿el proyecto ha logrado sus objetivos?

El monitoreo durante la ejecución debiera proporcionar información suficiente sobre el rendimiento del proyecto, pues contempla la revisión de cronogramas y planes, el grado de avance y los problemas. Asimismo, los informes financieros revelarán si el presupuesto del proyecto se gastó en los ítems previstos y los problemas de la ejecución financiera.

En esta etapa interesa especialmente observar la eficiencia y eficacia del proyecto. La evaluación de la eficiencia es imprescindible en proyectos económicos, exige pensar si podíamos lograr similares resultados a través de otra iniciativa con menores costos. La pregunta clave es: ¿la actividad realizada representa la mejor opción para lograr los resultados o hay otras maneras menos costosas de lograr lo mismo?

La evaluación de proyectos orientados a empresas indígenas vinculadas al mercado, requiere analizar la relación de costos-beneficios del proyecto y la rentabilidad económica de las iniciativas generadas, puesto que de ello dependerá su sostenibilidad (¿la actividad desarrollada fue o pueden llegar a ser rentable?).

En relación a la eficacia o cumplimiento de objetivos, no bastará con analizar el logro de los objetivos económicos, ya que ellos estarán cruzados por objetivos e impactos no económicos muy importantes de evaluar. Dada la especificidad de los ejecutores de proyectos y el carácter innovador-experimental de muchas de las iniciativas financiadas, será fundamental considerar los efectos sociales, culturales y ambientales de las mismas.

En concreto, en un proyecto de producción y comercialización basado en el aprovechamiento de un recurso natural disponible en la comunidad, interesa conocer no sólo en qué medida se han incrementado los ingresos de los participantes, sino dimensionar el conjunto de impactos derivados de la nueva actividad económica:

Evaluar la eficacia supone:

1. Conocer resultados particulares
2. Determinar cómo se han logrado tales resultados
3. Comparar los resultados con los objetivos específicos del proyecto
4. Determinar el carácter efímero o autosostenido de los resultados.
5. Determinar efectos e impactos sobre el grupo participante.
6. Determinar efectos e impactos sobre la comunidad.

2.2 ¿Para qué se desea conocer tal información?

Debemos determinar qué haremos con la información recogida, cómo la aplicaremos. Hay que precisar la información más relevante, para concentrar en ella los esfuerzos. Muchas veces, en las evaluaciones se recoge grandes volúmenes de información que después no son aprovechados.

Para las instituciones de apoyo, la evaluación a nivel de cada proyecto servirá para:

- a) Demostrar si los resultados de la intervención corresponden a los objetivos esperados y si son percibidos como favorables por el grupo indígena participante;
- b) Demostrar si los impactos provocados habían sido previstos y si son percibidos como favorables por el grupo indígena participante y por la comunidad en la que se inserta;
- c) Mostrar la pertinencia o no pertinencia de las formas de intervención adoptada;
- d) Establecer pautas que sirvan para la planificación futura de proyectos en las áreas de población indígena amazónica.

2.3 ¿Cuándo se necesita la información?

La información de la evaluación de proyectos sirve para el grupo indígena ejecutor y para la institución de apoyo. En ambos casos, es pertinente recoger y analizar la información antes de iniciar un nuevo ciclo de proyecto, de modo de aprovechar las lecciones de la primera experiencia. Sin embargo, si además de resultados, se quiere conocer impactos, la información la debemos recoger cuando se estime que ya han tenido lugar las repercusiones de mediano o largo plazo del proyecto. Los plazos particulares para desarrollar los eventos de evaluación varían en función de la naturaleza de cada proyecto.

2.4 ¿Dónde podemos obtener la información?

Al igual que en el monitoreo, la evaluación debe obtener información de distintas fuentes, dentro de las cuales la más importante serán el grupo ejecutor y la comunidad donde se ejecutó el proyecto.

Tipo de informantes:

- a) Dirección de la institución o programa de apoyo
- b) Técnicos o consultores que han trabajado en el proyecto
- c) Grupo ejecutor del proyecto
- d) Beneficiarios no ejecutores directos
- e) Informantes claves de la localidad o comunidad
- f) Percepción directa del equipo evaluador

Tipos de informaciones:

- a) opiniones de las personas entrevistadas
 - b) informes escritos, registros y documentos del proyecto
 - c) observación de indicadores (mediciones objetivas de resultados)
-

La evaluación tendrá informaciones con distintos grados de objetividad. Probablemente los registros del proyecto (estadísticas de producción y de venta, por ejemplo) nos proveen datos más objetivos sobre los resultados de un proyecto. Por otra parte, tendremos un conjunto de opiniones de los participantes, que serán apreciaciones subjetivas, influidas por los sentimientos, expectativas y puntos de vista de las personas que opinan. Ambas informaciones deben nutrir la evaluación.

2.5 ¿Qué técnicas utilizaremos para obtener la información requerida?

Las técnicas de recolección de información dependen del tipo de datos a recoger y de los informantes. Básicamente se pueden combinar tres técnicas:

- a) Entrevista grupal o taller de evaluación participativa del grupo ejecutor
- b) Entrevistas individuales en profundidad a informantes claves
- c) Observaciones directas del equipo que realiza la evaluación

Para algunos temas, es posible adicionar alguna modalidad de cuestionario cerrado o encuesta. Los instrumentos (cuestionarios y pautas de entrevistas, etc.) deben elaborarse en lo posible en el idioma del grupo ejecutor o utilizar personas involucradas en la comunidad para facilitar el aporte a la evaluación.

2.6 ¿Qué unidades de información definiremos?

Las unidades de información serán básicamente tres:

- a) Los responsables del proyecto
- b) El grupo participante o ejecutor
- c) La comunidad indígena donde se inserta el proyecto

Cuando el grupo participante es numeroso y trabajar con todos resulta complicado o involucra más tiempo del disponible, se puede formar un sub grupo, intentando que los participantes sean lo más representativos posibles de la totalidad del grupo o comunidad. El tamaño de este sub grupo dependerá sobre todo de los recursos disponibles para realizar la evaluación (tiempo y dinero), porque mientras más grande sea, más información obtendremos y más durará la actividad de evaluación.

2.7 ¿Cómo se analiza la información?

En la evaluación, como en todo estudio, se debe ordenar la información disponible por temas, en este caso por preguntas de evaluación y criterios. Si la información la recogemos ordenadamente, podemos obtener datos y opiniones que nos permitirán arribar a una conclusión para cada pregunta. Para examinar resultados, se debe comparar las observaciones con los objetivos y metas trazadas. Cuando se observe que el proyecto no ha cumplido sus objetivos, debemos analizar por qué no se logró lo esperado, cuáles han sido los problemas. Asimismo, cuando hay logros, se deben verificar que ellos son efectivamente resultados de las acciones del proyecto.

Por ejemplo:

En un proyecto de hamacas, la evaluación constata que las ganancias anuales se duplicaron bajo el proyecto. Aparentemente los objetivos se habían cumplido. Sin embargo, al observarse la producción, se constata que no hubo cambios relevantes en el sistema de trabajo, ni en la productividad del grupo. El volumen de hamacas tejidas aumentó sólo levemente en el período analizado, con respecto a la situación anterior sin proyecto. Al observar el comportamiento del mercado, se logra determinar que el aumento de ganancias no se relacionó directamente con las acciones del proyecto, sino por el impacto circunstancial de otro proyecto de comercialización de artesanías que absorbió la producción de hamacas a un precio mucho mayor al que regía en el mercado local, donde venden las hamacas las tejedoras.

Para examinar impactos (especialmente aquellos no previstos), debemos preguntarnos sobre los cambios ocurridos durante y después de la ejecución del proyecto y relacionarlos con las actividades del proyecto.

“El impacto de un proyecto se refiere a los cambios en la producción y en las condiciones reales de vida de sus beneficiarios, determinados por el proyecto y atribuibles al mismo.”³³

A veces resulta difícil determinar si un proyecto ha causado un impacto específico porque múltiples factores exógenos (de fuera del proyecto) pueden intervenir. Se deben identificar y aislar los factores que pueden intervenir en los cambios observados y “despejar” los cambios que sean efectivamente efectos del proyecto.³⁴

3. Propuesta metodológica para la evaluación de proyectos indígenas

Primer paso:

Análisis de la información escrita del proyecto

En primer lugar debemos conseguir y examinar la información escrita del proyecto: el documento de diagnóstico o estudio base, el documento del proyecto y sus análisis de factibilidad, los registros de la institución de apoyo, los informes del grupo ejecutor de seguimiento financiero y relato de actividades, los reportes de monitoreo de los técnicos que realizaron dicha actividad, los planes de producción y ventas, así como los registros internos del proyecto. Dentro de toda esa documentación la más inaccesible seguramente será la información financiera.

³³ Medición y evaluación de los efectos e impacto del proyecto en "Seguimiento y evaluación, pautas básicas para el desarrollo rural", FIDA 1987

³⁴ Diseño de un sistema de apoyo a las acciones de desarrollo social, GREDES, 1987, Capítulo VI.

El documento del proyecto nos permitirá conocer sus objetivos, metas e indicadores. Los informes de seguimiento de los responsables del proyecto y los reportes de monitoreo nos debieran proporcionar los insumos necesarios acerca de la trayectoria del proyecto.

Esta primera fase nos permite una visión general del proyecto y su contexto, que orientará nuestra actividad con el grupo.

Segundo paso:

Reunión con el grupo ejecutor, motivación y preparación de la evaluación

El grupo ejecutor indígena debe comprender perfectamente para qué se hace la evaluación e identificarse con sus propósitos. La primera actividad del técnico de apoyo es reunirse con el grupo ejecutor para presentar los objetivos de la evaluación y motivar al grupo para asegurar una buena participación. Los eventos participativos de monitoreo intermedio podrán facilitar el camino para la evaluación ex post, especialmente si los equipos técnicos destacan la continuidad del proceso. La planificación de la evaluación debe hacerse conjuntamente con el grupo, de modo de procurar una mejor identificación de los participantes con la actividad.

Objetivos de la reunión:

1. Definir lo que se quiere evaluar: preguntas generales de la evaluación
2. Clarificar objetivos, metas e indicadores del proyecto
3. Acordar criterios e indicadores de evaluación
4. Acordar método de trabajo para la evaluación
5. Coordinar aspectos operativos de la actividad

1. Preguntas generales de la evaluación

Resultados

- ¿Se cumplieron los objetivos generales del proyecto?
- ¿Por qué no?

Impactos

- ¿Qué impactos tuvo el proyecto en los participantes, la comunidad y su entorno?
- ¿Cuál es la opinión de los actores involucrados sobre estos impactos?

2. Clarificar objetivos, metas e indicadores del proyecto

La primera tarea es retomar los objetivos que el grupo ejecutor se planteó al formular el proyecto, así como las metas por cada objetivo específico y los indicadores para observar los logros.

Objetivos	Se deben clarificar los objetivos específicos del documento del proyecto. Se debe explorar si durante la ejecución del proyecto, el grupo tuvo en cuenta los objetivos, y si éstos se modificaron en el tiempo y por qué razones. Si ellos no están adecuadamente formulados, es factible re-elaborarlos con el grupo. Para identificarlos se requiere conocer qué pretendía el proyecto, a quién beneficiaría y cuándo se producirán los beneficios.
Metas	Se debe clarificar si los objetivos se plasmaron en metas: cuáles fueron las metas, quién trazó tales metas y si las metas fijadas se tuvieron en cuenta durante la ejecución del proyecto.
Indicadores	Se deben analizar los indicadores formulados en el documento de proyecto, los cuales debieran permitir medir los logros y cumplimiento de las metas proyectadas.

3. Criterios e indicadores de evaluación

Hay que revisar con el grupo ejecutor qué aspectos interesa evaluar, esta reflexión nos entregará un conjunto de criterios de evaluación.

Luego, hay que discutir la pertinencia de los indicadores ya definidos, pues es posible que se requiera ajustarlos o incluso cambiar algunos de ellos. La participación del grupo resulta clave para seleccionar los indicadores más apropiados para observar los cambios producidos por el proyecto. Por el contrario, el evaluador externo puede elegir indicadores que no corresponden a la realidad concreta y a la visión de mundo de las comunidades indígenas.

La recomendación de los especialistas de evaluación es que se escoja un número reducido de indicadores, que reflejen los cambios más relevantes que nos interesa verificar. Sin embargo, debemos cuidar de no excluir preguntas de evaluación que nos darán información sobre los efectos o impactos de los resultados del proyecto en el plano económico, social, ambiental, cultural, etc.

4. Acordar metodología de evaluación

El grupo ejecutor debe acordar cómo realizar la evaluación. Aquí se propone organizar un Taller de Evaluación integrado por los miembros del grupo ejecutor, representantes de las organizaciones indígenas locales y miembros de la comunidad no participantes del proyecto. Si el grupo lo desea, además del técnico de apoyo, pueden participar miembros de la o las instituciones cooperantes. Hay que definir en qué va a consistir este taller y cuántos participarán en el trabajo.

El taller de evaluación puede ser similar a las reuniones de monitoreo realizadas durante la ejecución. Si el grupo es pequeño, se puede analizar los distintos temas

en conjunto; pero, cuando el grupo de participantes es muy numeroso, es preferible dividirlo en grupos más pequeños (de 5 a 6 personas) para evaluar los distintos temas; cada grupo debiera reflexionar sobre un sub tema de la evaluación.

5. Coordinar aspectos operativos de la actividad

También deben acordarse los aspectos operativos del taller: elegir lugar, fecha y horarios más adecuados para asegurar la participación, acordar la convocatoria a los participantes, preparar los materiales necesarios, etc.

Paso 3:

Ejecución del Taller de evaluación

Para guiar el trabajo, el técnico puede plantear las preguntas y criterios de evaluación acordados en la preparación del taller. También puede elaborar en papelógrafos o pizarrón cuadros similares a los anteriores para que sean completados con la información que proporciona el grupo. Estos son muy útiles para ordenar la reflexión y también para sintetizar las conclusiones. Cuando se trabaja en sub grupos, estos cuadros sirven para exponer las conclusiones a los demás participantes, quienes a su vez pueden corregir, complementar o validar la información presentada por el grupo.

Se debe procurar que, durante la evaluación, los informes escritos y registros del proyecto estén accesibles y puedan ser usados para responder algunas de las preguntas de evaluación.

Paso 4:

Realización de entrevistas complementarias

Si la institución de apoyo tiene interés de complementar la autoevaluación del grupo ejecutor, será útil que el equipo técnico realice algunas entrevistas a informantes claves. Esta fuente resulta muy interesante para dimensionar efectos e impactos de las actividades del grupo en la comunidad o localidad donde opera y en su entorno. Puede resultar un interesante aporte especialmente cuando en el taller de evaluación sólo participa el grupo ejecutor.

Paso 5:

Sistematización de la información obtenida

Es importante que el grupo ejecutor registre de alguna manera las conclusiones de la evaluación. Para ello, se debe trabajar con los cuadros - resumen realizados en el taller y con los registros (escritos o grabados) del equipo técnico. Por su parte, el equipo técnico de apoyo debe elaborar un informe de evaluación. La estructura del

informe puede ser similar a los Reportes de Monitoreo que se realiza durante la ejecución. El informe debe entregar:

- a) Identificación básica del proyecto evaluado
- b) Descripción de la metodología utilizada
- c) Número y tipo de participantes
- d) Preguntas, criterios e indicadores de la evaluación
- e) Conclusiones del trabajo: indicadores de resultado, indicadores de impactos, aprendizajes del grupo

4. Dimensiones de la Evaluación

A continuación se exponen algunas preguntas muy generales que nos parecen claves para emprender la evaluación de un proyecto. Como es obvio, las preguntas específicas, los criterios e indicadores deben ser escogidos de acuerdo a cada proyecto.

Sugerimos tres tipos de preguntas de evaluación: para medir resultados económicos, para observar las capacidades del grupo ejecutor y para identificar efectos o impactos del proyecto:

4.1 Evaluación de Resultados

Preguntas de evaluación	Criterios posibles	Indicadores de resultado
¿Se cumplieron las metas de producción?	Incremento de la producción de bienes o de la prestación de servicios	Volúmenes de productos antes/durante/después del proyecto
	Cambios en la dimensión del área productiva	Superficie ocupada por la actividad antes/durante/después del proyecto
	Incremento de productividad del trabajo	Cantidad de producto generado por persona en un x tiempo de trabajo
	Mejoramiento de la calidad del producto o servicio	Calidad superior del producto o servicio
	Incorporación y desarrollo de tecnologías adecuadas	Nuevos conocimientos útiles incorporados a las prácticas de trabajo Relación de costos / beneficios de la incorporación de tecnologías
	Viabilidad de la estrategia adoptada de reproducción de recursos naturales utilizados	Cantidad de recursos reproducidos a través de la estrategia o plan de manejo
¿Se cumplieron las metas de comercialización?	Diversificación de mercados	Mercados nuevos a los que se accedió
	Diversidad de la oferta	Tipos de productos ofrecidos en el mercado
	Incremento de volúmenes de ventas	Volúmenes de bienes o servicios vendidos
	Incremento de ganancias por ventas	Valor monetario de las ventas anuales o del ciclo
¿El proyecto es/puede ser económicamente sustentable?	Sustentabilidad	% de gastos de operación para la producción cubiertos por los ingresos del proyecto.
		% de gastos de operación para la comercialización cubiertos por los ingresos del proyecto.
	Rentabilidad	Margen bruto (ingresos-gastos)

4.2 Evaluación de las capacidades del grupo ejecutor

Igualmente importante que verificar los resultados económicos del proyecto, es evaluar la capacidad demostrada por el grupo para ejecutar el proyecto. Este aspecto debe estar siempre presente en la evaluación, aún cuando no haya estado formulado como objetivos y metas a cumplir. Uno de los supuestos de todo proyecto que se implementa, es que el grupo que se propone ejecutarlo tiene o puede desarrollar las capacidades requeridas de coordinación de recursos humanos, de administración de recursos financieros, de programación y ejecución de las actividades comprometidas, etc. .

Los logros de un proyecto no sólo debemos medirlo en el éxito económico, sino también en el aprendizaje que sus actores obtienen de la experiencia. Algunos proyectos indígenas evaluados en el área amazónica muestran que aún cuando no se habían cumplido los objetivos económicos, los participantes igual valoraban la experiencia, pues consideraban que les había servido para aprender a hacerlo y se sentían mejor preparados para emprender nuevos proyectos, superando los errores cometidos en la primera experiencia.

Evaluación de la viabilidad social del proyecto	Criterios de evaluación	Indicadores de resultado
¿Se cumplieron las metas de autogestión?	Capacidad de autodiagnóstico	El grupo identifica sus problemas, necesidades y demandas
	Capacidad de gestión	El grupo busca soluciones para sus problemas y demandas
	Capacidad de planificación	El grupo planifica periódicamente su trabajo y ejecuta su trabajo conforme a los planes
	Capacidad de coordinación	Hay una adecuada división del trabajo entre los participantes El grupo aplica procedimientos de control y supervisión de la ejecución
	Capacidad de administración de los recursos financieros	Existe un sistema ordenado de los recursos financieros: libros de registros, rendiciones periódicas de gastos
	Desarrollo de capacidad técnica	Nº horas de capacitación y asistencia técnica realizadas durante el proyecto Nº de miembros que recibieron capacitación y asistencia técnica.

4.3 Evaluación de Impactos

Ya mencionamos antes la necesidad de incluir en la evaluación de un proyecto algunas preguntas sobre los efectos e impactos de sus acciones.

En el Módulo 3 ya se aclaran estos conceptos. Se asume que un proyecto puede tener productos, efectos e impactos.

Productos:	son los resultados directos, por ejemplo: el aumento de la producción o el aumento de las ganancias por ventas
Efectos:	son los producidos por los resultados, por ejemplo: aumento sostenido de los ingresos de las familias
Impactos:	son los producidos por los efectos, por ejemplo: cambios en la calidad de vida de los participantes; aumento de la desigualdad económica entre miembros de la comunidad, deterioro ecológico por explotación de recursos naturales, etc.

La elección de indicadores para medir efectos e impactos es más difícil que la selección de indicadores de resultados directos del proyecto (o productos). Esto es especialmente complicado cuando queremos observar cambios en los modos de pensar, en los valores o conductas de los grupos indígenas, que pueden haber provocado los proyectos. La cantidad de productos vendidos se puede medir fácilmente, pero ¿cómo podemos medir con la misma objetividad si las desigualdades en los ingresos entre familias participantes y no participantes de un proyecto han afectado los lazos de reciprocidad y ayuda mutua que caracterizaban las relaciones al interior de la comunidad?. Los evaluadores utilizan “indicadores indirectos”, es decir buscan ciertos hechos o conductas observables que pudieran reflejar los cambios sociales que interesa “medir”. Lo más importante para nuestro trabajo será identificar los cambios producidos, aunque no podamos medir la cuantía del impacto, al menos podemos observar cuáles son los cambios y el sentido de ellos.

Por ejemplo, podemos observar: ¿se han producido cambios en la solidaridad?

Criterio:	Solidaridad entre familias
¿En qué sentido?	Se ha deteriorado
¿En qué se refleja?	Disminución de las mingas o intercambio gratuito de trabajo Disminución de las prácticas de intercambio recíproco de bienes
¿Estos cambios derivan de los efectos del proyecto evaluado?	Pueden ser provocados por el proyecto al producir una desigualdad de los ingresos de las familias de una comunidad entre las participantes del proyecto y las no participantes. También se puede observar que el deterioro de las relaciones de solidaridad se observa desde antes del proyecto, producto de las crecientes relaciones de mercado que establece la comunidad con su entorno. Por lo cual se puede concluir que el proyecto ha contribuido, junto a otros factores, a una pérdida de solidaridad social.

Las preguntas señaladas a continuación tienen el propósito de orientar la identificación de impactos por parte del grupo.

Preguntas de evaluación	Criterios posibles	Indicadores de impacto
¿Qué impactos ecológicos y ambientales han tenido las acciones del proyecto?	Cambios en la disponibilidad de recursos naturales en el área del proyecto.	Recursos afectados por destrucción o disminución de disponibilidad.
	Cambios en la calidad de los recursos naturales en el área del proyecto.	Recursos afectados por deterioro de calidad Recursos de calidad mejorada por acciones del proyecto
	Surgimiento / agudización de problemas ambientales	Problemas ambientales emergentes Problemas ambientales agudizados
¿Qué efectos económico-sociales ha tenido el proyecto sobre las familias participantes?	Cambios en los ingresos monetarios de las familias participantes del proyecto (aumento o disminución).	Monto de los ingresos familiares

	Cambios en los sistemas tradicionales de consumo de las familias participantes.	Tiempo de trabajo empleado en actividades productivas para el consumo. Bienes de consumo auto-producidos. Bienes de consumo que se compran en el mercado.
	Cambios en la distribución del trabajo y el descanso de los participantes del proyecto	Duración de la jornada de trabajo. Horas destinadas al descanso. Días o períodos del año destinados a descanso.
	Cambios en la distribución tradicional del trabajo entre géneros	Tareas que realizan las mujeres. Tareas que realizan los hombres. (antes /ahora)
	Cambios en la infraestructura y equipamiento en los hogares.	Enseres y equipos incorporados recientemente a la vida doméstica.
¿Qué impactos sociales o culturales ha tenido el proyecto sobre el resto de la comunidad?	Desigualdad en los ingresos al interior de la comunidad	Ingreso promedio de familias participantes Ingreso promedio de familias no participantes
	Modificación del sistema de reciprocidad y solidaridad social (Disminución o intensificación)	Frecuencia de mingas o intercambios recíprocos de trabajo o servicios Bienes que se intercambian entre familias
	Modificación de las relaciones de poder y prestigio al interior de la familia o de la comunidad	Surgimiento de nuevos líderes relacionados con el proyecto que adquieren poder o prestigio. Valorización de las mujeres al interior de las familias por su nuevo rol económico en el proyecto.
	Cambios en las dinámicas de empleo	N° personas que venden su fuerza de trabajo fuera de la comunidad
	Cambios en las dinámicas de migración	N° migrantes anuales

Como ya señalamos antes, es muy importante que el grupo o la comunidad:

- a) Identifique los cambios ocurridos en relación a cada criterio (u otros que defina)
- b) Reflexione si los cambios detectados corresponden verdaderamente a efectos del proyecto y no a otras causas externas.
- c) Expresé su opinión respecto a los cambios ocurridos, pues ellas deberán tomarse en cuenta para la evaluación final del proyecto.

5. Herramientas para la sistematización

Muchos proyectos se han desarrollado en la Amazonía. Sin embargo, poco ha servido tales experiencias para alimentar el trabajo de otras. En general, no ha existido una práctica de sistematizar la acción de los proyectos y sacar lecciones posibles de compartir con otros actores de procesos similares. De hecho, cuando

se vuelve a comunidades o instituciones que han desarrollado proyectos, se encuentran muy pocos registros de lo realizado y menos aun productos sistematizados que analicen los procesos y prácticas de trabajo presentes en cada proyecto.

Cualquier técnico que trabaja en una institución de desarrollo sabe que las exigencias diarias no dan el tiempo necesario para reflexionar sobre sus prácticas de trabajo y escribirlas. Sin embargo, cada uno sabe que la experiencia de trabajo otorga conocimientos y habilidades que permite mejorar progresivamente su trabajo. Asimismo, los ejecutores indígenas de proyectos han desarrollado un aprendizaje que es muy necesario recuperar y compartir para entregar herramientas a las experiencias venideras.

5.1 ¿Qué se entiende por sistematizar?

Sistematizar es examinar o reflexionar sobre las prácticas de acción con el propósito de comprenderlas y sacar lecciones de la experiencia que puedan ser útiles para los propios actores o para otras personas.

Se la define también como:

“un proceso a través del cual se recupera lo que los sujetos saben de su experiencia para poder comprenderla, interpretarla y comunicarla, produciéndose así un nuevo tipo de conocimiento”.³⁵

“un proceso de reconstitución de lo que los sujetos saben de su experiencia. En otras palabras, es una reflexión de cómo se conoce -y por tanto como actúa- cada uno de los actores...”³⁶

Se plantea que la sistematización cumple tres objetivos generales:

- a) Permite que un grupo o equipo de trabajo reflexione críticamente sobre su trabajo, identificando sus aciertos, sus errores, sus insuficiencias;
- b) Permite producir nuevos conocimientos a partir de la práctica vivida;
- c) Permite intercambiar experiencias con otros grupos o equipos de trabajo.

La sistematización tiene como propósito de fondo el interés por aprender y comunicar los aprendizajes.

¿Cuál es la relación entre sistematizar e investigar?

³⁵ Martinic; Walker, 1987 citado por Santibañez; Cárcamo en “Manual para la sistematización de proyectos educativos de acción social”, CIDE.

³⁶ Martinic, S.: Categorías para el análisis y la sistematización de los proyectos de acción social y educación popular en “Educación popular en Chile”, CIDE, Stgo.

Ambos acciones producen conocimientos sobre la realidad. Sin embargo, la investigación refiere generalmente a un conocimiento “científico” sobre ciertos aspectos de la realidad con un cierto método que procura la máxima objetividad. La sistematización es un conocimiento que surge de la acumulación de experiencia, particularmente de la **propia** experiencia. Puede encargarse a una persona externa la tarea de sistematizar una determinada práctica; sin embargo, la tarea del sujeto externo será fundamentalmente recoger y transmitir la experiencia, en tanto que serán sus protagonistas quienes reflexionarán sobre ella.

¿Cuál es la relación entre la evaluación y la sistematización?

Cuando evaluamos una experiencia o un proyecto generalmente revisamos las prácticas de trabajo de los participantes en función de los logros u objetivos. Si hay objetivos o metas no cumplidas pueden deberse, entre otras causas, a problemas en el grupo de trabajo. Generalmente también los procesos de evaluación se cristalizan en informes o documentos que involucran una tarea de sistematización.

5.2 ¿Qué sistematizar?

Si la evaluación busca fundamentalmente relevar resultados, la sistematización se debe orientar además a reflexionar sobre las formas de trabajo: cómo se hacen las cosas y las visiones o interpretaciones que tienen los actores de su práctica. De ese modo, las sistematizaciones de proyectos nos ayudarán a construir una “mirada crítica” y una metodología de trabajo que ayudará a las organizaciones indígenas y equipos técnicos a mejorar sus propias prácticas de trabajo y resultados.

Sería interesante recuperar las prácticas involucradas en cada etapa del ciclo de proyectos: esto significa, por ejemplo, reflexionar sobre las actividades realizadas por el grupo ejecutor, el rol de los técnicos de apoyo, identificar los problemas que se presentaron en el recorrido, las soluciones que se dieron, las restricciones que no se resolvieron y, finalmente las recomendaciones que se harían para facilitar el trabajo en futuros proyectos indígenas.

Dimensiones a sistematizar

Etapas del recorrido del proyecto	Preguntas orientadoras
<p>Describir y reflexionar sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de diagnóstico participativo que precedió el proyecto. 2. El proceso de participación del grupo en la identificación y selección de demandas y en la generación de la idea del proyecto. 3. El proceso de formulación del proyecto y análisis de las condiciones de factibilidad. 4. El proceso de organización del grupo para la ejecución del proyecto. 5. El proceso de seguimiento y control interno de la ejecución. 6. El proceso de evaluación participativa 	<p>Cómo se hizo</p> <p>Cuáles fueron las dificultades</p> <p>Cuál sería la propuesta de trabajo que recomendaría para futuros eventos</p>

5.3 El producto de la sistematización

El resultado de la sistematización es, por lo general, un documento escrito que se traduce en un informe interno o en una publicación. No siempre estos documentos cumplen la función de retroalimentar al grupo evaluado o de comunicar la experiencia hacia otros. Por lo general se utilizan lenguajes complicados que no incentivan la lectura a personas que no han compartido directamente la experiencia.

Por ello, se recomienda elaborar documentos con lenguaje sencillo, accesible a cualquier lector interesado, evitando entregar una cantidad excesiva de datos y procurando aportar las conclusiones que puedan ser útiles a otras experiencias.