

MÓDULO 10

**GESTIÓN COMUNITARIA DE PROYECTOS**

---

**ECOMINGA AMAZÓNICA**

Programa de formación de líderes  
en ecodesarrollo comunitario y salud ambiental



**REDACCIÓN**

Frida Villarreal  
Renée Brunelle  
Lucie Sauvé

*Centro de investigación en educación y formación ambiental y ecociudadanía  
Université du Québec à Montréal*

Faris Molina

*Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" - Trinidad/Beni, Bolivia*

**DIRECCIÓN**

Lucie Sauvé  
Isabel Orellana

*Centro de investigación en educación y formación ambiental y ecociudadanía  
Université du Québec à Montréal*

## Referencia

Villarreal, F., Brunelle, R., Molina, F. y Sauvé, L. (Dir. Sauvé, L. y Orellana, I.).(2015). *Gestión comunitaria de proyectos*. Módulo 10. Programa de formación de líderes en ecodesarrollo comunitario y salud ambiental. Proyecto Ecominga Amazónica. Montréal: Les Publications du Centr'ERE.



Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno” - Santa Cruz, Bolivia

Universidad Autónoma “José Ballivián” - Trinidad/Beni, Bolivia

Universidad Amazónica de Pando - Pando, Bolivia

Université du Québec à Montréal - Québec, Canada

Les Publications du Centr'ERE

Centro de investigación en educación y formación ambiental y ecociudadanía

Université du Québec à Montréal

ISBN 978-2-924367-20-9

Este material ha sido producido en el marco del proyecto

Ecodesarrollo comunitario y salud ambiental en Bolivia:

[www.ecominga.uqam.ca](http://www.ecominga.uqam.ca)

## Financiamiento

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)

Programa de Colaboraciones Interuniversitarias en cooperación y desarrollo (PPUCD)

de la Asociación de Colegios y Universidades del Canadá (AUCC)

# INDICE

---

<b>Introducción</b>	9
<b>Competencia general y objetivos</b>	10
<b>UNIDAD I – PROYECTOS COMUNITARIOS</b>	
<b>1.1 ¿Qué es una comunidad?</b>	11
<i>Tallercito 1 - Mi comunidad</i>	
<b>1.2 ¿Qué es un proyecto comunitario?</b>	13
<i>Tallercito 2 - Explorando la noción de “proyecto comunitario”</i>	
<i>Tallercito 3 - Analizando iniciativas y proyectos</i>	
<i>Tallercito 4 - Generando ideas de proyectos comunitarios</i>	
<b>UNIDAD II – GESTIÓN COMUNITARIA DE PROYECTOS</b>	
<b>2.1 ¿Qué significa “gestión comunitaria” de proyectos?</b>	18
<i>Tallercito 5 - Explorando la gestión comunitaria de proyectos</i>	
<b>2.2 Visiones y modos de gestión comunitaria</b>	19
<i>Tallercito 6 - Conociendo y analizando los proyectos existentes en la comunidad</i>	
<b>2.3 El ciclo de desarrollo de un proyecto comunitario</b>	24
<i>Tallercito 7 - La dimensión participativa a través del ciclo de vida de un proyecto</i>	
<b>UNIDAD III – DIAGNÓSTICO Y ELECCIÓN DEL PROYECTO COMUNITARIO</b>	
<b>3.1 ¿Qué es el diagnóstico en el proceso de un proyecto comunitario?</b>	26
<i>Tallercito 8 - Hacia un diagnostico apropiado</i>	
<b>3.2 Estrategias y herramientas para el diagnóstico</b>	29
<b>3.3 ¿Qué proyecto elegiremos?</b>	37
<i>Tallercito 9 - Las pobrezas y las riquezas: actividad de reflexión colectiva</i>	
<i>Tallercito 10 - Eligiendo nuestro proyecto en, con y para la comunidad</i>	

## **UNIDAD IV – CONCEPCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO**

### **4.1 ¿Cómo vamos definiendo nuestro proyecto?** 40

*Tallercito 11 - Definiendo nuestro proyecto*

### **4.2 ¿Cómo elaboramos el calendario y el presupuesto del proyecto?** 44

### **4.3 ¿Cómo planificar según la Gestión por resultados?** 47

*Tallercito 12 - Planificando nuestro proyecto*

## **UNIDAD V – IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO**

### **5.1 ¿Cómo implementamos el proyecto comunitario?** 52

*Tallercito 13 - Implementando el proyecto en, con y para la comunidad*

### **5.2 ¿Cómo y qué informes preparamos?** 55

*Tallercito 14 - Realizando el informe del proyecto*

### **5.3 ¿Por qué es importante la comunicación** 58

*Tallercito 15 - Comunicando y compartiendo las actividades del proyecto*

## **UNIDAD VI – EVALUACIÓN DE UN PROYECTO COMUNITARIO: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS**

### **6.1 ¿Qué es la evaluación?** 60

*Tallercito 16 - Abordando el significado de evaluación*

### **6.2 ¿Qué tipo de evaluación?** 62

### **6.3 ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Cómo evaluar?** 62

*Tallercito 17 - Evaluando nuestro proyecto comunitario*

### **Conclusión** 65

### **Referencias** 66

### **Lecturas recomendadas** 69

### **ANEXO 1**

#### **Fichas de proyectos comunitarios**

- 1.1 Instalación de una red de distribución de agua
- 1.2 Beneficiadora de almendra ecológica para el fortalecimiento de la iniciativa Eba
- 1.3 Procesadora de chivé orgánico

### **ANEXO 2**

#### **Explorando la gestión de proyectos comunitarios**

- 2.1 Canasta de semillas
- 2.2 Implementación de huertas familiares

### **LISTA DE CUADROS**

- Cuadro 1 - Ejemplos de iniciativas o actividades de proyectos comunitarios
- Cuadro 2 - Matriz FODA
- Cuadro 3 - Ficha de proyecto comunitario
- Cuadro 4 - Calendario de implementación del proyecto
- Cuadro 5 - Presupuesto según la fuente de financiamiento
- Cuadro 6 - Presupuesto por actividades y por semestre
- Cuadro 7 - Modelo de informe narrativo periódico
- Cuadro 8 - Modelo de informe financiero periódico

## INTRODUCCIÓN

Este módulo, *Gestión comunitaria de proyectos*, propone aprendizajes transversales a lo largo del Programa de formación de líderes en ecodesarrollo comunitario y salud ambiental: acompaña a los líderes-estudiantes en el proceso de experimentación reflexiva de la gestión de un proyecto con y para la comunidad. Por lo tanto, es muy recomendable que se inicie desde los primeros encuentros del programa.

En coherencia con los principios de la Educación Popular (Modulo 8), este módulo 10 se enmarca en la **pedagogía de proyecto y adopta la pedagogía de terreno**. Para Cerda Gutiérrez (2003), estos enfoques pedagógicos se vinculan con la enseñanza cooperativa y con el aprendizaje autónomo y en grupos flexibles, donde la interacción docente-estudiante/participante promueve la valorización del saber de cada uno/una, favorece la construcción participativa de conocimientos nuevos y abre camino para un proceso colectivo de resolución de problemas. Complementando, Aguilera Morales y Martínez Lara (2009) consideran que el proyecto, en este contexto, tiene un sentido político:

*“Esto implica rescatar en el campo pedagógico la posibilidad de construir y generar cambios, transformaciones que hacen tangible la consecución de los deseos, tanto en el ámbito individual como en el social.”*

En Bolivia, estos principios coinciden con los fundamentos de la Educación Alternativa y Especial<sup>1</sup>, que quiere ser transformadora y liberadora de la educación tradicional y de las estructuras sociales, económicas y políticas (Aguirre Ledezma, 2010).

En la formación de ecolíderes, los proyectos emergen de las realidades de la comunidad y de los intereses de los participantes. Los miembros de la comunidad son los actores del proyecto. Los estudiantes-líderes aprenden la gestión de este tipo de proyectos, planeando, implementando y evaluando con la comunidad, teniendo un rol activo y dinamizador en todo el proceso de desarrollo del proyecto.

Es importante destacar que a través de la realización de proyectos comunitarios de ecodesarrollo y salud ambiental en las localidades, no se pretende sustituir las tareas de los diferentes niveles de gobierno como el desarrollo de políticas de salud o infraestructuras o dotación de servicios de base. Los proyectos comunitarios son iniciativas locales con miradas críticas sobre la realidad ambiental (socio-ecológico y político) para tratar de contribuir a fortalecer o cambiarlas.

---

<sup>2</sup>La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia sostiene que el Sistema Educativo Plurinacional comprende la educación regular, **la alternativa y especial** y la educación superior de formación profesional. La Educación Alternativa y Especial comprende las áreas de Educación de adultos, Educación permanente (Comunitaria, Familiar e intergeneracional, Abierta y para Poblaciones en situación de vulnerabilidad social) y la Educación Especial.

## COMPETENCIA GENERAL Y OBJETIVOS

### Competencia general

- > El ecolíder participa en el proceso de desarrollo de un proyecto de ecodesarrollo comunitario o acompaña activamente este proceso que comprende la concepción, la planificación, la implementación, el monitoreo, la evaluación y el seguimiento del proyecto.

### Objetivos

Para esto, debe ser capaz de:

- > Identificar las etapas del desarrollo de un proyecto comunitario y su dinámica de retroacciones y ajustes continuos ;
- > Crear las condiciones y adoptar estrategias apropiadas para generar, desarrollar y evaluar un proyecto comunitario;
- > Integrar procesos apropiados (enfoques, estrategias, dinámicas) de comunicación interna y externa en un proyecto comunitario;
- > Desarrollar vínculos de colaboración que favorezcan el desarrollo de un proyecto comunitario;
- > Conocer las normativas y recursos facilitadores vigentes en relación a proyectos comunitarios.

Así, el Programa de formación de ecolíderes, especialmente este Módulo 10, favorece el desarrollo de un proyecto comunitario que asocia las situaciones cotidianas, las acciones educativas y la reflexión política para alimentar el espíritu crítico y el proceso de movilización de los participantes con una perspectiva de transformación social.



## UNIDAD I – PROYECTOS COMUNITARIOS

Esta unidad explora inicialmente la noción de comunidad como tela de fondo de un proyecto de ecodesarrollo o salud ambiental. Luego, a través de un análisis de lo que es un proyecto comunitario, veremos los planes y acciones que pueden realizar colectivamente los miembros de una comunidad.

### 1.1 ¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD?

El término comunidad generalmente se refiere a un grupo de personas que comparten elementos en común: territorio, cultura, valores, intereses, etc. Una comunidad tiene una identidad que la diferencia de otras comunidades. En el marco de este programa de formación nos interesa entender la comunidad en un sentido amplio, holístico. La comunidad asocia los seres humanos al conjunto de las otras formas de vida que comparten el mismo ecosistema, el mismo territorio

## tallercito 1

### MI COMUNIDAD

- **Con esta actividad “rompe hielo”, el animador/facilitador invita a un iniciar un trabajo en equipos conformados por los estudiantes/participantes de una misma comunidad, o de una misma municipalidad, según el caso. Las siguientes preguntas guían la conversación grupal:**
  - ¿Cuáles son las características de una comunidad?
  - ¿Cuáles son las cosas que tienen en común las personas de su comunidad?
  - ¿Qué aporta o brinda una comunidad a sus miembros? ¿Qué aportan los miembros a la comunidad?
  - ¿Qué relación tiene una comunidad con su territorio?
  - ¿Existe una comunidad aislada? ¿Cómo se relacionan las comunidades entre ellas?
  - ¿Quiénes forman parte de su comunidad humana?
  - ¿Cómo se caracteriza la comunidad de vida en la cual se inserta su comunidad humana?
  - ¿Cómo se caracteriza la relación entre mi comunidad humana y la comunidad de vida?
- **Después de la discusión en equipos, los participantes/estudiantes son invitados a compartir y discutir en plenaria los puntos importantes que resultaron de su conversación, complementando así la noción de comunidad.**

## para seguir reflexionando...

El autor del libro *Vivir bien / Buen vivir*, Fernando Huanacuni (2010, p. 13) considera el paradigma comunitario como

*la visión de comunidad (común-unidad) [...] donde la comunidad es la estructura y unidad de vida, es decir, constituida por toda forma de existencia y no solo como una estructura social (solo conformada por humanos). La individualidad de cada ser se expresa en un proceso de complementación con otros seres dentro de la comunidad. Entonces, una comunidad buscará en primer lugar saber vivir y luego convivir, lo que implica que el ser humano buscaría vivir en armonía consigo mismo y luego convivir o saber relacionarse con todas las formas de existencia. Es la base para una cultura por la vida que orienta a una sociedad hacia el Vivir Bien.*



**El documento referido se encuentra disponible en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

La Constitución Política del Estado de Bolivia aprobada en 2009 otorga a la comunidad un rol importante en su conformación política, considerándola como el actor principal para la participación social. Indica que la comunidad es reconocida más allá de las fronteras políticas de municipios o provincias. Estas comunidades podrán constituirse por voluntad propia y democrática dando preponderancia a la continuidad geográfica que comparta culturas, lenguas, historia, economía y ecosistemas complementarios. La democracia comunitaria se expresa a través de la elección de representantes de sus asambleas de acuerdo a sus normas y procedimientos propios lo cual permitiría la participación social comunitaria en diferentes niveles de la estructura estatal, por ejemplo en el sistema de educación, de salud; también facilitaría la justicia comunitaria y la organización económica comunitaria.

De manera general, el Diccionario de la lengua española (2012), indica que la comunidad tiene como raíz lo común, es decir lo que no pertenece privativamente a ninguno y pertenece o se extiende a varios. En este módulo, se hace referencia a la palabra “comunidad” para designar una agrupación de personas que interactúan y comparten con otras formas de vida un determinado territorio geográfico con características bio-físicas propias: se trata de una comunidad de vida. Las personas pueden ser de una región, un municipio, un cabildo, un pueblo, un barrio u otro tipo o nivel de agrupación.

En las siguientes actividades, se explorará el concepto de proyecto comunitario.

## 1.2 ¿QUÉ ES UN PROYECTO COMUNITARIO?

### tallercito 2

### EXPLORANDO LA NOCIÓN DE “PROYECTO COMUNITARIO”

Esta actividad propone una lluvia de ideas sobre los términos proyecto y proyecto comunitario.

- El animador/facilitador inicia en plenaria el intercambio con preguntas abiertas e invita a los estudiantes-líderes a llenar conjuntamente un cuadro elaborado en un papelógrafo (o pizarra) y escribe los elementos importantes.

Características	
Proyectos	Proyectos comunitarios

Ustedes,

- ¿Cómo definirían lo que es un Proyecto? ¿Cuáles son las características de un proyecto?
- ¿Y de un proyecto comunitario? ¿Qué quiere decir “comunitario”?
- ¿Podrían dar ejemplos de proyectos? ¿Y ejemplos de proyectos comunitarios?
- ¿Qué tipos o clases de proyectos conocen?
- ¿Por qué se realiza un proyecto? ¿Se puede aprender a través de un proyecto?
- ¿Qué sentido tendría en este contexto la expresión “comunidad de aprendizaje”?



Foto: equipo Ecominga

## tallercito 3

### ANALIZANDO INICIATIVAS Y PROYECTOS

Esta actividad se desenvuelve en cinco tiempos:

- **El animador/facilitador invita a formar equipos y les sugiere ver la lista del Cuadro 1 con diversos tipos de iniciativas o de actividades de ecodesarrollo que pueden corresponder a proyectos comunitarios. La lista puede estar en un papelógrafo o pizarra o fotocopias, o estar proyectada en una pantalla. Cada equipo está invitado a aumentar la lista con otras iniciativas de ecodesarrollo y luego identificar si son proyectos de arreglos o creación de parques u otros espacios, fortalecimiento de una organización, producción alimentaria, producción de energía, gestión del agua (recolección, tratamiento, distribución, saneamiento), educación popular, artesanía, etc.**
- **El resultado del trabajo de cada equipo es después compartido en plenaria. El animador puede aprovechar este momento colectivo para preguntar: ¿Cuáles de esas iniciativas tienen relación con la salud ambiental?<sup>2</sup>**
- **Luego, el animador distribuye diferentes fichas de proyectos (Anexo 1) a los equipos (una ficha por equipo) y los participantes son invitados a leer y analizar las fichas. Se puede guiar el análisis y la discusión con las siguientes preguntas:**
  - ¿Se trata realmente de un proyecto comunitario?
  - ¿Cómo favorecer o asegurar la participación en este tipo de proyecto?
  - ¿Se trata de un proyecto de ecodesarrollo?<sup>3</sup> ¿De salud ambiental?
  - ¿Habría que ajustar este proyecto para contribuir al ecodesarrollo y/o a la salud ambiental?
  - ¿Qué favorece el proyecto? ¿la soberanía alimentaria?<sup>4</sup> ¿la gestión integral del agua? ¿el fortalecimiento de una organización?
  - ¿Cómo tratarían el aspecto intercultural en este proyecto?
  - ¿Cuál es el rol del líder en este proyecto comunitario? ¿Se podría mejorar este rol?
- **En plenaria, cada grupo presenta y comparte su análisis indicando las características principales del proyecto analizado haciendo énfasis en la dimensión comunitaria.**
- **Al término de estos análisis y reflexiones, cada participante es invitado a formular su propia definición de “proyecto comunitario”.**

<sup>2</sup> Se invita a consultar el Módulo 3: Salud ambiental

<sup>3</sup> Se invita a consultar el Módulo 1: Ecodesarrollo

<sup>4</sup> El tema de la soberanía alimentaria es abordado en el Módulo 3: Salud Ambiental.

## Cuadro 1: Ejemplos de iniciativas o actividades de posibles proyectos comunitarios

- Sistemas de purificación del agua (por ejemplo para las plantas) o sistemas domésticos (entre ellos, los filtros de arena).
- Arborización de orillas de ríos o lagunas.
- Sistemas de riego.
- Bombas de agua.
- Sistemas de control de la malaria.
- Fabricación de captosres de agua de lluvia.
- Limpieza de lagunas o cursos de agua.
- Producción de energía solar (cocina solar).
- Biodigestores (para gas y fertilizantes).
- Cooperativa agroalimentaria o alimentaria.
- Producción alimentaria local.
- Cocinas comunitarias.
- Producción y transformación de plantas medicinales.
- Banco de semillas.
- Distribución de agua.
- Producción de caña de azúcar orgánica.
- Elaboración de derivados de productos locales: caña de azúcar, copoazú, almendras, chivé, etc.
- Jardín botánico medicinal.
- Vertedero comunal.
- Vivero comunal maderable y no maderable.
- Criadero comunal de peces.
- Ecoturismo comunitario.
- Agrupaciones para la gestión del agua (comunidad o de barrio).
- Agrupaciones de producción y/o comercialización de artesanía comunitaria u otros productos locales.
- Huertos familiares, comunitarios, colectivos o escolares.
- Microempresa de construcción de tecnologías apropiadas.
- Campañas educativas relacionadas a la salud ambiental y humana.
- Inventario de especies vivas locales.
- Etc.

Cuando se tiene el deseo o la necesidad de realizar algo, cuando se tiene una idea que se quiere plasmar o un problema que se debe resolver, se planean diferentes actividades para poder cumplir el deseo o cubrir la necesidad. Gordillo (sin año) indica que un proyecto es un “conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada, para lograr un objetivo específico, en un plazo determinado mediante la utilización de recursos.”

**Un proyecto es una ocasión extraordinaria para el aprendizaje colectivo.** Para realizar un proyecto, hay que adquirir conocimientos y desarrollar habilidades. En un proyecto comunitario, el aprendizaje es colectivo: **aprendemos juntos, unos aprendemos de otros, unos con otros. Aprendemos en la acción**, porque al comienzo no tenemos todos los conocimientos necesarios. La acción nos pone frente a problemas o dificultades que debemos aprender a resolver. Aprendemos para realizar el proyecto, pero esos aprendizajes enriquecedores pueden servir para otros proyectos.

El proyecto comunitario es un camino, es un medio para llegar o acercarnos dónde queremos y cómo queremos. El proyecto comunitario contribuye a dar respuesta a una necesidad existente, a encontrar una solución apropiada a un problema concreto y también a crear y realizar iniciativas que mejoren la calidad de vida. Es la comunidad que identifica sus objetivos. El proyecto permite valorizar las competencias del líder y el talento y los recursos de cada uno o una de los participantes. Favorece la solidaridad comunitaria. Aumenta la capacidad de acción frente a las realidades y problemas que existen.

Un proyecto comunitario está conectado a las realidades de las personas y de su medio: puede estar relacionado a la salud, la educación, el empleo, la vivienda, la producción e ingresos, los elementos y sistemas naturales del ambiente, la seguridad alimentaria, el fortalecimiento o creación de organizaciones<sup>5</sup>. El proyecto puede también responder a otro tipo de necesidades como la dignidad, la autoestima, la seguridad, la consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que les rodea.

El proyecto comunitario es un espacio donde lo cotidiano, lo educativo y lo político interactúan para generar un proceso de movilización y práctica social: este es un principio de la educación liberadora (Equipo Ecominga UAGRM, 2012)

Un proyecto tiene un inicio y tiene un final. Una vez terminado puede que la comunidad decida una continuación o una réplica. Unos de los criterios de éxito de un proyecto es la perennidad de sus resultados.

*El proyecto comunitario es un conjunto organizado de acciones que codifican las preferencias y deseos prioritarios de toda la comunidad (no de individuos concretos, facciones o grupos de poder dentro de la comunidad, o de agencias externas). Phil Bartle (2007)*

*Un proyecto comunitario es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad.*

Escuela de Emprendedores (sin fecha, p. 3)

*[...] un proyecto tiene éxito cuando se transforma en una escuela para todos los que intervienen en él, un laboratorio “a la medida”, y – finalmente – cuando sus técnicos dejan de creer que son “la” solución y se convierten en mediadores capaces de crear un clima de confianza propicio a una sana negociación entre actores sociales. Gregorio Etesse (2005)*

<sup>5</sup>Se incluyen todos los tipos de organizaciones que tienen una estructura organizacional: cabildos, asociaciones, sindicatos, sindicatos agrarios, cooperativas, colectivos y otras.

## tallercito 4

### GENERANDO IDEAS DE PROYECTOS COMUNITARIOS

- **El animador/facilitador invita a formar equipos para iniciar el intercambio sobre los proyectos que se desarrollan o están previstos en la comunidad. Después, los participantes proponen diversas ideas de proyectos de ecodesarrollo que luego irán madurando junto a la comunidad. Las siguientes preguntas pueden guiar la discusión:**

- ¿Conocen proyectos que se realizan en la comunidad? ¿O que ya se realizaron?
- ¿Qué tipo de proyectos son o eran?
- ¿Quiénes participaron (participan) en este proyecto? ¿Cuáles eran (son) las responsabilidades de cada participante – personas u organizaciones?
- ¿Se trata realmente de un proyecto comunitario? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los aspectos más positivos de esta experiencia?
- ¿Cuáles fueron (son) los principales desafíos, dificultades, límites? ¿Cómo se solucionaron (solucionarán) estos problemas?
- ¿Qué piensan de esta experiencia? ¿Qué piensan las personas de la comunidad sobre ese proyecto?

- **Continuando con el trabajo en equipos, ahora los participantes son invitados a imaginar los proyectos que quisieran llevar adelante:**

- ¿Le gustaría iniciar un proyecto de ecodesarrollo o salud ambiental en la comunidad? ¿y por qué?
- Quizás, ¿Hay proyectos ya iniciados en la comunidad donde es posible integrarse? ¿Creen que tienen potencial?
- ¿Podrían hacer una lista de proyectos comunitarios que quisieran desarrollar y que sueñan llevar a cabo?
- ¿Podrían explicar por qué quieren cada uno de estos proyectos?

- **En plenaria, el educador /facilitador, invita a cada equipo a presentar la lista de proyectos que quisiera desarrollar en su comunidad. Todas las ideas serán bienvenidas. También indicarán la categoría a la que corresponde cada proyecto.**

- **El educador/facilitador invita a cada uno-una de los estudiantes-líderes a compartir algunas ideas de proyectos con miembros de su comunidad. Se trata de un primer intercambio que permitirá hacer madurar las ideas de proyectos. El facilitador sugiere a los líderes que anoten en sus cuadernos las opiniones, los comentarios y aportes de su comunidad para que en el próximo encuentro compartan esas informaciones con el grupo.**

## UNIDAD II – GESTIÓN COMUNITARIA DE PROYECTOS

Esta unidad analiza las características de una gestión comunitaria y hace hincapié en el rol de los actores movilizados, es decir la comunidad.

### 2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA “GESTIÓN COMUNITARIA” DE PROYECTOS?

#### tallercito 5

#### EXPLORANDO LA GESTIÓN COMUNITARIA DE PROYECTOS

- **En plenaria, el animador /facilitador solicita la participación de todos-todas en una discusión sobre el significado de la gestión comunitaria de proyectos, poniendo énfasis en la dimensión comunitaria.**
  - ¿Qué es la gestión de proyectos? ¿Qué etapas implica esta gestión?
  - ¿Cuáles son las características de un modo de gestión comunitaria de proyectos?
- **Los estudiantes-líderes son invitados a trabajar en equipos y a reflexionar, criticar y analizar los perfiles de proyectos del Anexo 2. Se trata de explorar el enfoque de gestión participativa a través de casos o perfiles de proyectos. Las siguientes preguntas podrían ayudar:**
  - ¿Pueden ustedes identificar qué tipo de organización es responsable del proyecto?
  - ¿Qué opinan sobre ese tipo de organización? ¿Cuál sería el mejor tipo de organización?
  - ¿Cómo se puede facilitar una gestión comunitaria?
  - ¿Cuál sería su recomendación para una real participación comunitaria?

*La gestión de proyectos es a la vez un modo de organización y un conjunto de estrategias, técnicas, herramientas y prácticas destinadas a favorecer la realización de objetivos y la calidad de los resultados esperados. La gestión de proyectos corresponde a un proceso de conducción planificado, coordinado y controlado de todas las actividades o tareas necesarias para la realización de la misión y de los objetivos del proyecto en función de factores humanos, técnicos, presupuestarios, de los plazos acordados y de los riesgos propios del proyecto.*

Sauvé y Villemagne (2003, p. 27)

*La gestión comunitaria se realiza en un contexto local y tiene un modo de gestión de abajo hacia arriba. Aspectos claves a retener para que la gestión comunitaria tenga éxito:*

***Sentido de apropiación***

*Sólo se logra si la comunidad siente que el proyecto mejora su nivel de vida y que puede decidir sobre su implementación.*

***Cambio en las relaciones sociales***

*Los miembros de la comunidad verán un cambio en sus relaciones internas debido a sus nuevos roles: buscarán apropiarse de la parte técnica del proyecto, deberán organizar el trabajo y establecer las relaciones con otras instituciones. El líder juega un papel muy importante<sup>6</sup>.*

***Participación de la población local en todas las fases del proyecto***

*En la acción de informar, la educación, la consultación, el consenso, la fiscalización y otras.*

***Legitimidad de la organización***

*Es importante la formación de una organización comunitaria formal que pueda representar a la comunidad ante el gobierno, que pueda tener acceso a recursos del Estado u otras fuentes, que pueda firmar acuerdos y negociar, una organización con una forma jurídica.*

Gamarra (2007, p. 9-10)

## 2.2 VISIONES Y MODOS DE GESTIÓN COMUNITARIA

La manera cómo se organicen los responsables de un proyecto, cómo tomen las decisiones y cómo participen los miembros determina el carácter o tipo de gestión del proyecto: tipo directivo, tipo participativo o tipo mixto. El tipo mixto adopta elementos de los otros dos tipos, el directivo y el participativo.

En este programa de formación de ecolíderes, nos interesa estudiar y trabajar con el tipo participativo de gestión de proyectos. La palabra “comunitario” indica el componente clave de este tipo de gestión, que no se reduce al aspecto administrativo: la comunidad se dota de una representación legítima y se organiza para implicarse en el desarrollo del proyecto. Se trata de realizar una gestión colectiva de un proyecto para la comunidad. En este módulo usaremos la expresión “gestión comunitaria de un proyecto”.

Las personas que participan en un proyecto comunitario son actores responsables de las diferentes tareas o acciones que necesita el proyecto. Esas personas tienen una participación protagónica tanto en el diseño del proyecto como en la gestión. **En este sentido, la responsabilidad del líder comunitario es de inspirar, apoyar, facilitar y guiar el trabajo colectivo en un proceso de acción y de aprendizaje.**

<sup>6</sup>El Módulo 7 aborda esta dimensión: Eco-liderazgo, movilización social y acción comunitaria.

Los proyectos comunitarios pueden ser simples o complejos, sencillos o de magnitud importante. La gestión se adaptará a las características de cada uno de ellos, pero se debe mantener el rigor en todos los casos pues la gestión de un proyecto determina su éxito. Por ejemplo, el proyecto de construir una bomba rosario (extracción de agua con tecnología alternativa) es un proyecto a corto plazo que no requiere muchos recursos; por tanto su gestión será relativamente simple. En cambio, un proyecto de piscicultura puede implicar a otras instituciones, requerir mayor presupuesto, mayor tiempo para su preparación y periodo de prueba; un tal tipo de proyecto necesita una gestión más compleja. Que sea pequeño o grande, un proyecto comunitario conlleva el empoderamiento y la participación comunal, lo que aumenta la capacidad local en varios aspectos.

*Al comenzar el siglo XXI, las nociones de participación comunitaria habían gozado de al menos dos décadas de reconocimiento generalizado como conceptos centrales en la gestión sustentable de los recursos naturales y del medio ambiente. El aumento de perspectivas participativas estaba en parte relacionado con la difusión de las creencias en la democracia y en los derechos humanos (ver Peet y Watts, 2004), pero también en las preocupaciones pragmáticas sobre la eficacia de los intentos para administrar los recursos naturales y para construir sociedades prósperas y sustentables (ver Murphree, 2005).*

*Los enfoques participativos eran vistos como un antídoto de los males percibidos de los regímenes jerarquizados de arriba hacia abajo, reglamentados, enfocados para dirigir y controlar, reguladores, que probaron estar escasamente equipados para tratar la variabilidad social y espacial de problemas de conservación y de degradación ambiental de manera oportuna y eficaz (ver Blaikie, 1985; Rocheleau et al., 1996). Los enfoques participativos ofrecían oportunidades para utilizar y aumentar el conocimiento local pero también la vigilancia por parte de las agencias estatales y de las autoridades públicas. Para los donantes y los gobiernos centrales, la participación ofrecía también oportunidades para fomentar la apropiación local de los problemas ambientales y la inversión subsecuente en la conservación y la rehabilitación de los recursos.*

*En suma, los enfoques participativos eran vistos como maneras de lograr más con recursos escasos y de hacer que más gente sea más responsable de los resultados ambientales.*

Lockie, S. y Sonnenfeld D. A. (2008, p. 385-391)

Un enfoque participativo requiere que los actores involucrados en el desarrollo y la implementación de proyectos sean flexibles y que se adapten fácilmente. Hay que tomar en cuenta que una comunidad no es una entidad estática, que es dinámica y que está “en un estado de flujo” (Sihlongonyane, 2001). Una comunidad tiene múltiples dimensiones: en ella se encuentran a menudo hombres y mujeres de diversos grupos étnicos, migrantes, personas de diversas edades, lenguas, visiones políticas, afiliaciones partidarias, actividades productivas, otras características socioeconómicas, etc. En ella se reflejan varios intereses, lo que implica diversos desafíos en cuanto a la interrelación de cada miembro con los otros. La comunidad tiene el reto de llevar un accionar conjunto para adaptar el proyecto con y para sus miembros en su contexto particular y también alimentar su análisis crítico frente a donadores o instituciones financiadoras.



Ahora bien, la gestión comunitaria implica la autogestión, con su dimensión crítica y política, es decir que la gerencia es efectuada por todos los que participan en el proyecto comunitario. La autogestión en contexto de ecodesarrollo comunitario tiene aún más sentido si se la considera con una perspectiva de reflexión, de resistencia y de cooperación frente a un sistema de mercado predominante. Rescatamos a Ciolli (2010) quien “rechaza la apelación a que los sujetos asuman la responsabilidad de salir de la situación de vulnerabilidad, sin cuestionar el orden socioeconómico, sus relaciones de poder, dominación y explotación”.

## para seguir reflexionando...

La autogestión tiene una larga historia, para conocer más, sugerimos la lectura de Sopransi, Zaldúa y Longo (2011).



**El documento referido se encuentra disponible en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

*La autogestión es una posición social de los sujetos frente al proceso productivo y los medios de producción, donde la empresa y la economía están dirigidas directamente por los trabajadores y donde participan todos los miembros en la dirección, administración y toma de decisiones[...] la autogestión (se forja) en una configuración de nuevas identidades individuales y colectivas en el trabajo, donde se revaloriza el saber hacer y también los procesos de empoderamiento y generación de cambios. La autogestión como alternativa a la explotación plantea un cambio subjetivo eminentemente ético en relación a la responsabilidad asumida en el proceso autogestivo.*

(Ferreira y Bacile en Sopransi et al 2011)

Las formas de constitución de la unidad responsable de un proyecto pueden ser diversas: comités, asociaciones, organizaciones, sindicatos campesinos, cooperativas, modelo mancomunitario social, etc. Cada región tiene particularidades histórico-sociales que se verán reflejadas en el tipo de organización. El ecolíder y la comunidad estudiarán, si es necesario, la forma jurídica que convenga al grupo de personas implicadas directamente en la organización del proyecto comunitario.

Un proyecto podría ser implementado con la colaboración o de manera conjunta con el Municipio u otro nivel gubernamental. En este caso, la comunidad podrá efectivizar la participación social y el control social a través de las instancias o espacios creados para hacerlo. En Bolivia, la Ley Marco de autonomías y descentralización “Andrés Ibáñez” (2010) y la Ley de Gobiernos Autónomos municipales (2014) podrían coayudar a la participación y el control de la comunidad sobre los proyectos comunitarios.

### **Participación y Control Social**

*Los órganos del poder público en todos sus niveles garantizarán la participación y facilitarán el control social sobre la gestión pública por parte de la sociedad civil organizada, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado, la presente Ley y las normas aplicables.*


*Ley Marco de Autonomías y descentralización “Andrés Ibañez” (2010)*

*El Control social es la instancia de la sociedad civil encargada de controlar que los sujetos de financiamiento ejecuten con eficiencia y transparencia sus planes, programas o proyectos.*

*Fondo Nacional de Desarrollo Regional (2010)*

## *para seguir reflexionando...*

Se encontrará en la página web del Fondo Nacional de Desarrollo Regional de Bolivia un ejemplo de instrumentos para la realización del control social: un cuestionario y la ficha para ser preparados por las instancias elegidas para ejercer el rol de Control Social en asamblea o de acuerdo a usos y costumbres de la comunidad: <http://www.fndr.gob.bo/Requisitos.html?parametro=2013312122743>

 Un ejemplo de la parte operativa del control en una organización encontramos en el documento de la Asociación de proyectos comunitarios de Popayán, Colombia (Campo G., D.M., 2005, p. 8-11): [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_7\\_Estructuras\\_Organizativas.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_7_Estructuras_Organizativas.pdf)



**El documento referido se encuentra disponible en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

## tallercito 6

### CONOCIENDO Y ANALIZANDO LOS PROYECTOS EXISTENTES EN LA COMUNIDAD

- El animador/facilitador invita a los estudiantes-líderes a formar equipos para profundizar el análisis de proyectos que se desarrollan o desarrollaron en la comunidad (o región). A través de las diferentes preguntas se trata de explorar los desafíos y problemas, sus soluciones y la dinámica de participación en el proyecto (o los proyectos) que cada equipo analizará.
  - ¿Cuál es el **tipo de organización** responsable del proyecto?
    - ¿De qué manera se otorgan (u otorgaron) los roles y se toma (o tomaron) las decisiones?
    - ¿Hay (o hubo) participación en las actividades?
  - ¿Cuáles son (o fueron) los **desafíos** u obstáculos de la participación comunitaria en la gestión del proyecto?
    - ¿Conocen ejemplos concretos para ilustrar estos desafíos?
    - ¿Cómo se pueden enfrentar tales desafíos?
    - ¿Tienen ejemplos concretos de solución?
  - ¿Qué vínculos se pueden identificar entre la **participación y la movilización social**?
    - ¿Entre la participación y la acción comunitaria?
    - ¿Conocen ejemplos concretos para ilustrar estos vínculos?
  - ¿En los proyectos conocidos, hay (o hubo) un diálogo o **intercambio entre diversos actores locales** y externos?
    - ¿Qué opinan de las dinámicas de diálogo o de los intercambios en el proyecto?
- En plenaria, cada equipo es invitado a presentar los desafíos, soluciones y ejemplos de participación en las experiencias analizadas.
- Recordemos que en un anterior taller, los estudiantes/participantes fueron invitados a compartir ideas de proyectos con otros miembros de la comunidad. Ahora, continuando en plenaria, los líderes son invitados a comentar las reacciones de los miembros de su comunidad sobre las ideas de proyectos.

## 2.3 EL CICLO DE DESARROLLO DE UN PROYECTO COMUNITARIO

Un proyecto empieza cuando surge la idea y luego se van dando pasos para establecer una dinámica participativa, concebir y realizar un plan de actividades, ajustar y adaptarse al contexto, siempre integrando un enfoque reflexivo en el proceso y rescatando la experiencia para valorarla como aprendizaje. En este capítulo veremos las etapas del proceso del desarrollo de un proyecto comunitario y pondremos atención a la dimensión participativa de la comunidad en cada etapa.

El ciclo del proyecto se inicia con la identificación de un problema (o un conjunto de problemas) que hay que solucionar o con un deseo para mejorar la calidad de vida colectiva que permita por ejemplo crear áreas verdes o acceder a bienes y servicios que mejoren la calidad de vida.

Cuando un proyecto tiene por meta la resolución de un problema, es importante ir más allá de la identificación del problema y conocer la raíz o causa de este problema. Así se puede planear un proyecto pertinente y realista que sabrá llenar las expectativas, pero que también abrirá espacios para reflexionar sobre la situación o condiciones de la comunidad o de la región. Plantear un problema adecuadamente ayudará a su mitigación o a su resolución. La resolución de un problema corresponde a un proceso reactivo (se reacciona al constatar un problema, como la falta de acceso al agua potable).

Un proyecto relacionado a una o varias iniciativas – sin ser problemas –, corresponde más bien, a un proceso proactivo. Se busca una nueva realización, sin que haya necesariamente un problema inmediato que solucionar. Por ejemplo, la instalación de un huerto de hierbas medicinales, la organización de una feria, la producción de un libro de recetas con productos del lugar, etc. El proyecto está relacionado con la esperanza de un mejoramiento, de un cambio o de un logro.

*Los proyectos ligados a los planes de vida en un territorio determinado pasan por un análisis detallado de la realidad en la cual están inmersas las comunidades. Esta realidad contempla no sólo problemas y necesidades sino también sueños, identidad, reafirmación y autonomía. En este mismo sentido, la gestión no sólo es hacia afuera sino también hacia adentro, un acto de análisis y participación real, de compromiso. (Carvajal, 2005, p.3)*

El ecolíder junto a la comunidad organizada madura la idea de proyecto con las informaciones y a través de reflexiones y análisis de la situación antes de pasar a la acción. Durante el proceso de desarrollo del proyecto, la reflexión permanente permitirá adaptar, retroalimentar y reposicionar el proyecto. Un proyecto se desarrolla en un medio con vida: los actores y las situaciones pueden cambiar en el transcurso de su desarrollo. El desafío está en repensar el proyecto y lograr alcanzar los objetivos buscados.

*Un proyecto puede ser separado en diferentes fases. Son etapas de evolución que se suceden y también se retroalimentan, desde la idea del proyecto hasta su culminación. Las etapas de un proyecto no se siguen necesariamente de modo lineal, influyen mutuamente en ciclos de retroacción. Sauv e y Villemagne (2003, p. 25)*

Las etapas o fases de un proyecto variarán según el tipo de proyecto y la dinámica de las actividades (Gynse, J. 2011). De manera general, en este módulo, se considera el siguiente ciclo de desarrollo de un proyecto comunitario:

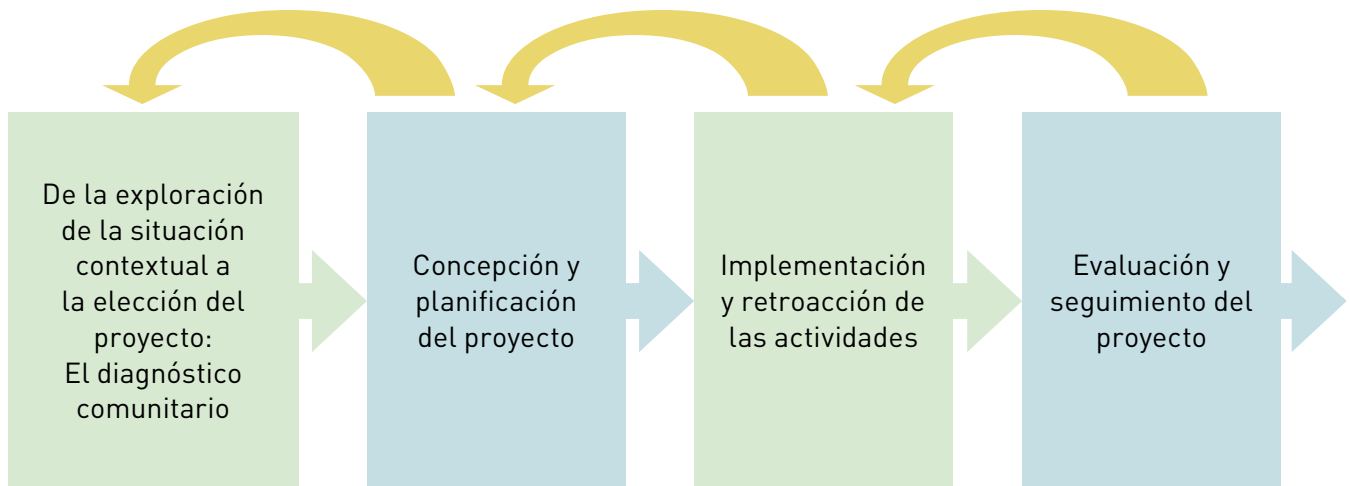


Figura 1 – Ciclo de desarrollo de un proyecto

En las próximas unidades del presente módulo profundizaremos cada una de las diferentes etapas principales del proyecto.

## tallercito 7

### LA DIMENSIÓN PARTICIPATIVA A TRAVÉS DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

- **El animador/facilitador invita en plenaria a los participantes/estudiantes a discutir sobre la figura 1:**
  - ¿Les parecen adecuadas estas etapas?
  - ¿Cuál será la importancia de la reflexión antes de pasar de una etapa a otra?
  - ¿Falta algo en la representación del ciclo de desarrollo de un proyecto?
  - En el anterior Tallercito se analizaron proyectos que actualmente están desarrollando en la comunidad o municipalidad: ¿En qué etapa del ciclo se encuentran el o los proyectos?
- **El animador invita también a reflexionar sobre la integración de una dimensión verdaderamente participativa en cada etapa del ciclo de vida:**
  - ¿En el o los proyectos analizados, en qué medida participan las personas de la comunidad?
  - ¿Cómo favorecer la movilización y la participación en cada etapa?

## UNIDAD III - DIAGNÓSTICO Y ELECCIÓN DEL PROYECTO COMUNITARIO

Esta unidad aborda la primera etapa del ciclo de desarrollo de un proyecto. Invita a explorar y analizar las realidades y dinámicas de la comunidad de vida. A este efecto, se presentan estrategias, modelos o herramientas que facilitarán el diagnóstico y la elección del proyecto comunitario.

### 3.1 ¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO EN EL PROCESO DE UN PROYECTO COMUNITARIO?

En esta parte del módulo comenzamos a concretizar un proyecto. Ahora es muy importante **anotar en un cuaderno** los elementos de reflexión, las decisiones, los avances que se irán produciendo en la elaboración de un perfil de proyecto y su implementación. La identificación del punto de partida es muy importante: se trata de caracterizar bien la situación actual, tanto en sus aspectos

ecológicos, sociales, culturales, políticos, etc. Entre otros, se hará una caracterización de la dinámica de la comunidad y se realizará un inventario de los recursos, valores y saberes locales y ancestrales.

Así se elaborará un diagnóstico permitiendo elegir o construir un proyecto pertinente. Si ya se tenía una idea de proyecto, el diagnóstico permitirá validar, precisar y bien contextualizar su implementación. En este capítulo, veremos algunos ejemplos de las diferentes estrategias y herramientas para hacer diagnósticos participativos.



Foto: equipo Ecominga

*para seguir reflexionando...*

Se recomienda la lectura de los textos de Cox A. (1996) y Roa y al. (2002) sobre el diagnóstico participativo.



**Los documentos referidos se encuentran disponibles en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

## tallercito 8

### HACIA UN DIAGNOSTICO APROPIADO

En esta actividad, los estudiantes/participantes reflexionarán sobre la importancia de la etapa de diagnóstico, la cual permite concebir e implementar un proyecto pertinente y que también cubra las expectativas.

- **Los participantes pueden formar equipos y son invitados a continuar con el análisis de los proyectos presentados en el Anexo 2 (o de otros proyectos de interés). Cada equipo recibirá un perfil de proyecto diferente. Se puede guiar la discusión con las siguientes preguntas :**
  - Según la información disponible, ¿existen elementos de diagnóstico que permitieron elaborar este perfil de proyecto? ¿Cuáles?
  - ¿Les parece que el diagnóstico fue realizado de manera participativa?
  - ¿A qué problemática o necesidad responde el proyecto?
  - ¿Conocen algunas estrategias para hacer un diagnóstico participativo y valido?
- **En plenaria, cada equipo presentará los elementos de diagnóstico encontrados en cada uno de los perfiles de proyectos y podrá sugerir herramientas para hacer un diagnóstico adecuado en cada situación.**

En una comunidad, las necesidades y/o los problemas pueden ser muchos y seguramente hay una infinidad de sueños. Entonces, ¿qué necesidad se podrá satisfacer, qué problema se podrá solucionar, qué iniciativa nos acercará a uno de los sueños? Para identificar o elegir un proyecto pertinente y apropiado al contexto es muy importante diagnosticar la situación inicial. El diagnóstico permite la identificación y la comprensión de las realidades, los problemas, las necesidades, así como las potencialidades y los límites del medio.

Delgado, Ritz y Escobar (2010) indican que una mejor calidad de vida se puede conseguir no solo considerando el desarrollo económico, sino que también es necesario considerar ámbitos integrales de comprensión y acción local en relación al entorno natural y social. Los autores sostienen que se trata de conocer y considerar las cualidades culturales y el contexto particular y global donde los actores locales desarrollan su vida cotidiana (en las comunidades, municipios, capitanías, TIOC, etc.), a partir de expresiones objetivas materiales, sociales y espirituales.

El proceso de diagnóstico implica la búsqueda de varios tipos de información (Thuot y Audet, 2002; Sauv e y Villemagne, 2003):

- a) La búsqueda de información en relación con las características del medio y las problemáticas socio-ecológicas: estructuras sociales, usos y costumbres, demografía, diversidad étnica,

características de género, lenguas, estilos de vida, representaciones y espiritualidad, valores, estructura política, autoridades locales, organismos e instituciones, estructura de poder, modos de propiedad, situaciones potencialmente conflictivas, actividades de producción, formas locales de subsistencia, condiciones climáticas, recursos naturales, estado del medio ambiente, impactos socio-ecológicos de las actividades de producción, recursos e infraestructuras disponibles, capacidad de ahorro y crédito, medios materiales y no materiales para llevar a cabo las acciones de ecodesarrollo, etc.;

- b) La búsqueda de información sobre anteriores proyectos de ecodesarrollo;
- c) La clarificación de factores favorables o desfavorables (internos o exteriores al proyecto) que pueden tener un efecto positivo o negativo sobre el proyecto.

El ecolíder y la comunidad organizada, conjuntamente, realizarán la colecta de informaciones teniendo cuidado de esclarecer el **para qué** se busca tal o tal información. Por ejemplo, la Asamblea Comunitaria o una asamblea de barrio pueden ser espacios para un autodiagnóstico comunitario que permitirá una reflexión con los miembros de la comunidad y sus autoridades. El ecolíder podrá proponer una o más estrategias y herramientas para la elaboración del diagnóstico comunitario.

*[...] debe participar la mayor variedad y número de personas de la comunidad porque, si bien existen problemas que aquejan a todos, la percepción que de ello se tiene y el impacto que producen, varía de una persona a otra, y de un grupo a otro. [El diagnóstico] será válido si consideran todos los tipos de organizaciones y grupos sociales de la comunidad, hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, sin ninguna exclusión.*

Juan Antonio Ruffino (sin fecha)

## para seguir reflexionando...

Se sugiere ampliar el aspecto del autodiagnóstico con el documento del Colectivo de Estudios Aplicados al Desarrollo Social (CEADES) (2003).



**El documento referido se encuentra disponible en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

### 3.2 ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO

Las informaciones pueden ser recolectadas a través diversas estrategias de recolección complementarias que permitirán un proceso de diagnóstico integral. Cuando se trata de proyectos comunitarios, la consultación, la concertación y la participación de los miembros de la comunidad en el proceso de diagnóstico son elementos de base. Veamos algunos ejemplos de estrategias<sup>7</sup>:

- Itinerarios en el barrio o el pueblo para re-descubrir colectivamente el lugar donde se vive, es decir, realizar un reconocimiento in situ, ver con sus propios ojos;
- Diálogos y consultaciones con grupos según la estructura social: asociaciones, sindicatos, federaciones, capitanías, cabildos, etc., pero también con grupos generacionales, de género, de actividades, etc. Se trata de comprender la red de relaciones que existe;
- Búsqueda y análisis de material escrito. Por ejemplo: revisión de la prensa, documentación municipal, investigaciones universitarias entre otros.
- Consultación a organismos o a instituciones de la región;
- Entrevistas o encuestas.

Para apoyar la realización de las estrategias mencionadas se puede contar con diferentes herramientas, por ejemplo:

- Diagramas o matrices de colecta de datos para ser llenados colectivamente:
  - Matriz FODA<sup>8</sup> (ver Cuadro 2)
  - Diagrama de corte o transecto, calendarios estacionales (de cultivos, de actividades productivas, con enfoque de género), etc. (ver Figuras 2 y 3).
- Sistematización espacial de aspectos territoriales, ambientales, sociales, de infraestructuras, de acceso y uso de recursos naturales / de la tierra, etc. (ver Figura 4). Ejemplos:
  - Mapas parlantes para la sistematización espacial: diagrama de cuenca para identificar corrientes de agua; mapa para identificar el uso del terreno; cuadro inventario de recursos; mapa de servicios y oportunidades.

<b>Cuadro 2 - Matriz FODA</b>	
<p><b>Fuerzas</b></p> <p>Elementos internos positivos. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personería jurídica</li> <li>- Motivación</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Elementos externos positivos. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del municipio</li> <li>- Programa de gobierno existente y favorable</li> <li>- Oferta de capacitación técnica</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Elementos internos negativos. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lentitud en las decisiones</li> <li>- Los roles de los miembros no están claros.</li> <li>- Falta un local.</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Elementos externos negativos. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Red pequeña de colaboradores</li> <li>- Poco disponibilidad de ofrecimientos para capacitación</li> <li>- Eventos extremos debido al cambio climático</li> <li>- Etc.</li> </ul>

<sup>7</sup> Inspirados en los trabajos de Cox Aranibar, (1996), Geilfus, (1997) y la experiencia del proyecto Ecominga durante la Formación de ecolíderes.

<sup>8</sup> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas. Para mayor explicación visitar la página web: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Metodo-Foda/623015.html>

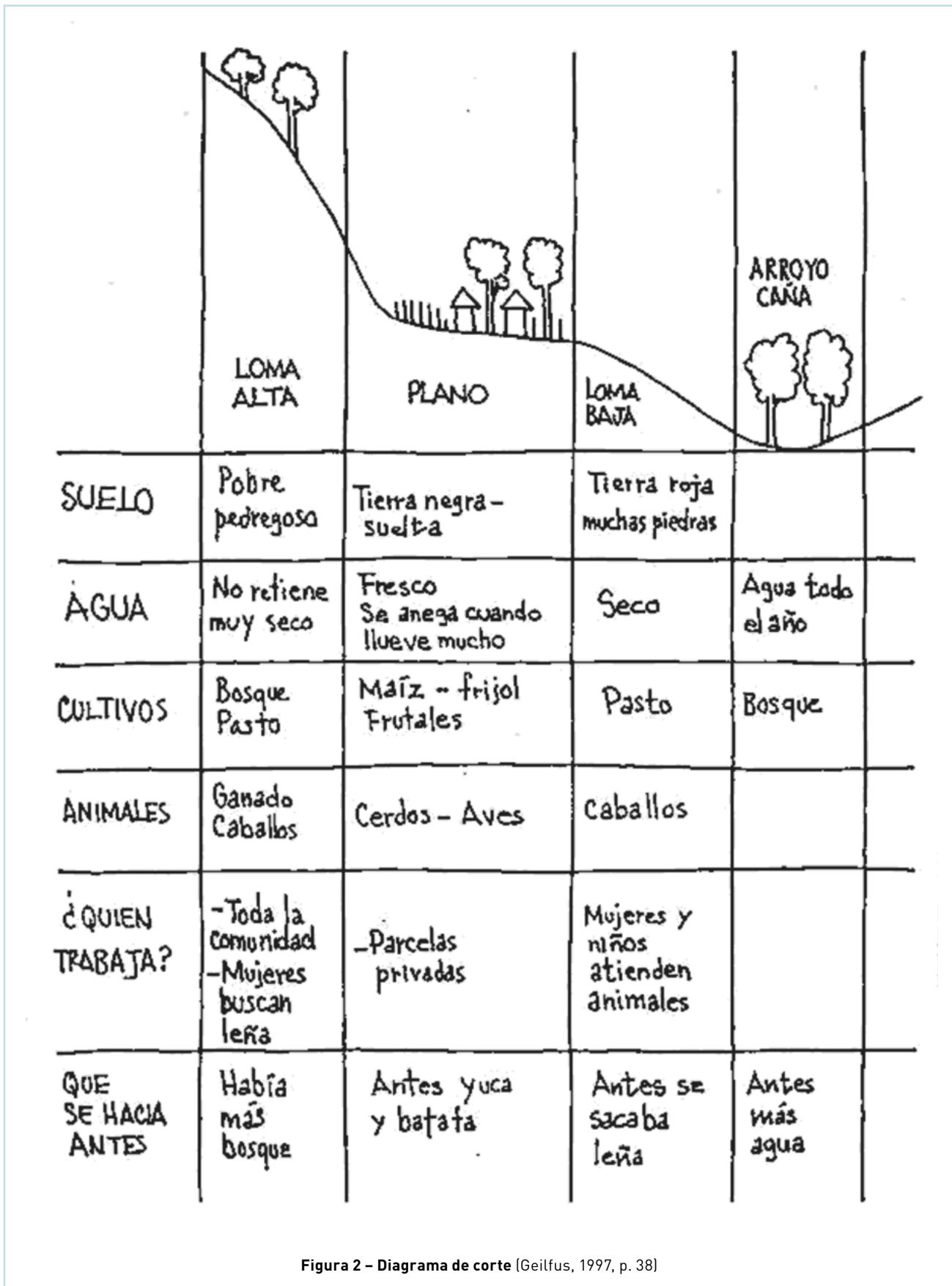


Figura 2 - Diagrama de corte (Geilfus, 1997, p. 38)

## CALENDARIO ESTACIONAL DE ACTIVIDADES CON ENFOQUE DE GENERO

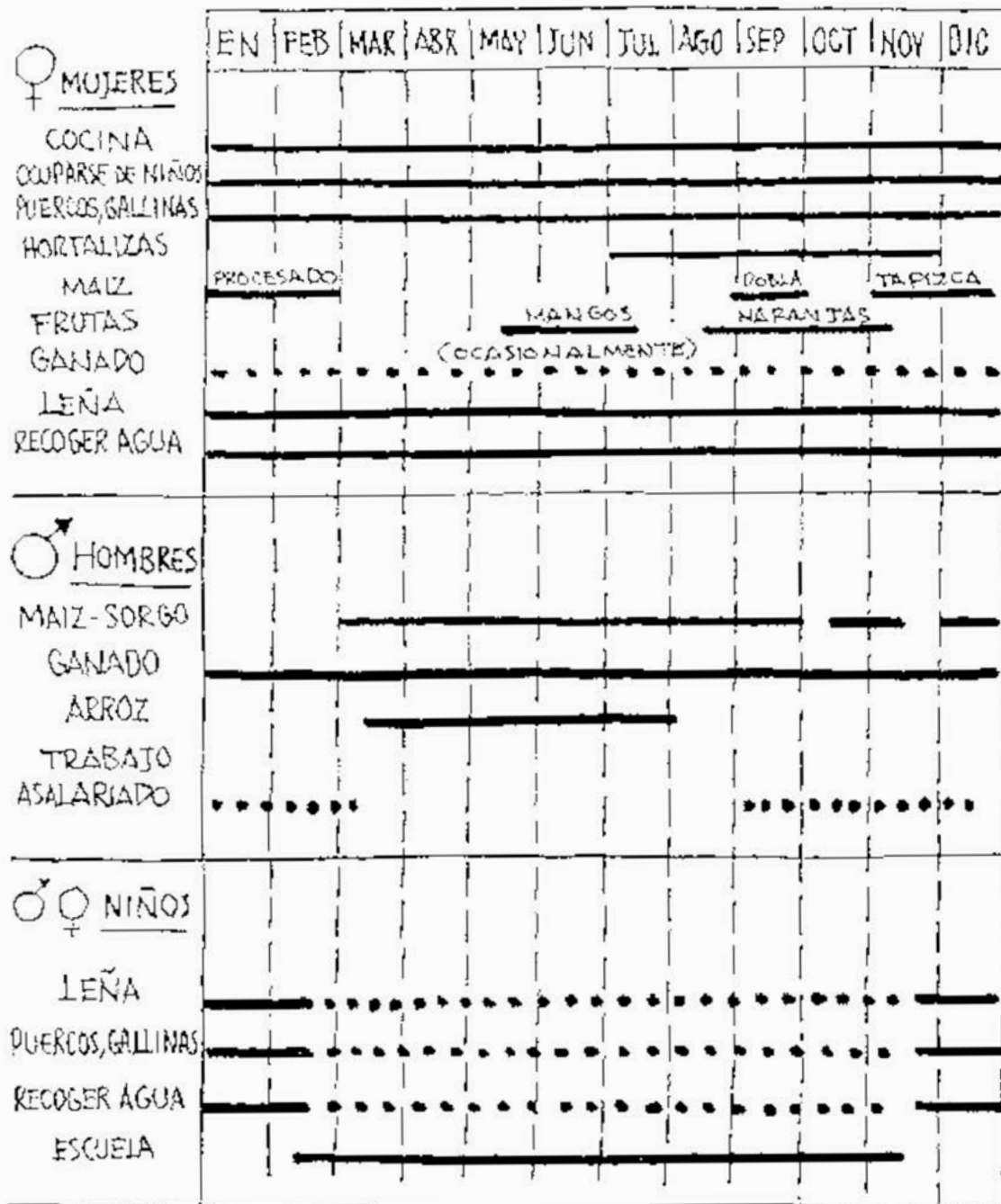
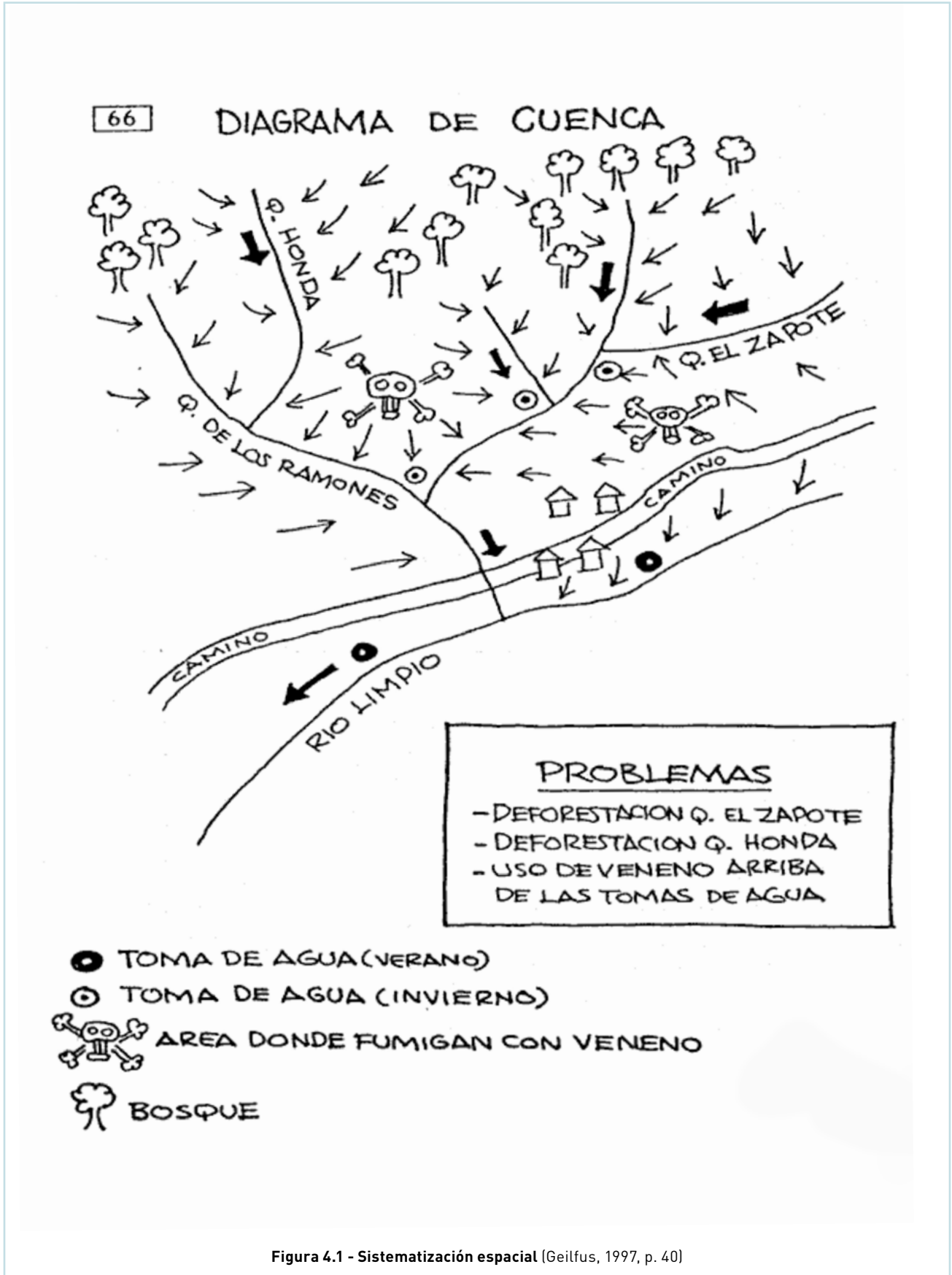


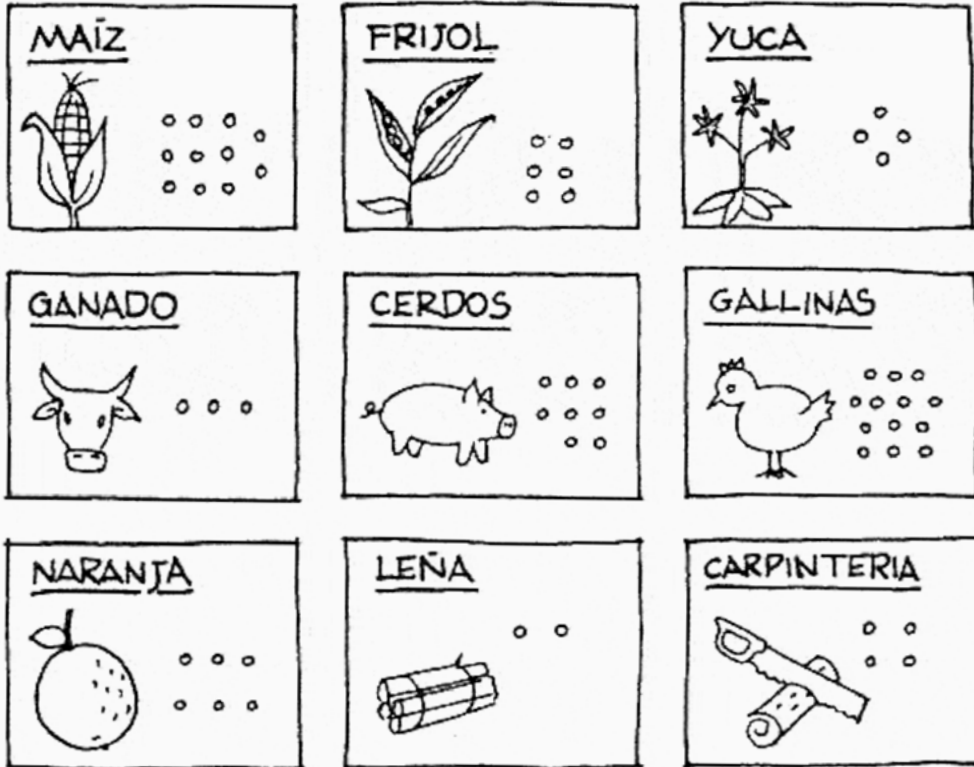
Figura 3 - Calendario estacional de actividades con enfoque de género (Geilfus, 1997, p. 100)



36

# PERFIL DE GRUPO

## PRODUCCION



## OTROS INGRESOS



## TENENCIA TIERRA

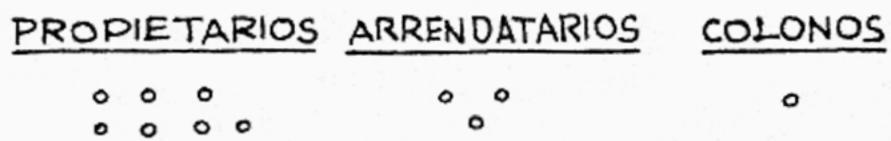










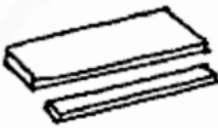











Figura 4.2 - Sistematización espacial (Geilfus, 1997, p. 13)

70

## MATRIZ DE EVALUACION DE RECURSOS

RECURSO	HAY SUFICIENTE PARA TODOS?	CALIDAD
AGUA POTABLE 	 	 
LEÑA 	 	 
MADERA 	 	 
PASTO 	 	 

COMUNIDAD: \_\_\_\_\_

No. DE PARTICIPANTES : 17

Figura 4.3 - Sistematización espacial (Geilfus, 1997, p. 44)



## MAPA DE SERVICIOS Y OPORTUNIDADES

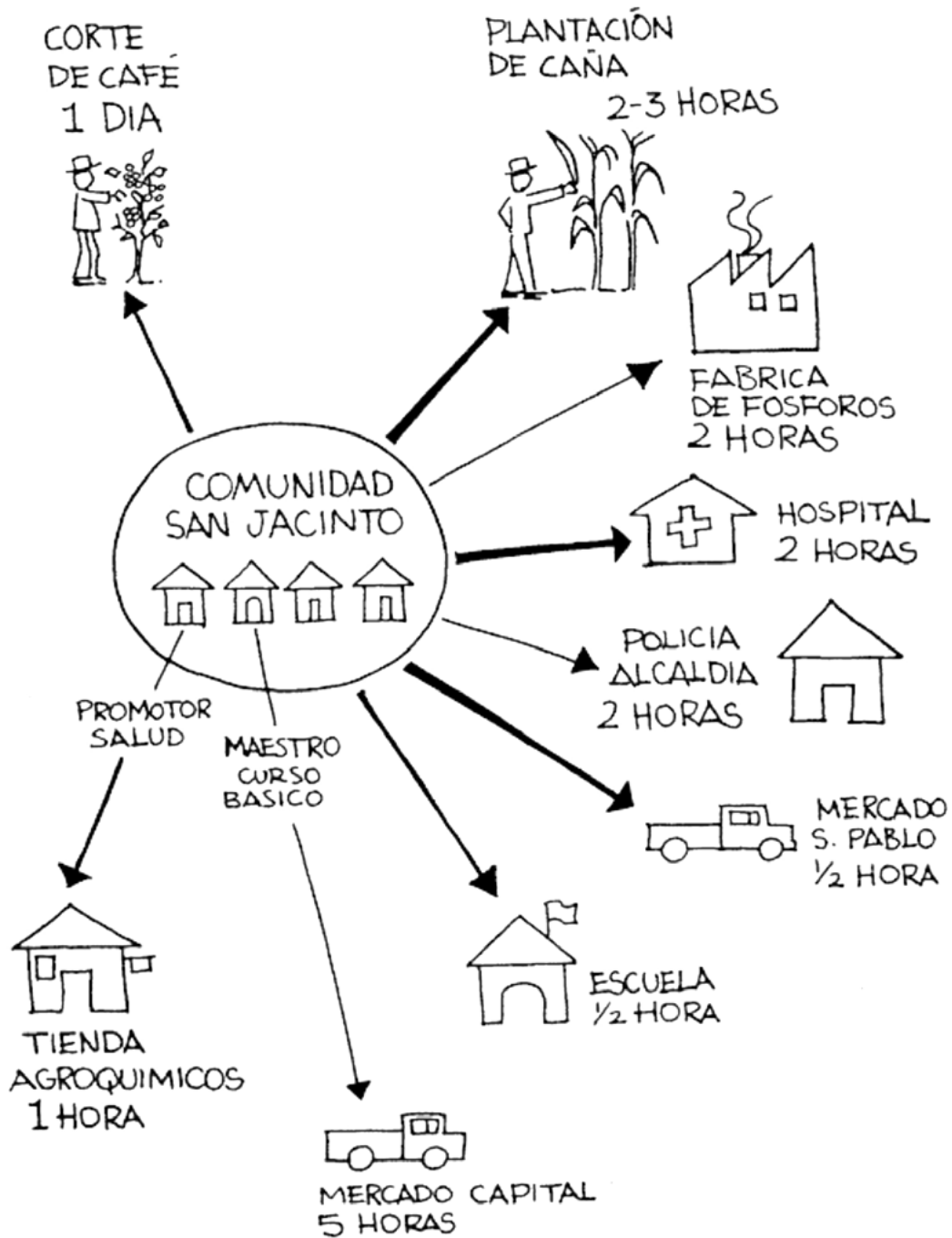


Figura 4.5 - Sistematización espacial (Geilfus, 1997, p. 26)

### 3.3 ¿QUÉ PROYECTO ELEGIREMOS?

Es importante identificar no solamente los problemas, las necesidades o los sueños de la comunidad, sino comprender las causas u orígenes de esos problemas o necesidades o sueños.

Para la selección del aspecto que hay que solucionar o mejorar es recomendable que la comunidad haga una priorización colectiva de los problemas o necesidades. Para tomar una decisión hay que considerar varios aspectos. Mencionamos los más comunes (Sauvé y Villemagne, 2003, p. 41; Escuela de Emprendedores, sin fecha, p. 7):

- el problema o la necesidad más preocupante en la comunidad;
- los recursos con los que se cuenta o los potenciales: financieros, materiales, técnicos, etc.;
- el carácter innovador o unificador para retener el interés de los miembros de la comunidad;
- la valorización de las potencialidades de la comunidad;
- el número de vecinos que se beneficiarán con el proyecto;
- la existencia de experiencias, herramientas o iniciativas que intentaron o intentan responder a la necesidad;
- el aprendizaje adquirido que abre perspectivas para elegir y concebir un proyecto adecuado.

Todas estas consideraciones llevan a reflexiones críticas y situaciones de aprendizaje. Por ejemplo, se puede aprender sobre los siguientes aspectos:

- la situación socioeconómica y ambiental de la comunidad o región;
- la relación de la comunidad con los diferentes niveles de gobierno – local, regional, central;
- el rol y las políticas de estos, y sobre todo;
- las posibilidades y alcances reales de los proyectos comunitarios.

## tallercito 9

### BUSCANDO CRITERIOS E INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Esta actividad invita a los líderes a profundizar el conocimiento de las realidades de la comunidad para obtener información de manera organizada y elaborar un diagnóstico que dé inicio al proceso de desarrollo de un proyecto comunitario<sup>9</sup>. Los estudiantes/participantes trabajarán en estrecha relación con la comunidad. Es importante retomar en los próximos Tallercitos las experiencias de los líderes en la interacción con la comunidad.

- **En este momento de la formación, los estudiantes-líderes pueden formar equipos (2 o 3 miembros) en torno a un proyecto o una situación que les interesa colectivamente, o pueden trabajar individualmente si prefieren concentrarse en la situación de su propia comunidad. Los participantes trabajan en equipos y el animador/facilitador propone una lluvia de ideas a partir de las siguientes preguntas:**

## tallercito 9

### BUSCANDO CRITERIOS E INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO (CONTINUACIÓN)

- ¿Qué elementos del diagnóstico de su propio medio de actuación están ya disponibles para preparar un proyecto apropiado?
- Las personas implicadas en los proyectos comunitarios, ¿dónde pueden recurrir para obtener información
  - sobre los aspectos ecológicos del medio?
  - sobre los aspectos sociales (demográficos, culturales, políticos, económicos, etc.)?
- ¿Cómo harían para completar un diagnóstico participativo en su comunidad o en su barrio?
- ¿Qué tipos de colaboración son posibles en la región y en la localidad?
- ¿Qué actores, organismos o instituciones podrían involucrarse en el proyecto elegido por la comunidad?
- ¿Cómo la dinámica social de su comunidad puede influir las perspectivas de colaboración?
- ¿Cuáles son los desafíos de la colaboración en tal contexto?
- ¿Qué estrategias consideran para superar las dificultades previstas?
- ¿Qué diferencias hay entre esas colaboraciones y la participación comunitaria?
- ¿Cuál o cuáles de las siguientes estrategias de diagnóstico serían las más adecuadas en el contexto de la comunidad?
  - ¿Realizar un itinerario: organizar una visita de reconocimiento del pueblo o barrio;
  - Organizar un encuentro con grupos interesados en proyectos comunitarios;
  - Buscar documentos pertinentes en bibliotecas, instituciones, internet, etc.;
  - Inventariar instituciones u organizaciones existentes en la comunidad, barrio o región;
  - Realizar entrevistas;
  - Otras.

<sup>9</sup> Acá se pueden utilizar diferentes estrategias de educación popular para una interacción activa en los grupos. Ver Módulo 8: Educación popular. También, la utilización de papelógrafos o fichas en cada grupo se vuelven muy valiosos para conservar huellas del proceso de desarrollo del proyecto.

## tallercito 10

### ELIGIENDO NUESTRO PROYECTO EN, CON Y PARA LA COMUNIDAD

Llegó el momento de decidir. La discusión y el intercambio entre los participantes darán las bases para ir construyendo un proyecto, el cual se solidifica con la participación de la comunidad.

- **En un primer momento, los estudiantes-líderes son invitados a conformar equipos y a discutir sobre las ideas de proyectos que surgieron. Puede tratarse de un nuevo proyecto o del reforzamiento de un proyecto que esté ya en marcha. Puede ser también la realización de una parte de un proyecto más grande. Puesto que los estudiantes ya tuvieron o tendrán intercambios con la comunidad en el marco de esta formación, será interesante compartir la experiencia del acercamiento y contacto con los otros miembros de la comunidad y también reflexionar sobre los criterios de selección del proyecto:**

- ¿Cómo se realizó el contacto con los miembros interesados en un proyecto? Si hay desafíos, ¿podrán ser superados?
- ¿Qué criterios de selección proponen (han propuesto o propondrán) a los miembros de la comunidad para identificar el problema o la necesidad o el sueño al cual responderá el proyecto comunitario?
- ¿Qué procesos de decisión adoptará (adoptó) la comunidad para elegir los criterios apropiados?

**Las siguientes preguntas podrán ayudar a identificar y precisar varios criterios:**

- ¿Cuál es el problema o la necesidad más preocupante en la comunidad?
- ¿Qué proyecto sería suficientemente innovador o unificador para retener el interés de los actores?
- ¿Qué aspecto generaría mayor participación y trabajo comunitario?
- ¿Qué aspecto permitiría la valorización de las potencialidades de la comunidad?
- ¿A cuántos vecinos beneficiaría la solución del problema o el proyecto?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios (financieros, materiales, técnicos, etc.) y de dónde serán obtenidos? Si faltan recursos, ¿se pueden conseguir?
- ¿Hay experiencias, herramientas o iniciativas que ya intentaron responder a una u otra de las necesidades enunciadas? ¿Qué se puede aprender de estas iniciativas en la perspectiva de elegir y concebir un proyecto adecuado?

- **En plenaria, se busca enriquecer el trabajo de los equipos con la discusión y el diálogo colectivo. El animador/educador invita a cada grupo a presentar los criterios y las estrategias de elección de un proyecto, sus ventajas y límites. Los participantes especificarán si iniciarán un proyecto o continuarán o ampliarán uno ya existente. En todo el proceso, se sugiere a los estudiantes líderes anotar sus avances, experiencias y reflexiones en un cuaderno (estrategia de la bitácora).**

## UNIDAD IV - CONCEPCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO

Concebir un proyecto comunitario y concretizarlo requiere un plan para que desde el inicio tenga una coherencia. Esta unidad presenta las estrategias y herramientas que ayudan a definir los diferentes aspectos del proyecto incluyendo el presupuesto y el calendario, lo cual servirá para planificar e iniciar la puesta en marcha del proyecto comunitario.

*Para poder resolver un problema existen múltiples caminos. En otras palabras, un problema tiene múltiples soluciones. Cada una de ellas tendrá sus ventajas y sus desventajas. Lo importante es escoger la más conveniente.*

Escuela de Emprendedores (sin fecha, p. 8)

### 4.1 ¿CÓMO VAMOS DEFINIENDO NUESTRO PROYECTO?

A menudo, cuando hay un problema complejo, no es posible tener solo una solución, sino un conjunto de soluciones complementarias. Hay que decidir por qué elemento (o qué elementos) de solución empezar. Hay que considerar también que no solamente hay varias soluciones, sino también que hay diferentes enfoques y maneras de implementar o manejar un proyecto.

La solución de un problema o el desarrollo de una iniciativa se traducirán en proyectos con características propias. Dependerá de la envergadura, tamaño y complejidad del proyecto para adecuar los modos de gestión. **La gestión comunitaria del proyecto se adapta de acuerdo a la dimensión y al tipo del proyecto, al número y características de participantes y al tamaño del presupuesto.** No hay un modelo perfecto o único para la gestión de proyectos: hay muchos tipos de proyectos y se desarrollan en contextos muy diversos. Lo importante es la creación de escenarios participativos y horizontales para gestionar, en los cuales se consideran todos los aspectos y utilizan las estrategias y herramientas pertinentes.

La planificación del proyecto comunitario requerirá diferentes instrumentos o herramientas según la complejidad del proyecto. Si se solicitan fondos a un financiador, ya sean organizaciones o instituciones del Estado o gobernaciones, ONG u otros, hay que tomar en cuenta que cada uno de ellos tiene sus propios objetivos, sus reglas y exigencias, especialmente para justificar su accionar a sus oficinas centrales. En la etapa del diagnóstico del proyecto comunitario, es necesaria la información sobre las condiciones y modalidades de trabajo de los financiadores. Será muy importante un contacto directo con la organización o institución para obtener una completa información sobre la posible fuente de subvención.

En una comunidad, a menudo, no hay coordinación o estructuración entre los diferentes proyectos cuando cada uno de estos proyectos es apoyado con fondos provenientes de diferentes instituciones u ONG: esto lleva un reto de coherencia y sinergia. Entonces, en este módulo insistimos en el rol de los responsables del proyecto comunitario. Este rol es clave y la comunicación con los miembros de la comunidad es indispensable para que las decisiones puedan ser tomadas de acuerdo al interés de la comunidad y su entorno y que los proyectos puedan ser parte de planes estratégicos locales, regionales o nacionales, los cuales tienen más legitimidad y apoyo.

La planificación de un proyecto exige varios pasos o etapas. Hay que planificar muy bien, **aunque haya que cambiar la planificación en el camino si las circunstancias lo requieren o si surgen buenas ideas alternativas o complementarias.**

## tallercito 11

### DEFINIENDO NUESTRO PROYECTO

En esta actividad se construirá el perfil de los proyectos comunitarios.

- **Los estudiantes/participantes son invitados a trabajar en equipos para iniciar un proceso de definición del proyecto que fue elegido junto a su comunidad. Por supuesto, deberán trabajar con la comunidad para clarificar, completar y validar esta definición. Las siguientes preguntas ayudarán a formular o diseñar el proyecto:**
  - **¿Por qué** este proyecto? ¿Cuál es su motivación o justificación? ¿Cuál es la necesidad, el vacío o la carencia? ¿Hay concordancia con políticas institucionales o con estrategias de la comunidad?
  - **¿Para qué** se desarrollará el proyecto?
  - ¿Cuál es la meta (o las metas)? Qué se busca obtener a largo plazo. Por ejemplo: Reforzar la seguridad alimentaria de los vecinos; ¿Cuáles son sus **objetivos**? Qué se quiere lograr a corto y mediano plazo. Ejemplo de objetivos generales que se pretenden lograr con un proyecto:
    - Crear una asociación o cooperativa de producción y de distribución de plantas de árboles frutales;
    - Contribuir a la educación popular en materia de seguridad alimentaria.
    - Desarrollar las capacidades en economía social de la comunidad;
    - Promover la gestión de los residuos sólidos en la localidad a través de la implementación de un programa de sensibilización ambiental con enfoque en educación popular
  - **¿Dónde** se realizará? ¿En qué lugar geográfico? ¿En qué local o infraestructura?
  - **¿Quiénes** son los actores (las personas participantes y colaboradoras)? ¿Cuál es el papel de cada uno? Por ejemplo, si el objetivo es “Crear una asociación o cooperativa de producción y de distribución de plantas de árboles frutales”, los actores serán los miembros de la asociación, el ecolider comunitario, los organismos e instituciones que colaboran (personal de servicio, financiamiento, apoyo político, etc.), los medios locales de comunicación, etc. Es importante analizar la necesidad de dotarse de una figura jurídica o simplemente la conformación de un grupo con responsabilidades y tareas definidas. El grupo organizado podrá adoptar una forma de cooperativa, asociación, colectivo, comité, etc.

## tallercito 11

### DEFINIENDO NUESTRO PROYECTO (CONTINUACIÓN)

- **¿Cómo** se realizará? Qué actividades están previstas, incluyendo la comunicación y la evaluación. Por ejemplo, para el objetivo “Desarrollar las capacidades en economía social de la comunidad”, asociado a un proyecto de huerto colectivo, las actividades podrían ser las siguientes:
  - Talleres de capacitación en horticultura para los miembros del equipo, incluyendo estudios de caso de otras experiencias de huertos o proyectos parecidos.
  - Encuentros para evaluar con énfasis en la reflexión y compartir aprendizajes durante la realización del proyecto.
- **¿Cuándo** se prevén realizar las actividades?
- ¿Con qué **recursos** se cuenta para realizar este proyecto? ¿Recursos propios y/o externos? ¿En especie o en dinero? Se debe planificar el presupuesto del proyecto y la búsqueda de fondos.
- ¿Hay **condiciones críticas** del proyecto, es decir **desafíos y riesgos**? ¿Cuáles son las proposiciones para solucionar estos límites o problemas?

Para presentar la descripción del proyecto, se podría utilizar una ficha que sistematice las informaciones. Presentamos algunos ejemplos como herramientas. El **Cuadro 3** presenta una ficha simple que resume los datos básicos para llevar adelante un proyecto. Los **Cuadro 4 y/o 5** ofrecen ejemplos de matrices para elaborar un presupuesto. El **Cuadro 6** puede ayudar a programar un calendario. Estos cuadros pueden servir como primer paso para estructurar la planificación para luego elaborar un perfil más complejo.

- **La segunda parte de este Tallercito se realiza en plenaria. Los participantes de los equipos presentan sus perfiles de proyectos y los discuten entre ellos.**
- **Después de este primer trabajo de definición en este Tallercito, es esencial que se continúen los encuentros con la comunidad para validar, completar, ajustar, cambiar si necesario, las primeras propuestas de la ficha (u otro instrumento de planificación).**

Diferentes instituciones nacionales o internacionales proveedoras de fondos proponen modelos de perfiles de proyectos. Por ejemplo, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional propone un formato que podemos ver en el siguiente sitio web:

<http://www.fndr.gob.bo/Requisitos.html?parametro=2013312122743>.

Otros modelos específicos para cada sector (agua y saneamiento, salud, educación, etc.) se encuentran en el sitio web del Ministerio de Planificación del Desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo el título Instrumentos técnico metodológicos:

[http://www.vipfe.gob.bo/index.php?opcion=com\\_contenido&ver=contenido&id=2169&id\\_item=692](http://www.vipfe.gob.bo/index.php?opcion=com_contenido&ver=contenido&id=2169&id_item=692)

**Cuadro 3 - Ficha de proyecto comunitario****IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Título del proyecto: .....

Comunidad del proyecto: .....

**IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

Ecolídere(s) responsable(s): .....

Miembros de la comunidad co-responsables: .....

Colaboradores y organizaciones asociados: .....

**CONTEXTO**

Breve descripción de:

- las características ecológicas y sociales de la comunidad;

- la principal problemática relacionada al proyecto (problema-s, deseo-s, idea-s para mejorar la calidad de vida):

**DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Finalidad: {¿para qué?} .....

Objetivos: {¿por qué?} .....

Principal grupo social involucrado: {¿quiénes?} .....

Resumen del proceso y de las actividades: {¿cómo?} .....

Dimensión de ecodesarrollo y/o de salud ambiental: .....

Desafíos y riesgos: .....

**PRESUPUESTO TOTAL REQUERIDO** (aproximación):

## 4.2 ¿CÓMO ELABORAMOS EL CALENDARIO Y EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO?

En primer lugar, hay que identificar todas las actividades que se realizarán para lograr los objetivos del proyecto, de la manera más detallada posible. Imaginemos por ejemplo un proyecto de creación de un huerto en medio escolar. Se necesitaría detallar, por ejemplo, las siguientes actividades: formación de profesores, elaboración y producción de material pedagógico, construcción del huerto, compra de especies vegetales, etc., sin olvidar las actividades de comunicación y evaluación. Esta identificación de actividades es esencial para prever un calendario y elaborar el presupuesto.

*El calendario debe ser realista, lo más preciso posible e incluir un margen de maniobra que permita los ajustes inevitables, que surgen de las evaluaciones del proyecto en marcha [...]. El calendario deberá [...] respetar el ritmo natural de la vida en sociedad, las responsabilidades de los padres y madres de familia, el compromiso profesional de las personas, el trabajo diario, el calendario escolar, los imprevistos de las diferentes estaciones del año o temporadas y los grandes acontecimientos políticos. Henri Lamoureux (1996, p. 136)*

Proponemos en el siguiente cuadro un ejemplo de planificación de actividades

<b>Cuadro 4 – Calendario de implementación del proyecto</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Calendario de ejecución</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Actividad 1 ...	Persona(s) ...	Fecha de inicio ... Finalización ...	Materiales ... Financieros ...
Actividad 2 ...	Persona(s) ...	Fecha de inicio ... Finalización ...	Materiales ... Financieros ...

La especificación de las actividades y el calendario permiten elaborar el presupuesto del proyecto. Para esta tarea, hay que considerar todos los gastos en los que se incurrirán durante la implementación de las actividades del proyecto. Los gastos son agrupados según el tipo de utilización. A este efecto, damos algunos ejemplos. El Cuadro 5 considera el presupuesto total del proyecto según la fuente de financiamiento. El Cuadro 6 muestra el presupuesto total del proyecto dividido en semestres para facilitar la gestión financiera; este tipo de cuadro es recomendable cuando la implementación del proyecto se desarrolla en un largo periodo y conlleva una mayor complejidad.

**Cuadro 5 – Presupuesto según la fuente de financiamiento**

	Fuentes de financiamiento		TOTAL
	Aporte local	Aporte externo	
<b>Gastos para actividades</b> (Ejemplos)			
Talleres de formación			
Encuentros con colaboradores			
Construcción de huertos escolares			
<b>Gastos de funcionamiento</b> (Ejemplos)			
Salarios			
Comunicación (diseño gráfico, reproducción de documentos y otros)			
Transporte			
Otros gastos a precisar			
Total			

<b>Cuadro 6 – Presupuesto por actividades y por semestre</b>				
<b>Rubros</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre ...</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos para actividades</b> (Ejemplos)				
Talleres de formación				
Encuentros con colaboradores				
Construcción de huertos escolares				
<b>Gastos de funcionamiento</b> (Ejemplos)				
Salarios				
Comunicación (diseño gráfico, reproducción de documentos y otros)				
Transporte, etc.				
Otros gastos a precisar				
Total				

Finalmente, para favorecer el avance hacia los objetivos, se recomienda definir, desde el inicio, las modalidades de seguimiento. Por ejemplo, la creación de un comité de gestión, la producción de informes, visitas periódicas, reuniones con los actores principales, etc. Es muy pertinente considerar el tema de control social analizado en el punto 2.2 – Visiones y modos de gestión comunitaria.

### 4.3 ¿CÓMO PLANIFICAR SEGÚN LA GESTIÓN POR RESULTADOS?

Actualmente, las instituciones proveedoras de fondos, sobre todo en la cooperación internacional, adoptan para la gestión de proyectos el método Gestión por Resultados.

El **método de gestión por resultados** supone una planificación del ciclo del programa o proyecto en torno al eje de los resultados esperados. Integra las estrategias, las personas involucradas, los recursos, los procesos y los instrumentos de medida. Acuerda una importancia central a los informes de rendimiento, incluyendo una sección para la clarificación de los aprendizajes (CEPAL, sin fecha; Ministerio de asuntos extranjeros, comercio y desarrollo de Canadá, sin fecha). El instrumento de base de este modo de gestión para la elaboración y gestión de proyectos es el Marco lógico<sup>10</sup>.

#### **Sobre la Gestión por resultados:**

*Después de varios años, en planificación de programas [o proyectos] de desarrollo, se eligió no acentuar tanto en los objetivos generales y más bien sí en los resultados concretos que se quieren alcanzar. De este modo se busca alcanzar la realidad del desarrollo a través del final más que por el inicio. Gracias a un esfuerzo de prospección se trata de observar y de describir, del modo más preciso posible, cómo serán los resultados al final del programa [o del proyecto], para luego considerar sistemáticamente cómo se podrá llegar allá.*

François-A. Thuot y Ronald Audet (2002, p. 7)

Un método de gestión como el indicado no debe, sin embargo, llegar a ser un obstáculo que impida la evolución de un proyecto ya en marcha. Lo que importa es tener presentes los objetivos generales del proyecto o resultado final. Los resultados esperados a corto plazo pueden cambiar durante la ejecución del proyecto, así como sus objetivos específicos. La realidad del proyecto trae imprevistos a los que hay que adaptarse. A veces, estos imprevistos aportan cambios interesantes. Particularmente, el enfoque comunitario, que hace intervenir a diferentes actores, trae a menudo consigo diversos cambios en la ejecución del proyecto. Lo importante es clarificar y justificar estos cambios, y reajustar el plan inicial.

La planificación bajo la forma de “marco de referencia” o “marco lógico” sirve para dar una estructura a una planificación y comunicar la información esencial sobre el proyecto. Utiliza como herramienta las matrices para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño o rendimiento y la evaluación.

<sup>10</sup>El Sistema de Marco Lógico (SML) fue desarrollado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a fines de los años 60 y posteriormente fue retomado por organizaciones de Europa y otros países. Ofrece herramientas para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación del proyecto. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial sobre un proyecto.

*Si se propone intervenir en una comunidad rural a fin de reforzar su sector agrícola, hay que establecer que existen al inicio, por ejemplo, dos grupos de campesinos organizados que cuentan en total con 35 miembros de los cuales 18% son mujeres y las ganancias generadas no son reinvertidas de ninguna manera a beneficio de la comunidad. [...] tendríamos tres resultados esperados que podrían incluir un programa de desarrollo realizado en la comunidad en cuestión:*

*1) Al final del programa, 8 grupos de campesinos organizados con un total de 200 miembros disponen ahora de conocimientos suficientes en gestión habiendo duplicado los ingresos de comercialización regional de su producción agrícola.*

*2) El número de mujeres participantes integradas a los grupos alcanza a un 30% al final del segundo año y a un 40% al final del programa.*

*3) Al final del programa, un cuarto de los beneficios generados pudo ser invertido en actividades de promoción de salud y otra cuarta parte en educación de jóvenes.*

*François-A. Thuot y Ronald Audet (2002, p. 24-25)*

Dentro de la lógica de la **Gestión por Resultados**, encontramos los siguientes elementos principales:

**Objetivos:** Los objetivos de un proyecto hablan de las intenciones, de acuerdo con la(s) meta(s) del proyecto.

**Resultados:** Se pueden distinguir tres tipos de resultados:

- Final: resultado a largo plazo (impacto) y en profundidad, que necesita una evaluación cualitativa y cuantitativa (por ejemplo: consolidación de la economía solidaria en la comunidad; mejoría de la soberanía y seguridad alimentaria de la comunidad);
- Intermedios: resultados a mediano plazo, que requieren de un cierto tiempo antes de que sean observados o percibidos y que necesitan una evaluación cualitativa y cuantitativa (por ejemplo: el establecimiento y mantenimiento de un vivero colectivo en la comunidad; la creación y mantenimiento de puestos de trabajo en el vivero; mejora en la gestión de iniciativas de economía solidaria);
- Inmediato: resultados a corto plazo (productos), que se pueden verificar y cuantificar a través de productos (por ejemplo, para el resultado intermedio “establecimiento y mantenimiento de un vivero colectivo”: la producción de 100 plantas de 5 variedades de árboles frutales durante el primer año; participación de 30 miembros de la cooperativa en capacitación sobre prácticas agroambientales).

**Actividades:** Se trata de precisar para cada objetivo o resultado intermedio o inmediato cuáles son las actividades previstas para la realización del proyecto, incluyendo las actividades de comunicación y de evaluación.

**Insumos:** Son los recursos necesarios para la realización del proyecto. Se trata de recursos logísticos, financieros, de asesoramiento, etc.

**Condiciones críticas o de riesgo:** se trata de condiciones externas y/o internas al proyecto, generalmente muy difíciles de controlar, que podrían ser obstáculos que retrasan el proyecto. Por ejemplo, la dificultad para obtener el financiamiento inicial, una inundación o abandono de una persona importante en el proyecto.

**Planificación:** la planificación se realiza en función de los resultados esperados.

La Gestión por Resultados es adaptada y actualizada continuamente por las instituciones, las agencias de desarrollo, los organismos financiadores no gubernamentales y gubernamentales. Entonces hay bastantes documentos que explican toda la metodología de la gestión por resultados, en las siguientes páginas web encontramos explicaciones al respecto:

[http://www.fontagro.org/sites/default/files/02\\_descripcion\\_marco\\_logico\\_post.pdf](http://www.fontagro.org/sites/default/files/02_descripcion_marco_logico_post.pdf)

<http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/dppo/noticias/paginas/6/37206/P37206.xml&xsl=/dppo/tpl/p18f-st>.

<http://www.canadainternational.gc.ca/venezuela/development-developpement/project-formulation-projet.aspx?lang=spaxsl&base=/dppo/tpl/top-bottom.xsl>

## para seguir reflexionando...

### Mirada crítica sobre el método Gestión por resultados:

*En sentido general, la tendencia de los modelos de gestión de proyectos de los países del “Primer Mundo”, imitada tácitamente por los países del sur, tiene una concepción lineal que abre paso a la política de gestión por resultados, la que sirve de base para la elaboración de diversas herramientas, marcos de trabajo y programas de formación. Esta conceptualización se realiza con el propósito de “hacer más con menos” y “demostrar resultados que los ciudadanos aprecien”, todo lo cual no posibilita una evaluación de este proceso como un bien social. La esencia de este nuevo tipo de gestión que prevalece en los países de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico), tal es el caso de Canadá, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos en lo fundamental, se basa en una superproducción para el desarrollo del beneficio del capital, donde el factor humano toma un segundo plano, todo lo cual permite comprender que los modelos actuales aceptados también por el Tercer Mundo son insuficientes y limitados, por ente adolecen de estar dilucidados en toda su expresión. (Salas, V. 2008. p.16)*



**El documento referido se encuentra disponible en el compendio electrónico de lecturas asociado al módulo: [www.ecominga.uqam.ca/módulos\\_formacion](http://www.ecominga.uqam.ca/módulos_formacion)**

## tallercito 12

### PLANIFICANDO NUESTRO PROYECTO

Recordemos que en el anterior Tallercito se sugirió discutir, validar, completar y ajustar con la comunidad los diferentes instrumentos (fichas, cuadros) que sistematizaban la información de los proyectos. En este Tallercito se continúa viviendo esta experiencia del proyecto conjunto (ecolíderes y su comunidad), centrando la discusión en la construcción de un modelo propio de planificación.

• **En la primera parte de este Tallercito, la discusión en equipos se centrará en el plan inicial de proyecto que cada líder (o equipos de líderes) ha (han) trabajado con su comunidad siguiendo el proceso de revalidación a lo largo de las etapas. Los estudiantes están invitados a continuar construyendo y mejorando sus propios instrumentos (como cuadros o calendarios) en la planificación comunitaria de los proyectos. Esta actividad se beneficiará mucho con la utilización de papelógrafos o fichas. Se trata de recopilar lo avanzado hasta ahora y de planificar las próximas etapas:**

- ¿Utilizarán el método de gestión (por lo tanto de planificación) centrado en los resultados?
- ¿Se dará importancia al proceso y al aprendizaje durante la realización de este proyecto?
- ¿Se revisan y ajustan los siguientes aspectos del proceso de planificación con la comunidad?:
  - ¿Se mantuvo la idea original de proyecto? ¿Cambiaron los objetivos del proyecto? ¿Hubo más argumentos justificando la elección del proyecto?
  - ¿Aumentaron o disminuyeron los participantes? ¿Se ratificó el rol de cada uno? ¿Qué medidas tomaron para facilitar la participación de las madres de familia? ¿Se identificaron más organizaciones o instituciones que colaborarán?
  - ¿Se vio por conveniente una solicitud de personería jurídica?
  - ¿Se adicionaron más actividades al proyecto?
  - ¿Funcionaron los canales de comunicación entre ecolíderes y la comunidad? ¿Y con las organizaciones sociales? ¿Cómo se puede mejorar la comunicación?
  - ¿Para la evaluación del avance del proyecto, se mantienen las personas previstas y los momentos establecidos? ¿Qué razones podrían hacer cambiar los momentos de evaluación?
  - ¿Se ajustó el calendario de trabajo? ¿Cuáles fueron los principales motivos?
  - ¿Se confirmó el presupuesto inicial? ¿Se llegaron a acuerdos con los colaboradores?

## tallercito 12

### PLANIFICANDO NUESTRO PROYECTO (CONTINUACIÓN)

- ¿Cuáles son los riesgos en el proyecto? ¿Qué problemas se pueden esperar en el proceso de desarrollo del proyecto? ¿Cómo pueden superar estos problemas? ¿Qué medidas podrán tomar para mitigar los problemas o riesgos cuando no está en sus manos la solución?
  - Finalmente, ¿qué dificultades han tenido para preparar esta planificación?
- **En la segunda parte, en plenaria, los estudiantes líderes están invitados a presentar y compartir el avance y los principales ajustes de los trabajos de planificación junto a la comunidad. La discusión y los aportes de todos podrían generar ideas de colaboración y solución en caso de existir conflictos o situaciones adversas. También es un buen momento para lograr colaboraciones entre proyectos. El animador/facilitador podría formular las siguientes preguntas para destacar aspectos transversales del proyecto:**
    - ¿“Su” proyecto de ecodesarrollo comunitario integra una preocupación de salud ambiental?
    - ¿“Su” proyecto de ecodesarrollo comunitario integra una preocupación de economía solidaria?
    - ¿Integra una preocupación de equidad social (incluyendo una equidad de género)?
    - ¿Integra una dimensión intercultural?
    - ¿Han previsto vínculos con la educación popular y comunitaria? ¿Cuáles?
    - ¿Hay elementos de educación ambiental? ¿De educación para la salud ambiental? ¿De educación para la democracia?

**Al final del taller, los líderes tendrán sugerencias para mejorar la planificación del proyecto, cuya finalización se realizará con los miembros de la comunidad.**

**A lo largo de los trabajos, es importante recordar la utilización del cuaderno de notas (la bitácora).**

## UNIDAD V - IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO

Las etapas de preparación del proyecto ya se realizaron. Ahora corresponde efectuar las actividades planificadas según el calendario establecido. Es el momento de pasar a la acción y hacer seguimientos periódicos. Una de las actividades planificadas es la realización de balances cada cierto tiempo o etapa según el tipo de proyecto. Las informaciones obtenidas en estos balances permiten ver el avance de las actividades y hacer ajustes si es necesario; también ayudarán a preparar informes. En esta Unidad se verán los elementos importantes a considerar en la implementación y el seguimiento de un proyecto comunitario

*Esta etapa es la implementación del plan de acción. Se pone a prueba el proyecto. Las previsiones tropiezan a veces con la realidad. Se necesitan adaptaciones por razones técnicas, humanas, contextuales, etc. Esta etapa requiere flexibilidad, aunque conservando siempre una visión clara del proyecto. La realización del proyecto es un momento fuerte de participación, de animación y de comunicación. Es también un momento privilegiado para el aprendizaje del trabajo en equipo, de la democracia y quizás de la resolución de conflictos.*  
Sauvé y Villemagne (2003, p. 97)

### 5. 1 ¿CÓMO IMPLEMENTAMOS EL PROYECTO COMUNITARIO?

La implementación es la realización de las actividades que se han planificado donde se implican las personas según el rol previsto en la planificación, teniendo en cuenta el calendario y su secuencia, y considerando el presupuesto, la comunicación interna y las condiciones críticas. A lo largo del proceso de implementación, es importante no perder de vista la finalidad del proyecto, es decir el motivo general por el cual nació, lo que ayudará a centrar las acciones en esa dirección. No olvidemos **que la realización de un proyecto no es lineal. En el camino se pueden presentar mejores maneras de hacer o quizás obstáculos que superar. Entonces con una reflexión colectiva se podrá ajustar y adaptar la planificación inicial.**

En la etapa de la implementación es esencial prestar una gran atención a la **dimensión comunitaria** del proyecto. El facilitador debe favorecer y mantener la participación de los miembros de la comunidad implicados en el proyecto. Acá se pone a prueba el liderazgo del ecolíder y la organización establecida para desarrollar el proyecto. Los actores movilizados en el proyecto toman en sus manos las decisiones y realizan las tareas planificadas respetando la organización comunal. Al mismo tiempo, estos participantes reconocen y valoran su propio trabajo; ellos pueden continuar o rectificar ciertas actividades para que el proyecto avance. En esta dinámica, cada actor muestra responsabilidad y conciencia de sus actos en cada actividad y por supuesto, también en el aspecto financiero.

Para favorecer el seguimiento de un proyecto por la comunidad, la Asociación de proyectos comunitarios de Popayán en Colombia, propone el siguiente método:

[http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_7\\_Estructuras\\_Organizativas.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_7_Estructuras_Organizativas.pdf).

Es importante tener presente que el proyecto es **una ocasión de aprendizaje colectivo**. A lo largo de su desarrollo aprendemos o recordamos acerca

- de nosotros mismos, como individuo y como miembro de una comunidad,
- de nuestra autodeterminación como pueblo,
- de los retos del desarrollo en general y del ecodesarrollo en particular,
- de nuestra relación con el medio ambiente,
- de nuestro medio ambiente,
- de la salud ambiental,
- de las problemáticas relacionadas con el agua o con la alimentación,
- de la gestión comunitaria de proyectos ,
- de la comunicación,
- de la cooperación,
- de las cuestiones de género y de la diversidad cultural,
- etc.

La realización de un proyecto presenta un contexto extraordinario para desarrollar habilidades. Estos aprendizajes pueden ser transferidos a otros proyectos u otros ámbitos en el futuro. En este sentido, el facilitador promoverá estrategias o apoyará la estructura organizacional ya existente en la comunidad para un aprender juntos y socializar las experiencias en reuniones como

- asambleas,
- cabildos,
- reuniones de grupo,
- discusiones colectivas,
- informes públicos,
- redacción colectiva de informes de etapa,
- etc.

Estos espacios, pueden servir para compartir y discutir sobre conocimientos, observaciones, preguntas, reflexiones, ideas de solución o de contribución al proyecto. Así, también se estimula la búsqueda colectiva de informaciones, de recursos o la manera de trabajar mejor en las actividades del proyecto. Esta dinámica puede ser parte de un plan de seguimiento o control interno del proyecto.

Algunas veces, el proyecto puede estar dividido en etapas: en tal caso, las reuniones de etapa son un buen momento para examinar las actividades y ajustarlas si es necesario.

## tallercito 13

### IMPLEMENTANDO EL PROYECTO EN, CON Y PARA LA COMUNIDAD

En diferentes momentos del proyecto será necesario reflexionar en equipos y también en plenarias sobre la implementación y el seguimiento de los proyectos. El animador/facilitador coordinará las reuniones de descripción, discusión/reflexión crítica sobre los aprendizajes, desafíos y soluciones **entorno a las actividades del proyecto en sus diferentes etapas.**

Las siguientes preguntas pueden servir al ecolíder para el trabajo con su comunidad.

- ¿Qué estrategias han elegido para asegurar una buena realización de su proyecto?  
Por ejemplo, ¿han previsto una reunión semanal con los principales actores del proyecto?

Nota: Recordemos que tener un cuaderno de notas (bitácora) es una estrategia importante para conservar la memoria de los acontecimientos, para anotar las preguntas que surgen, las observaciones, las reflexiones. Ello permite al ecolíder conservar las huellas del proyecto.

- ¿Cómo se desarrolla su proyecto?
  - ¿Han hecho un seguimiento de su planificación desde el inicio?
  - ¿Han hecho o harán modificaciones? ¿Cuáles?
  - ¿Hay participación dentro del proyecto? ¿Cómo? ¿Hay dificultades en este sentido? ¿Qué piensan hacer?
  - ¿Es suficiente el presupuesto? ¿Respetan la planificación inicial en materia presupuestaria? ¿Hay rendición de cuentas pública? ¿El informe financiero es accesible? Si hay un problema con este aspecto del proyecto, ¿cómo tratarían de resolver el problema?
  - ¿Cuáles son los principales retos que presenta su proyecto? ¿Cuáles son las principales dificultades?
  - ¿Qué soluciones consideran?
  - ¿Cuáles son los principales aprendizajes que este proyecto les permite? Por ejemplo,
    - ¿Conocimientos sobre...
      - su comunidad?
      - el proceso de toma de decisiones y la gobernanza local?
      - la economía social?
      - la seguridad alimentaria?
      - las diferentes culturas?
      - el medio ambiente?
      - la salud ambiental?

## tallercito 13

### IMPLEMENTANDO EL PROYECTO EN, CON Y PARA LA COMUNIDAD (CONTINUACIÓN)

- la horticultura?
  - la piscicultura?
  - en sistemas de saneamiento del agua?
  - otros aspectos?
- ¿Sobre la gestión del proyecto? ¿la comunicación?
- ¿Sobre las actitudes y valores: se reforzó el trabajo comunitario? ¿hay una valorización de la diversidad cultural?



Foto: equipo Ecominga

### 5.2 ¿CÓMO Y QUÉ INFORMES PREPARAMOS?

Los informes sirven para comunicar el estado de los diferentes aspectos del proyecto. Es común que se realicen periódicamente y también a la finalización. La preparación de informes y documentos para la comunicación interna y externa del proyecto, durante su implementación, permite también repensar, clarificar y/o ajustar las actividades, la utilización de recursos o la participación de los miembros. Se debe asegurar que los informes sean compartidos con toda la comunidad a través de los canales establecidos por los miembros del proyecto y el ecolíder. Los informes de proyectos, son medios “de mantener a todos los implicados informados de la supervisión” (Bartle, 2007).

Un proyecto con financiamiento externo tendrá que presentar los informes según el formato indicado por el financiador. Al inicio del proyecto se establece el o los momentos de presentación de informes. Hay diferentes tipos de informes:

- los informes narrativos presentan sobre todo la evolución del proyecto de un periodo dado;
- los informes financieros y
- los informes que combinan estos dos tipos de información.

Se presentan a continuación algunos ejemplos de modelos de informe.

<b>Cuadro 7 - Modelo de informe narrativo periódico (según Thuot y Audet, 2002, p. 62)</b>			
<b>Actividades planificadas</b>	<b>Realizaciones</b>	<b>Explicación de las diferencias</b>	<b>Correctivos</b>
En esta columna se colocan las diversas actividades planificadas para el período correspondiente al informe.	Se describe toda actividad iniciada o finalizada durante el período previsto a esas actividades.	Se exponen las razones que, si fuera el caso, explican las diferencias entre lo planificado y lo realizado durante el período considerado.	Se precisan las medidas para lograr los objetivos planificados (si es necesario).

<b>Cuadro 8 - Modelo de informe financiero periódico (según Thuot y Audet, 2002, p. 60)</b>				
<b>Categorías presupuestales</b>	<b>Previsiones</b>	<b>Desembolsos</b>	<b>Diferencias</b>	<b>Tratamiento de diferencias</b>
Se indican las categorías de gastos previstos	Se indican los montos previstos para cada categoría.	Para cada categoría, se indican uno a uno los gastos reales realizados durante el período. (Hay que conservar en anexo las facturas y recibos).	Se precisan las diferencias entre lo presupuestado y lo realmente gastado en el período.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se justifica el estado de la situación (presupuesto excedente o gastos excedentes).</li> <li>- Finalmente, si fuese necesario, se proponen medidas correctivas para establecer el equilibrio presupuestario en el más breve plazo.</li> </ul>

En la gestión por resultados, los informes tienen que estar centrados en el **logro de los resultados anunciados**. Alcanzar estos resultados es una experiencia positiva para la comunidad y para los proveedores de fondos. El o los responsables del proyecto son imputables ante el proveedor.

## tallercito 14

### REALIZANDO EL INFORME DEL PROYECTO

La Formación de líderes va enriqueciéndose con las experiencias vividas en relación con los proyectos y el momento de la preparación de informes permite recapitular y sistematizar toda esta vivencia.

Por supuesto, la formación de ecolíderes, puede o no coincidir con el calendario de realización y de finalización del proyecto comunitario. La idea es ofrecer pistas de reflexión sobre el conjunto de su trabajo en el marco del proyecto comunitario que acompaña.

Si el proyecto está en proceso de implementación se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Han redactado ya un informe (o informes) de su proyecto? ¿Con qué frecuencia? ¿mensual? ¿al finalizar una etapa? ¿a la mitad del proyecto? ¿Se trata de un informe colaborativo? También se pueden considerar los elementos detallados en el siguiente punto.
- En el caso que el proyecto haya terminado, el ecolíder y su grupo de trabajo comunitario pueden redactar el informe final, incluyendo, por ejemplo, los siguientes elementos:
  - La descripción del proyecto: contexto, resumen, resultados esperados, actividades;
  - Los participantes: el equipo del proyecto, los colaboradores, los diferentes apoyos;
  - Los resultados: actuales y futuros;
  - La contribución del proyecto al ecodesarrollo y a la salud ambiental;
  - La contribución del proyecto a la igualdad entre mujeres y hombres;
  - La contribución del proyecto a la promoción de la diversidad cultural;
  - La contribución del proyecto a la educación popular o comunitaria;
  - Los desafíos planteados y las dificultades encontradas, así como las soluciones aportadas;
  - Los aprendizajes: ¿qué han aprendido a través de este proyecto?; ¿qué han aprendido los diferentes participantes?
  - El seguimiento del proyecto: la continuación de las actividades, por ejemplo, o el mantenimiento de una instalación;
  - La réplica o las posibilidades de transferencia del proyecto;
  - Los agradecimientos a los colaboradores.

### 5.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN?

Durante la implementación de las actividades hay circulación de informaciones al interior del proyecto y también comunicaciones con el exterior. La comunicación interna permite que todos estén informados del avance de las actividades; recordemos que un proyecto es una construcción colectiva donde todos aprendemos. Los informes, las actas o las reuniones de trabajo hacen parte de los modos de comunicación.

Es aconsejable determinar precisamente las formas de comunicación desde el inicio del proyecto. Las buenas ideas a veces se originan en comunicaciones informales; hay que formalizarlas y comunicarlas al conjunto los participantes. Del mismo modo, la comunicación externa permite mostrar al conjunto de la comunidad y a diversos públicos lo que se va haciendo en el proyecto.

Recordemos que en un proyecto comunitario, es necesario guardar contacto con los miembros de la comunidad, tomando en cuenta las formas de organización de la comunidad. Publicar un boletín, hacer un periódico mural, redactar comunicados para la prensa, participar en entrevistas, elaborar afiches, organizar ferias y/o visitar autoridades hacen parte de la estrategia global de comunicación de un proyecto comunitario. Esta estrategia permite compartir, divulgar, buscar apoyos y/o encontrar nuevas colaboraciones fuera del proyecto.

## tallercito 15

### COMUNICANDO Y COMPARTIENDO LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Las actividades que se realizan en el marco del proyecto deben ser compartidas y divulgadas a nivel local y/o regional. No olvidemos que toda experiencia es válida y aporta conocimientos.

- Una buena comunicación interna entre los miembros facilitará la realización de las actividades del proyecto. ¿Cuáles son los medios que eligieron para comunicarse de manera fluida? ¿Establecieron reuniones periódicas? ¿Qué forma o formato tendrán los informes? ¿Estarán disponibles las actas de las reuniones? ¿Serán accesibles y se distribuirán o difundirán los documentos del proyecto?
- La comunicación externa durante la vida del proyecto abre posibilidades para colaboraciones y valoriza el trabajo de los miembros del proyecto, por tanto es importante su preparación:
  - ¿Qué estrategias han elegido para la comunicación de las actividades y los logros del proyecto?
  - ¿Qué estrategias de educación popular se pueden utilizar?
  - ¿Qué mensaje se difundirá?
  - ¿Cuáles son los medios que se utilizarán? ¿Radio, canal de televisión, periódico, boletín, afiche, participación en ferias de la escuela, universidad regional u otras?

## tallercito 15

### COMUNICANDO Y COMPARTIENDO LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO (CONTINUACIÓN)

- **Al finalizar el programa de formación, los ecolíderes y los facilitadores pueden organizar un evento público que permita difundir y discutir los proyectos realizados en el curso de esta formación. El evento puede tener varios objetivos:**
  - celebrar y festejar sus realizaciones;
  - compartir los aprendizajes;
  - formular preguntas críticas y estimular la reflexión colectiva;
  - estimular la continuación de las actividades realizadas en el proyecto;
  - promover nuevos proyectos.

Para compartir la experiencia:

¿Qué actividades de comunicación proyectan para dar a conocer los resultados del proyecto al interior de la comunidad? ¿en la localidad? ¿en la región? Por ejemplo, ¿se puede planificar una reunión comunitaria? ¿una feria? ¿una reunión con las autoridades políticas? ¿un artículo o reportaje en el periódico local o regional? ¿la participación en eventos organizados por la escuela, universidad o municipalidad? ¿qué más?

## UNIDAD VI- EVALUACIÓN DE UN PROYECTO COMUNITARIO: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS

Esta última unidad está dedicada a un componente esencial en la vida de un proyecto. Se trata de la evaluación que se realiza tanto al final, como también durante la vida del proyecto. En esta unidad veremos diferentes criterios que facilitarán esta mirada en profundidad del proceso del desarrollo del proyecto y de sus resultados.

### 6.1 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

#### tallercito 16

#### ABORDANDO EL SIGNIFICADO DE EVALUACIÓN

- **Continuando con la metodología de una búsqueda y construcción propia de los diferentes elementos de la gestión comunitaria de proyectos, el facilitador/animador invita en plenaria a todos los estudiantes a pronunciarse sobre “la evaluación de proyectos comunitarios”:**
  - ¿Para qué sirve una evaluación?
  - ¿Cómo se puede desarrollar un proceso de evaluación?
  - ¿Cuáles son las ventajas de una evaluación?
  - ¿Qué necesitamos para una evaluación?

En un proyecto comunitario con gestión participativa comunitaria, la evaluación constituye un espacio de reflexión sobre el progreso del proyecto, una mirada global a sus procesos, actividades y resultados, un momento para valorizar conjuntamente los aprendizajes y reorientar la acción si es necesario.

*A través de la evaluación vamos a medir, analizar y valorar, en base a unos criterios, unos procesos y resultados. El objetivo que nos debemos plantear es generar conocimiento útil para la toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos. [La evaluación permite] ser proactivos y no reactivos ante situaciones del proyecto o, en su caso, tener información útil para aplicar en futuros proyectos. Desde este punto debemos entender la evaluación como una herramienta imprescindible de cualquier proyecto.*

Federación Asturiana de Consejos (sin fecha, p. 71)

Evaluar quiere decir dar un juicio sobre el valor del proyecto (sea sobre el valor de su proceso o de sus resultados), a partir de ciertos criterios, es decir de características de calidad y de éxito del proyecto, que sirven como punto de referencia. Estos criterios deben ser coherentes con los objetivos del proyecto y los resultados esperados. En un proceso de gestión comunitaria, deben ser elegidos y discutidos por los participantes. Veamos algunos ejemplos de criterios:

- Contribución al saneamiento del agua;
- Contribución al mejoramiento de las condiciones de salud de la comunidad;
- Consideración de la equidad de género;
- Valorización de la diversidad cultural;
- Contribución a la educación popular en materia de economía social;
- Adopción de un modo comunitario de gestión;
- Satisfacción de los participantes;
- Perennidad de los resultados.

La evaluación es un momento importante durante el proceso de la construcción del proyecto y también al final. Para realizarla hay que obtener la información correspondiente que permitirá el análisis, la reflexión y el juicio. En el transcurso de un proyecto, la evaluación permite acomodar, rectificar o ajustar el proyecto para acercarnos al objetivo o a los objetivos. La evaluación es una actividad que tiene que ser planificada y por tanto incluida en el calendario del proyecto.

*Una vez finalizado el proyecto o, incluso, en algunos períodos de este, se puede hacer una evaluación del proyecto. Dicha evaluación responde a los intereses e inquietudes de quienes forman parte del proyecto o de quienes se ven afectados por éste. La finalidad de la evaluación del proyecto es replantear aspectos positivos y negativos del mismo, buscar oportunidades de mejora, transmitir información, etc. Para ello, es fundamental que quienes formaron parte de la formulación del proyecto y quienes ejecuten el proyecto, discutan y reflexionen sobre el mismo.*

Escuela de Emprendedores (sin fecha, p. 18)

Los informes periódicos (descriptivos y críticos) son documentos que sirven bastante para una evaluación. También los balances que se realizan en las reuniones son momentos privilegiados de discusión que ayudarán a preparar una evaluación.

## 6.2 ¿QUÉ TIPO DE EVALUACIÓN?

- La **evaluación interna**: es cuando participan sólo los responsables del proyecto comunitario y/o los actores directos, dando énfasis a los aprendizajes para encaminarse de mejor manera hacia los objetivos y la(s) meta(s) del proyecto.

Como ejemplo, resumimos a continuación los objetivos de la evaluación interna de la primera mitad de vida de un proyecto comunitario.

- Verificar el alcance de los objetivos del proyecto y el desarrollo de las actividades previstas según la planificación inicial;
- Verificar nuevamente la pertinencia del proyecto, a niveles local, regional y nacional;
- Aclarar la significación del proyecto para los actores;
- Identificar los principales aprendizajes realizados por los actores del proyecto;
- Identificar las dificultades y los desafíos encontrados;
- Identificar pistas que favorezcan el desarrollo óptimo del proyecto en los próximos años, incluyendo las estrategias de perennidad.

- La **evaluación externa**, es cuando una(s) persona(s) que no participa(n) en la implementación del proyecto, comúnmente un consultor, efectúa un balance del proyecto y posteriormente emite recomendaciones. El evaluador externo se basa en el documento inicial de planificación de la implementación del proyecto para examinar la concordancia a las líneas directoras de la institución u organismo que lo contrató.

En la **gestión por resultados**, la evaluación se basa en los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, replicabilidad, cobertura de población beneficiaria, visibilidad, participación, logística, género, etc. (Federación Asturiana de Consejos, s/fecha).

A cada criterio corresponden algunos **indicadores**, es decir señales concretas o manifiestas de que el proyecto responde a ese criterio. Por ejemplo, para el criterio de equidad de género, uno de los indicadores (o señales) puede ser el número de mujeres que participan en el proyecto, así como el rol que tienen en la toma de decisiones. A veces los indicadores se refieren a cantidades (número de mujeres), otras veces a calidades o características (rol activo de las mujeres).

## 6.3 ¿POR QUÉ? ¿CUÁNDO? ¿CÓMO EVALUAR?

En algunos momentos del proceso del desarrollo del proyecto se necesita mirar el camino que se ha recorrido, reflexionar sobre la experiencia que se vive. En la reflexión vamos aprendiendo y también resaltando las acciones concretas que se realizaron. La evaluación puede tener las siguientes funciones:

- una función formativa: la evaluación sirve para sacar provecho de las acciones realizadas, analizar los aciertos y los errores para así favorecer el aprendizaje. Esta retroalimentación puede llevar a modificar las acciones o las herramientas usadas, si fuese necesario;

- una función normativa: la evaluación permite en este caso realizar un juicio sobre el valor del proyecto, a partir de normas de referencia (o de resultados esperados). Cuando la evaluación es positiva, se valoriza el proyecto; cuando es negativa, se pueden hacer recomendaciones para la reconducción del proyecto o para ser tomados en cuenta en futuros proyectos.

### ¿Cuándo evaluar?

La evaluación se realiza en diferentes momentos del proyecto: antes, durante y posterior a la implementación. Podemos decir que la evaluación es transversal al proyecto. Por supuesto, las evaluaciones pondrán énfasis en diferentes elementos de acuerdo al momento en que se efectúen.

- La evaluación del diagnóstico: al comenzar, se examina la pertinencia del proyecto en relación con el contexto social y ambiental del medio así como en relación con la problemática a la que se trata de responder y la lógica interna de todos los elementos (actividades, recursos, resultados, objetivos);
- La evaluación durante el proceso de implementación se realiza en algunas etapas del proyecto. Se examina el proceso de la implementación, se reflexiona sobre la marcha del proyecto. Los resultados de la evaluación mostrarán el grado de avance, los aspectos favorables, los aspectos a reforzar, lo que se esperaba o no y también los desafíos; así se podrán establecer recomendaciones para las próximas etapas;
- La evaluación final permite echar una mirada de conjunto sobre el proyecto. Analiza los efectos y verifica si se alcanzaron los objetivos. Gonzales (2000, p.15) indica que la evaluación ex-post es la llamada evaluación sumativa, también conocida como evaluación de resultados o de impacto.

### ¿Cómo evaluar?

Un proyecto comunitario, con una gestión comunitaria, debe ser evaluado de manera participativa. Es importante que las personas responsables y otros actores del proyecto participen de manera real en el proceso de evaluación y de diferentes maneras según el rol de cada uno (Figura 5).

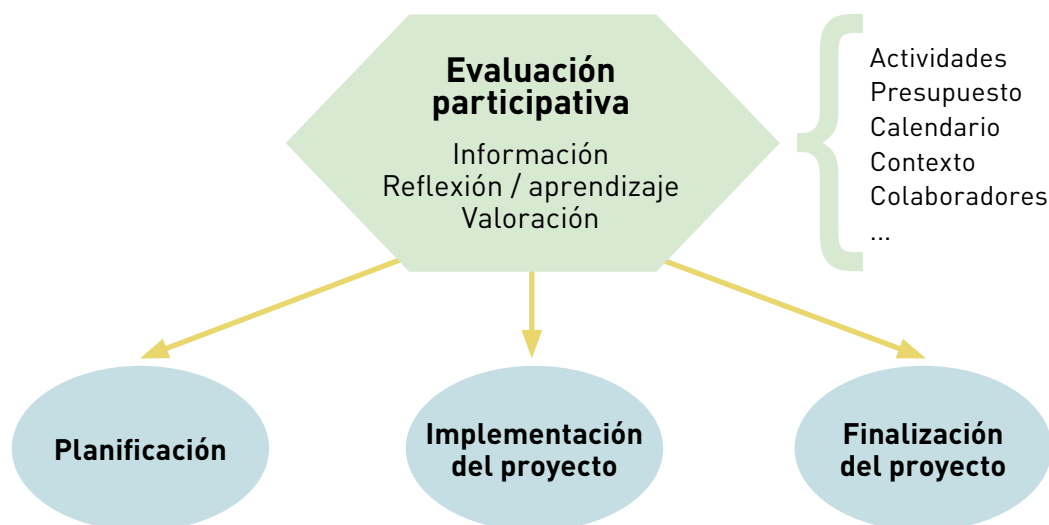


Figura 5 – Evaluación participativa de un proyecto

Después de establecer los criterios, se pueden adoptar diferentes estrategias de recopilación de la información, las cuales pueden ser complementarias. Por ejemplo:

- entrevistas individuales,
- observación participativa o pasiva,
- reuniones grupo de discusión, respetando la estructura organizativa de la comunidad,
- análisis documental,
- encuesta,
- mediciones directas,
- censos,
- análisis económicos,
- etc.

Finalmente, las actividades entorno a la preparación de informes o de textos de comunicación generan informaciones que alimentarán la evaluación. Y también al revés, los resultados de la evaluación alimentarán el contenido de los informes del proyecto y de las comunicaciones.

*para seguir reflexionando...*

Para profundizar sobre la Evaluación, consultar el documento de González L. (2000) en el compendio de lecturas del módulo.

## tallercito 17

### EVALUANDO NUESTRO PROYECTO COMUNITARIO

- **Para cada uno de los proyectos que acompañan los estudiantes-líderes en el marco de la formación, se proponen las siguientes preguntas:**
  - ¿Han incluido la evaluación en la planificación del proyecto? ¿Quién ha planificado este aspecto de la gestión del proyecto? ¿Quién va a evaluar? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?
  - ¿Cuáles son sus criterios de evaluación, es decir cuáles son las características de calidad y de éxito de su proyecto?
  - Para cada criterio, ¿cuáles son sus indicadores (es decir, las señales de que el proyecto responde al criterio)?
  - ¿Es participativo su proceso de evaluación?
  - Al final de una etapa o del proyecto, ¿cuáles son los resultados de su evaluación?
  - ¿Qué recomendaciones formulan para la continuación del proyecto?
  - ¿Qué consejos daría usted a un equipo que desea realizar un proyecto parecido?
  - Durante la evaluación del proyecto, ¿qué han aprendido sobre el proceso de evaluación de un proyecto?
- **En plenaria, los estudiantes/participantes comparten sus respuestas y discuten sobre los desafíos de la etapa de evaluación de proyectos comunitarios.**

## CONCLUSIÓN

La gestión comunitaria de proyectos implica un importante proceso de aprendizaje para los participantes, ecolideres y miembros de la comunidad. Como hemos visto a lo largo de este módulo, se aprende tanto sobre las etapas, estrategias y herramientas de gestión como sobre las realidades (problemas o iniciativas) que implica el proyecto de ecodesarrollo. Se aprende sobre sí mismo, de manera individual y colectiva: ¿cuál es mi (nuestra) identidad cultural, ecológica, visión del medio ambiente, etc.? ¿Cuáles son mis (nuestras) fuerzas y los desafíos a superar para poder jugar el rol de ecociudadano(a) y de ecolider (ecolidereza)?

En este sentido, se formularon objetivos al inicio de este módulo. Les invitamos ahora a revisar estas intenciones iniciales para verificar si fueron logrados, por lo menos, si se inició un camino hacia estos aprendizajes. Sabemos que el desarrollo de las competencias en ecoliderazgo es un proceso continuo, un proyecto de vida (tanto personal como profesional), que necesita una diversidad de experiencias reflexivas, con un enfoque colaborativo y crítico. Este programa de formación quiere ofrecer un acompañamiento a este efecto.

## REFERENCIAS

Aguilera Morales, A y Martínez Lara, M (2009). La pedagogía proyectiva: aproximaciones a una propuesta innovadora, *Pedagogía y Saberes*. Vol. 31; p. 15-24. [En línea]: [http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.pedagogica.edu.co%2Findex.php%2FPYS%2Farticle%2Fdownload%2F770%2F742&ei=UwXXUtHHE8enrQHZ9YGoCA&usg=AFQjCNF6Q5b\\_mUArUMXHRhdwSthV\\_IL9sw&b-vm=bv.59378465,d.aWM](http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.pedagogica.edu.co%2Findex.php%2FPYS%2Farticle%2Fdownload%2F770%2F742&ei=UwXXUtHHE8enrQHZ9YGoCA&usg=AFQjCNF6Q5b_mUArUMXHRhdwSthV_IL9sw&b-vm=bv.59378465,d.aWM)

Aguirre Ledezma, Noel. 2010. Educación Alternativa y Especial en tiempos de transformación. Realidades y perspectivas, en *La Educación Popular en la lucha por el Buen Vivir: Asamblea Intermedia*, de Bartolina Sisa a Mérida Amaya Montrés y Monseñor Romero. (Actas de coloquio). CEAAL, El Salvador, 15 al 19 de noviembre (2010): p. 9-16. En línea: <http://www.ceaal.org/v2/archivos/randina/Separata%20CEAAL.pdf>

Asamblea Legislativa Plurinacional. (2010) Ley Marco de Autonomías y descentralización "Andrés Babiáñez". Ley No. 131. Estado Plurinacional de Bolivia. [En línea]: <http://www.ine.gob.bo/indicadoresddhh/archivos/vivi/nal/Ley%20N%C2%BA%20031.pdf>

Bartle, P. (2007). Diseño de proyectos comunitarios. Guía para líderes. [En línea]: <http://www.scn.org/mpfc/modules/pd-pds.htm>

Campo Granado, D. (2005) Estructuras y bases para el control interno. Asociación de proyectos comunitarios. Popayán. [En línea]: [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_7\\_Estructuras\\_Organizativas.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_7_Estructuras_Organizativas.pdf)

Carvajal, J. C. (2005). Planes de vida y proyectos comunitarios. Asociación de proyectos comunitarios. [En línea]: [http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo\\_2\\_Planes\\_Vida.pdf](http://www.asoproyectos.org/doc/Modulo_2_Planes_Vida.pdf)

Cárdenas, Yhonnatan (sin fecha). Cuadro situacional de la empresa u organización. [En línea]: <http://www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion.shtml>

Casanova, E. (2008). Gestión ambiental, Participación comunitaria y Calidad de vida. PFG Gestión ambiental, Universidad Bolivariana de Venezuela. [En línea]: [https://docs.google.com/document/d/1rYVLNoBnX5KsrUbH20JmpEb30nLYZIE1sZH-\\_Q58u7Q/edit?hl=es&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1rYVLNoBnX5KsrUbH20JmpEb30nLYZIE1sZH-_Q58u7Q/edit?hl=es&pli=1)

Cerda Gutierrez, H. (2003). La pedagogía de proyectos: algo más que una estrategia. *Revista Internacional Magisterio: Los proyectos como estrategia pedagógica*. Abril-Mayo. Vol.:2 [En línea]: [http://www.magisterio.com.co/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=380:investigacion&catid=31:revista-no-2&Itemid=63](http://www.magisterio.com.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=380:investigacion&catid=31:revista-no-2&Itemid=63)

CEPAL, Gestión por resultados. [En línea]: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/dppo/noticias/paginas/6/37206/P37206.xml&xsl=/dppo/tpl/p18f-st.xsl&base=/dppo/tpl/top-bottom.xsl>

Ciulli, V. (2010). Acerca de las implicancias del término 'autoexplotación'. En Simposio Experiencias de autogestión en el seno de los Movimientos Sociales. Balance y Perspectivas, de las II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos. "Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa". Universidad Nacional de Córdoba. Noviembre 2010. [En línea]: <http://www.isyp.org.ar>.

Cox Aranibar, R. (1996). El saber local, metodologías y técnicas participativas. La Paz: Centro de Información para el Desarrollo (CID). [En línea]: <http://saberesbolivianos.com/investigadores/RCoX/El%20saber%20Local%20PDF.pdf>

Delgado, F. Rist, S. y Escobar C. (2010). El desarrollo endógeno sustentable como interfaz para implementar el Vivir Bien en la gestión pública boliviana. Cochabamba: AGRUCO (p. 29-32)

Escuela de Emprendedores. (sin fecha). Manual para la presentación de proyectos comunitarios. Caracas: Venezuela. [En línea]: <http://www.slideshare.net/juanruffino/manual-para-la-elaboracion-de-proyectos-comunitarios>

Etesse, G. (2005). ¿Está preparado el personal para que los Proyectos impacten en el desarrollo rural? Ponencia presentada en el Primer Encuentro Ecuatoriano de Investigación sobre la Sociedad Rural, FLACSO – ALASRU, 26 al 27 de octubre de 2005, Quito.

Federación Asturiana de Consejos (sin fecha,). Guía para la elaboración de proyectos de cooperación al desarrollo. (p. 71) [En línea]: [http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/19213/original/Guia\\_elaboracion\\_proyectos\\_cooperacion.pdf?1359026041](http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/19213/original/Guia_elaboracion_proyectos_cooperacion.pdf?1359026041)

Forni, P., Siles, M., Barreiro, L. (2004), ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión? Estudios de caso en Buenos Aires, Argentina. Report 35. Julian Samora Research Institute: Michigan State University. [En línea]: <http://www.jsri.msu.edu/upload/research-reports/rr35.pdf>

Fondo Nacional de Desarrollo Regional (2010). Plan de Participación del Control Social. Bolivia [En línea]: <http://www.fndr.gob.bo/Requisitos.html?parametro=2013312122743>

Gamarra F. C., (2007) El rol de ONG quebequenses en los proyectos de gestión comunitaria de aprovisionamiento de agua en Perú. Gatineau (Canadá): Université du Québec en Outaouais. [En línea]: <http://www4.uqo.ca/observer/DevLocal/Initiatives/Internationales/Eau.pdf>

Geilfus, F. (1997). 80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico – Planificación – Monitoreo – Evaluación. San Salvador: EDICPSA.

Gonzales, .L, (2000). La evaluación ex-post o de impacto. Cuadernos de trabajo de Hegoa, 29. Bilbao: Facultad de ciencias económicas. [En línea]: [http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/118/Cuaderno\\_de\\_trabajo\\_29.pdf?1304002047](http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/118/Cuaderno_de_trabajo_29.pdf?1304002047)

Gordillo, C.L. (sin fecha). Formulación de proyectos sociales. Material curso para organizaciones de la sociedad civil. Escuela de gobierno y administración. Mendoza, Argentina. [En línea]: <http://www.aulavirtual.mendoza.gov.ar/soft/manuales/Material%20para%20formulacion%20de%20proyectos%20OSC.pdf>

Gynse Bolivar, J. (2011). Vers une intégration du développement durable en gestion de projet. Sarrebruck, Allemagne: Éditions Universitaires Européennes

Huanacuni, F. (2010). Vivir Bien / Buen Vivir: Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales. La Paz, Bolivia: PRISA

Ibañez Martí C. (2008) Defendamos el derecho universal a la asistencia sanitaria en España. [En línea]: [http://www.madrimasd.org/blogs/salud\\_publica/author/saludpubjhona331](http://www.madrimasd.org/blogs/salud_publica/author/saludpubjhona331) (2013). Método FODA. [En línea]: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Metodo-Foda/623015.html>

Lamoureux, H. (1996). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec.

Lockie, S. y Sonnenfeld, D.A. (2008). Communities, natural resources and environments: African and Asian experiences. *Local Environment*, 13 (5), (p. 385-391).

Medus, N. B. (2006). Descentralización, autogestión, gestión local. Estudio de caso de un municipio en La Pampa, Argentina. *Geograficando*. [En línea]: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.358/pr.358.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.358/pr.358.pdf)

Ministère Affaires Étrangères Commerce et Développement du Canada (sin fecha)  
[En línea]: <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/nat-92213444-n2h>

Peña Maldonado, A.S. (2012). La matriz FODA. [En línea]: <http://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>

Real academia española (2012). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real academia española. [En línea]: <http://lema.rae.es/drae/>

Ruffino, J. A. (sin fecha). ¿Qué es un proyecto comunitario? [En línea]: <http://www.scribd.com/doc/13329717/Que-Es-Un-Proyecto-Comunitario>

Salas Vinent, M.E. (2009). Consideraciones teórico epistemológicas del proceso formativo en gestión de Proyectos de Ciencia e Innovación, *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, septiembre 2009. [En línea]: [www.eumed.net/rev/cccss/05/mesv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/05/mesv.htm)

Sauvé, L. y Villemagne, C. (2003). Un projet d'intervention en éducation relative à l'environnement : Éléments de gestion de projets. Module 21. Programme d'études supérieures – Formation en éducation relative à l'environnement – Francophonie internationale. Montréal: Les Publications ERE-UQAM, Université du Québec à Montréal – Collectif ERE-Francophonie.

Sihlongonyane, M. F. (2001). The rhetoric of the community in project management: the case of Mohlakengtownship. *Development in Practice*, 11(1), (p. 34-44)

Solidarité Canada-Sahel (2001). *Manuel de gestion*. Dans le cadre du Programme de renforcement de la société civile au Sahel. Montréal

Sopransi, M., Zaldúa, G., Longo, R. (2011). Autogestión, políticas públicas y movimientos sociales. *Anuario de investigaciones*, 18. Facultad Psicología, Universidad de Buenos Aires. [En línea]: <http://search.scielo.org/?q=autogestion&where=ARG>

Thuot, F.-A. y Audet, R. (2002). *Guía de gestión*. Sugerencias para concebir, realizar y evaluar un programa de desarrollo. Montréal: Conseil.Alternatif y Fundación Jules y Paul-Émile-Léger.

## LECTURAS RECOMENDADAS

Asamblea legislativa plurinacional. (2014). *Ley de Gobiernos Autónomos Municipales. Ley No. 482* Estado Plurinacional de Bolivia.. [En línea]: <http://www.cedib.org/leyes/ley-de-gobiernos-autonomos-municipales-09-01-2014/>

Bartle, P. (2011). *Las cuatro preguntas clave de la gestión y la planificación*. Folleto para taller. [En línea]: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mnt-4s.htm>

CEADES - OICH - CIPSJ - CICC - CICOL (2011). *Auto diagnóstico socio ambiental comunitario de la TCO Monte Verde*. Programa de vigilancia de la industria extractiva. Santa Cruz. [En línea]: <http://www.ceadesc.org/wp-content/uploads/2011/10/Autodiagnostico-Socio-ambiental-Monte-Verde.pdf>

De la Rosa E. (2012). *Pasos para desarrollar un proyecto comunitario*. [En línea]: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/PASOS-PARA-DESARROLLAR-UN-PROYECTO/212728.html>

Fondo Nacional de Desarrollo Regional. (2012). Plan de participación del control social. Bolivia. Fichas. [En línea]: <http://www.fndr.gob.bo/Requisitos.html?parametro=113121152545>

Fondo Nacional de Desarrollo Regional. (2010). *Control social, Gestión 2010*. [En línea]: [http://www.fndr.gob.bo/doc\\_info/CONTROL%20SOCIAL.pdf](http://www.fndr.gob.bo/doc_info/CONTROL%20SOCIAL.pdf)

Korten, D. C. (1987). *Community Management: Asian Experience and Perspectives*. New Haven. Kumarian Press

Ministerio Del Agua, Viceministerio de servicios básicos (2008). *Guía de desarrollo comunitario en proyectos de agua y saneamiento para poblaciones menores a 2 000 habitantes*. Bolivia. [En línea]: <http://www.mmaya.gob.bo/vapsb/biblioteca/DOCS/DESCOM/GUIA%202.pdf>

Pareja, M. (2008). *Descripción del marco lógico*. [En línea]: [http://www.fontagro.org/sites/default/files/02\\_descripcion\\_marco\\_logico\\_post.pdf](http://www.fontagro.org/sites/default/files/02_descripcion_marco_logico_post.pdf)

Perrenoud, P. (2006). Aprender en la escuela a través de proyectos: ¿por qué?, ¿cómo? *Primer Taller de Actualización sobre los Programas de Estudio*. México: Secretaría de Educación Pública (pp.115-122). [En línea]: [http://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/EstrategiasFavorecerPensamientoCientifico/vector2/documentos/Ciencias\\_Antologia.pdf#page=115](http://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/EstrategiasFavorecerPensamientoCientifico/vector2/documentos/Ciencias_Antologia.pdf#page=115)

Rebosio G. y Megal Y. (2001). *Pequeñas agroindustrias rurales*. Lima: Centro de investigación, educación y desarrollo - CIED

## **ANEXOS MATERIAL PARA LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS**

Las fichas de proyectos presentadas en los anexos 1 y 2, han sido redactadas por los participantes del proyecto **Ecominga amazónica**. Para conocer más sobre este proyecto de cooperación interuniversitaria, se puede consultar el siguiente sitio: **[www.ecominga.uqam.ca](http://www.ecominga.uqam.ca)**

Anexo 1: Fichas de proyectos comunitarios

Anexo 2: Explorando la gestión de proyectos comunitarios



## **ANEXO 1**

### **FICHAS DE PROYECTOS COMUNITARIOS**

#### **1.1 INSTALACIÓN DE UNA RED DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA**

##### **I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS PARTICIPANTES**

###### **1.1 Título del proyecto:**

Instalación de una red de distribución de agua en la comunidad del Carmen de Guacayane

###### **1.2 Comunidad del proyecto:**

El Carmen de Guacayane, Municipio San Ramón (Beni, Bolivia)

###### **1.3 Ecolíder responsable:**

Daniel Guasoma

###### **1.4 Colaboradores y organizaciones asociados:**

Comunidad de El Carmen de Guacayane, el proyecto Ecominga Amazónica y vecinos de El Carmen de Guacayane.

##### **II - CONTEXTO**

###### **2.1 Descripción del Contexto**

La comunidad indígena de El Carmen de Guacayane, al igual que todo el municipio de San Ramón en la provincia Mamoré y casi todo el departamento de Beni, se halla inmersa en el área ecológica del Trópico húmedo, con inmensas planicies que en su superficie albergan áreas boscosas y áreas de pampas cubiertas por gramíneas; presenta dos estaciones climatológicas anuales, la época lluviosa y la época de sequía.

Esta comunidad es una Organización Territorial de Base (OTB), distante a 40 km. de San Ramón a un lado del camino a Magdalena. Tiene un Corregimiento, una Junta Escolar, Sindicato Agrario y una directiva de la comunidad para el funcionamiento del presente proyecto.

###### **2.2 Características ecológicas y sociales de la comunidad**

Un porcentaje de la población no tiene acceso directo al agua proveniente de la red de distribución, por tanto, consumen agua no potable, con la consiguiente repercusión negativa en la salud de la población. Hay una estrecha relación con la salud de los medios de vida.

###### **2.3 Principal problemática relacionada al proyecto**

La escasez de agua en las diferentes épocas climatológicas del año, apta para el consumo humano. Tiene repercusión negativa en la salud de la población, en estrecha relación con la salud de los medios de vida.

## III - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 3.1 Objetivos

#### Objetivo general

Ampliar el tendido de la red pública de agua en la comunidad de El Carmen de Guacayane para contribuir a mejorar la salud de la población humana local, vinculada a la salud de los medios de vida.

#### Objetivos específicos

- Extender el tendido de red pública y conexiones domiciliarias al 50 % de la población sin suministro.
- Suministrar agua a nivel domiciliario.
- Capacitar a los beneficiarios del proyecto sobre los distintos valores implícitos en el manejo del agua.

### 3.2 Principal grupo social involucrado

En la comunidad, aproximadamente el 50% de las familias no reciben el agua a través de la red de distribución que ya está funcionando. En ese sentido, con el presente proyecto, el principal grupo involucrado para el servicio que se generará es ese porcentaje de habitantes.

Para la implementación del proyecto se conformó en la comunidad una directiva que se encargará de la administración de la gestión del recurso agua.

### 3.3 Resumen del proyecto: proceso y actividades

Las principales actividades del proyecto son las siguientes:

- Compra del material
- Transporte del material
- Excavación del terreno para la red de agua
- Tendido de la red de agua

### 3.4 Dimensión de ecodesarrollo y/o de salud ambiental

El proyecto contribuye al ecodesarrollo de la comunidad, puesto que ha sido concebido y respaldado por los distintos grupos sociales locales (padres/ madres de familia, profesores, estudiantes, etc.), con una gestión ecológicamente sana de los recursos materiales y de las actividades humanas y un espíritu de solidaridad (ecodesarrollo comunitario). Concretamente, el acceso al agua por parte de la comunidad, contribuye al desarrollo socioeconómico de la misma, no solamente porque es el líquido elemento vital para las personas, animales y plantas, sino también porque contribuye a contar con alimentos sanos (salud ambiental).

#### Educativo

Las personas implicadas en el proyecto desarrollarán mayor sensibilidad sobre valores y necesidades en la mantención y preservación de la salud. También podrán conocer más sobre la importancia que tiene el cuidado de los recursos naturales y su valoración para tener un mejor futuro en armonía con la naturaleza.

## Interculturalidad

El desarrollo de las labores del proyecto permite una integración social de personas de la comunidad Indígena de El Carmen de Guacayane. En el Beni existen diferentes grupos sociales que realizan trabajos comunales con características propias. Este proyecto permitirá la integración de cada uno de los pobladores de El Carmen de Guacayane.

## Género

El proyecto de dotación de agua lleva implícito la participación de la mujer, ya que son ellas las que impulsan el desarrollo de las comunidades como miembros activas de cada familia que realizan los quehaceres del hogar; el proyecto de dotación de agua, relaciona la habilidad femenina con la construcción de los diferentes detalles de infraestructura, complementa el trabajo en el marco del proyecto para el mejoramiento de su comunidad.

## IV - DESAFÍOS Y RIESGOS

El principal desafío es la implementación del proyecto.

- El desafío del líder responsable de este proyecto es la gestión de recursos o insumos para la puesta en marcha del proyecto
- Entre los riesgos está la desintegración del grupo de comunarios interesados en el proyecto
- No conseguir los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto.

## V - PRESUPUESTO

Presupuesto general del proyecto (en Bolivianos)					
Nº	DESCRIPCIÓN	UNID.	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL BS.
1	Cañería PVC de 2" Clase 9	Pza	100	105	10 500
2	Pegamento	Lt	8	100	800
3	Excavación 600 m. 0.35x0.80	ML	600	20	12 000
4	Excavaciones Domiciliarias 15 pza	ML	150	20	3 000
5	Codos	Pza	10	75	750
6	Cañería PVC de ½"	Pza	100	80	8 000
7	Abrazaderas y reducciones PVC	Pza	15	80	1 200
8	Tee	Pza	10	100	1 000
9	Mano de Obra Calificada	Gl	1	8 000	8 000
10	Mano de Obra no calificada	Jornales	50	70	3 500
11	Transporte de materiales	Gl	1	2 500	2 500
<b>TOTAL</b>					<b>51 250</b>

<b>Financiamiento del proyecto (en Bolivianos)</b>				
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL BS.</b>	<b>APORTE COMUNAL</b>	<b>APORTE ECOMINGA</b>
1	Cañería PVC de 2" Clase 9	10 500		10 500
2	Pegamento	800		800
3	Excavación 600 m. 0.35x0.80	12 000	12 000	
4	Excavaciones Domiciliarias 15 pza	3 000	3 000	
5	Codos	750		750
6	Cañería PVC de ½"	8 000	8 000	
7	Abrazaderas y reducciones PVC	1 200		1 200
8	Tee	1 000		1 000
9	Mano de Obra Calificada	8 000	8 000	
10	Mano de Obra no calificada	3 500	3 500	
11	Transporte de materiales	2 500		2 500
	<b>TOTAL</b>	<b>51 250</b>	<b>34 500</b>	<b>16 750</b>

El aporte de Ecominga consiste en materiales y transporte con un monto de Bs. 16.750. El Gobierno Nacional con el Programa Mi Agua II a través del Municipio de San Ramón, implementó la construcción del Tanque elevado de hormigón armado, obra ya concluida.

## 1.2 BENEFICIADORA DE ALMENDRA ECOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INICIATIVA EBA

### I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

#### 1.1 Título del proyecto:

Beneficiadora de almendra ecológica para el fortalecimiento de la Empresa Boliviana de Almendra y Derivados (EBA)

#### 1.2 Comunidad del proyecto:

Miraflores, Municipio Gonzalo Moreno, Departamento Pando - Bolivia

#### 1.3 Ecolíderes responsables:

Miguel Ángel Vilajoly y Reynaldo Sanjinés

#### 1.4 Colaboradores y organizaciones asociados:

OTB Miraflores, Comité de Gestión

### II - CONTEXTO

#### 2.1 Descripción del Contexto

##### Ubicación geográfica

La comunidad Indígena Miraflores se encuentra ubicada en el municipio Gonzalo Moreno de la provincia Madre de Dios del Departamento Pando. En las coordenadas UTM 0783886 y 8771184 (Zona 19), y a 36 Km. de la ciudad de Riberalta, lado Oeste.

##### Tenencia de la tierra y modalidad de acceso a los recursos Naturales

A pesar que la comunidad tiene derecho colectivo a la tierra, internamente está dividida en parcelas, contando entre 5 y 50 hectáreas por familia; cada año, sobre todo en la época de producción castañera, se tiene que lamentar invasión interna.

#### 2.2 Características ecológicas y sociales de la comunidad

##### Aspectos Biofísicos

El clima es húmedo y variado según las estaciones del año. La comunidad se encuentra en una superficie con predominio de terreno de altura y bajío, la fertilidad es de media a baja, la humedad es relativa. En la zona fluyen al menos cuatro arroyos, estos proveen de agua para el consumo humano, animal, producción interna y aprovisionamiento de peces. Los bosques presentan características florísticas como el Cerebó, sin embargo es notoria la presencia de especies maderables y no maderables como: castaña, toco, itaúba, aliso, cedro, cerebó, y almendrillo; en lo medicinal: sangre de grada, copaibo y frutales, tales como: asaí, majo, cupuazú, cacao, pacai, cítricos entre otras especies.

##### Demografía

La población de Miraflores está compuesta por 85 familias de las que hacen un total de 400 habitantes entre hombres y mujeres.

##### Contexto cultural

Antes de 1998, Miraflores figuraba como comunidad campesina, la Central Indígena de la Región Amazónica de Bolivia (CIRABO) procedió a la realización de un estudio etnológico, los resultados

fueron evidentes, más del 50% de los comunarios eran Tacanas – Cavineños, por esto su nominación como comunidad indígena, el otro 50 % son mestizos y colonos provenientes de diferentes regiones del país. Los indígenas procedentes de Puerto Cabinas, que llegaron a la zona para trabajar en una empresa utilizaban tipoy (traje típico), más aún cuando danzaban la callahuaya, los Tiri – tiri, caluyos y ventearroz; la música se interpretaba con tambor, flauta, bombo y acordeón. Cuando los medios no alcanzaban para la compra de telas, se recurría a las bolsas de harina de trigo (lienzo) y la costura era a mano. La gente sólo se dedicaba al rayado de goma, recolección de castaña y chaqueo.

### **Estructura social**

Los comunarios están organizados en sindicatos, con la máxima representación en la Asamblea Comunal. El poder ejecutivo de la comunidad está dirigido por el Secretario general y acompañado por diferentes carteras.

### **Estructura económica**

Las familias de las comunidades de este Municipio, tienen como fuente primaria de ingresos la extracción de productos forestales no maderables como la castaña o nuez amazónica, también está la agricultura tradicional de subsistencia, los sistemas agroforestales, la pesca y crianza de animales, estas actividades proporcionan alimentos para el consumo familiar y el sostenimiento de la familia.

### **Educación**

En la actualidad, la comunidad indígena Miraflores cuenta con una Unidad Central de Educación, que alberga a 144 alumnos de las comunidades cercanas de San Carlos y San Pablo. El 80% de la infraestructura del centro de estudios, es de ladrillos.

### **Salud**

La comunidad Miraflores cuenta con un puesto de salud que consta de la siguiente infraestructura: Sala de atención, sala de espera, farmacia, sala de internación, sala de parto. Se cuenta con equipos de base.

## **2.3 Principal problemática relacionada al proyecto**

### **Antecedentes**

No existía ningún proyecto de este tipo, aunque la castaña es relevante para la economía de las familias de las comunidades de Miraflores, San Carlos, Dos Palmas y el Carmen.

En el año 2009 se creó EBA para promover actividades laborales en la extracción, compra, beneficiado y comercialización de la castaña. Con este precedente, la comunidad de Miraflores - reunida en asamblea - determinó la necesidad de instalar una planta de beneficiado para lograr aumentar el valor de la castaña que será comercializada por la Iniciativa EBA. En general, las comunidades de Miraflores, San Carlos, Dos Palmas y El Carmen trabajarán para aumentar el ingreso de las familias involucradas en el proyecto y de los comunarios de la región.

### **Justificación del Proyecto**

Somos 70 familias y tenemos la materia prima que beneficiará a la comunidad en general y mejorará la calidad de vida; todos conocemos la actividad y la practicamos. Las comunidades participantes conforman una zona estratégica donde se deben instalar los centros de acopio y beneficiado, además de la programada reactivación y fortalecimiento de la beneficiadora del Sena, dentro de la iniciativa EBA.

## III - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 3.1 Objetivos

#### Objetivo general

Beneficiar y comercializar castaña recolectada por los miembros de las comunidades asociadas para generar fuentes de trabajo e ingreso financiero, conservando los recursos naturales y apoyando la iniciativa EBA.

#### Objetivos específicos

- Acopiar castaña en tierras comunitarias de origen.
- Construir una beneficiadora comunitaria de almendra.
- Beneficiar la castaña.
- Entregar la castaña beneficiada a la iniciativa EBA.

### 3.2 Principal grupo social involucrado

#### Forma de organización y administración del proyecto

El proyecto será implementado por la OTB de la comunidad indígena Miraflores y el comité de gestión. Será administrado por una comisión de vigilancia tomando en cuenta la organización sobresaliente y la participación de las otras comunidades participantes.

#### Beneficiarios

Directos: Las familias de todas las comunidades participantes, en los eslabones de recolección, transporte, beneficiado de la castaña y entrega del producto a EBA para su comercialización final.

Indirectos: Las familias de las comunidades participantes por el mejoramiento de su ingreso monetario y todos los participantes regionales de la iniciativa EBA.

### 3.3 Actividades del proyecto

Las principales actividades del proyecto son las siguientes:

- Ubicación del terreno;
- Construcción de un galpón de 20 x 12 m.;
- Capacitación de miembros de implicados en el proyecto;
- Compra y transporte del material: calamina, clavos, madera, mesas, bancos, máquinas quebradoras, paneles solares con accesorios, baño higiénico para damas y otro para varones, mandiles, gorros, barbijos, guantes, vasijas, cajones, bolsas, ventiladores y balanza;
- Instalación de la planta beneficiadora.

### 3.4 Dimensión de ecodesarrollo y/o de salud ambiental

La recolección de castaña no implica dañar el bosque, por el contrario, permite mantener la biodiversidad de manera saludable. Además el proyecto permitirá, con los ingresos a ser obtenidos, mejorar la calidad de vida de las familias de Miraflores y las otras comunidades participantes. La castaña beneficiada tendrá un alto control de calidad en cuanto a higiene y alfa toxinas.

#### IV - DESAFÍOS Y RIESGOS

Los desafíos que enfrenta el proyecto son:

- Capacitar a los comunarios para la adopción de técnicas adecuadas de cosecha y descascarado
- Implementar procesos de comercialización.
- Lograr que las comunidades oferten su castaña a esta beneficiadora comunal en Miraflores.

El riesgo principal es obtener estándares competitivos de la castaña frente a las empresas particulares de la región.

#### V - PRESUPUESTO APROXIMADO GLOBAL

<b>BENEFICIADORA DE ALMENDRA ECOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INICIATIVA EBA Comunidad Indígena de Miraflores</b>					
<b>TIPOS DE GASTO</b>	<b>APORTE ECOMINGA</b>	<b>APORTE COMUNIDAD</b>	<b>APORTE GOBERNACIÓN</b>	<b>APORTE ALCALDIA GONZALO MORENO</b>	<b>TOTAL</b>
Factibilidad	2 000				2 000
Materiales		10 000			10 000
Equipamiento			50 000	20 000	70 000
Mano de obra		15 000			15 000
Capacitación	3 000				3 000
	<b>TOTAL EN DOLARES AMERICANOS</b>				<b>100 000</b>

## 1.3 PROCESADORA DE CHIVÉ ORGÁNICO

### I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

#### 1.1 Título del proyecto:

Procesadora de chive orgánico

#### 1.2 Comunidad del proyecto:

Frontera, Municipio Puerto Gonzalo Moreno, Departamento Pando, ubicado a 10 km. de la localidad de Gonzalo Moreno.

#### 1.3 Ecolíderes responsables:

Ronald Tellería y Ruby Escalante

#### 1.4 Colaboradores y organizaciones asociados:

Comité de Gestión con Presidente, Vicepresidente, Secretario de Actas, Secretario de Hacienda y dos Vocales.

### II - CONTEXTO

#### 2.1 Características ecológicas y sociales generales<sup>11</sup>

##### Tipo de bosque y estado de conservación

La región amazónica de Bolivia se encuentra en un muy buen estado de conservación (estimaciones recientes calculan que más del 90% se mantiene como bosque primario).

##### Situación de la infraestructura

Baja intensidad de infraestructura debido a la baja población de la región.

##### Ocupación

La población tiene su origen en los tres grupos de personas: los indígenas que ancestralmente viven en la región, migrantes extranjeros que llegaron a trabajar como peones (particularmente peruanos y brasileños) o administradores de las grandes empresas (como es el caso de los empleados de Nicolás Suárez); y emigrantes internos, que llegaron tanto en el tiempo del auge económico de la goma (de Beni y Santa Cruz) como hoy en día aprovechando nuevas oportunidades comerciales (de La Paz y Cochabamba y otras partes de Bolivia).

##### Población

El municipio de Gonzalo Moreno tiene 20 comunidades: 8 de ellas son indígenas y las otras 12 campesinas. Las vías de acceso a estas comunidades son: 19 por tierra y 1 por agua.

En el municipio de Gonzalo Moreno la población alcanza a 3.810 habitantes que equivale al 18,42% de la población total de la provincia Madre de Dios.

Frontera es una comunidad campesina fundada el 12 de octubre de 1942. Tiene un alto crecimiento demográfico a causa de la carretera Gonzalo Moreno – Dativiti y el asentamiento nuevo en urbanización.

---

<sup>11</sup> Datos generales del Municipio.

## 2.2 Principal problemática relacionada al proyecto

### Antecedentes

El proyecto se inició desde la implementación de la Participación Popular, pero no logró prosperar a causa del escaso suministro de agua.

### Justificación del proyecto

Somos 40 familias y 174 habitantes y necesitamos generar ingresos económicos y evitar la pérdida del producto (yuca) que se echa a perder pasado un año de su recolección.

## III - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 3.1 Objetivos

#### Objetivo principal

Producir chivé orgánico con el trabajo comunitario de las familias participantes, en una parcela comunitaria, conservando el medio ambiente para mejorar el ingreso económico de las familias de la comunidad.

#### Objetivos Específicos

- Construir un galpón y otras instalaciones (baño, etc.) en época seca, en 90 días.
- Cultivar y cosechar la yuca de manera colectiva.
- Procesar anualmente 400 quintales de chive.
- Elaborar el producto final y comercializarlo.
- Dar trabajo a 15 familias de la comunidad, en una primera etapa.
- Capacitar a las familias participantes de la comunidad en técnicas adecuadas de selección de ramas o estacas, cosecha, pelado y elaboración de chivé.
- Capacitar a las familias participantes de la comunidad en la formación de una microempresa para la elaboración del chivé orgánico y su comercialización.

### 3.2 Principales participantes

Los miembros de la comunidad que van a trabajar en el proyecto. Se deberá formar un Comité de Gestión, con un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario de Actas, un Secretario de Hacienda y dos Vocales.

#### Beneficiarios

##### Directos

Las cuarenta familias involucradas en el proyecto.

##### Indirectos

Toda la comunidad de Frontera, mediante el mejoramiento de su nivel de vida.

### 3.3 Resumen del proyecto: proceso y actividades

La infraestructura será construida con mano de obra de la comunidad, especialmente de las familias



participantes, y los otros comunarios trabajarán con jornal. Se contará con la inversión de recursos propios en el desmonte, en la selección de ramas o estacas mejoradas, la siembra de la yuca y la construcción de las facilidades.

Los recursos externos serán proveídos por el proyecto ECOMINGA en la factibilidad y capacitación, y por fondos municipales y de la gobernación de Pando para la infraestructura y el equipamiento.

### 3.4 Dimensión de ecodesarrollo y/o de salud ambiental

La producción de chivé es una manera de desarrollar a la comunidad con un producto tradicional de la región, que no impacta de gran manera al medio ambiente porque se realiza en barbecho o monte secundario.

El consumo de chivé orgánico es muy importante para la salud humana por sus cualidades nutricionales. Además el proyecto contempla la reposición de nutrientes mediante el barbecho de los terrenos cultivados, con la siembra de leguminosas para la recuperación del suelo.

## IV - DESAFÍOS Y RIESGOS

### Principal desafío

Lograr la capacitación de las familias participantes.

### Riesgos

- Incendios forestales incontrolados;
- Proliferación de depredadores y plagas de la yuca.

## V - PRESUPUESTO TENTATIVO GLOBAL

PROCESADORA DE CHIVE ORGÁNICO Comunidad Frontera					
TIPOS DE GASTO	APORTE ECOMINGA	APORTE COMUNIDAD	APORTE GOBERNACIÓN	APORTE ALCALDIA	TOTAL
Estudio de factibilidad	2 000				2 000
Construcción galpón		3 000			3 000
Equipamiento, maquinaria			5 000		5 000
Mano de obra, limpieza de terrenos, siembra y cultivo				10 000	10 000
Capacitación	3 000				3 000
	<b>TOTAL EN DOLARES AMERICANOS</b>				<b>23 000</b>

## **ANEXO 2**

### **EXPLORANDO LA GESTIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS**

#### **2.1 CANASTA DE SEMILLAS**

##### **I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS PARTICIPANTES**

###### **1.1 Comunidad del proyecto:**

Las comunidades y sindicatos afiliados a la Central y Federación de trabajadores campesinos de Ascensión, Provincia Gwuarayus, Departamento Santa Cruz, Bolivia.

Entre los sindicatos participantes del proyecto están:

Nueva esperanza

Rio Blanco

Comunidades, Guapay y San Andrés

En el proceso de socialización del proyecto comunitario, se tiene previsto la incorporación de nuevos sindicatos y comunidades de la zona.

###### **1.2 Ecolíder responsable:**

Ignacio Flores Daza

###### **1.3 Colaboradores y organizaciones asociados:**

Federación de Trabajadores Campesinos Gwuarayus

Central Campesina Gwuarayus

Central Obrera Regional

##### **II - CONTEXTO**

###### **Características ecológicas y sociales del Municipio de Ascensión de Gwuarayus**

La vitalidad de la cultura e identidad colectiva que se hace presente a través de los relatos, narraciones e interpretaciones de las vivencias y prácticas cotidianas, es la característica de la cultura del pueblo Gwuarayo, es una cultura viva en la cual el pasado forma parte de su presente y marca la representación y expectativas del futuro. En ella están presentes elementos tradicionales y modernos que cohesionan a la comunidad, que interactúan como bases para su organización, resolución de conflictos, y se incorporan en sus usos y costumbres como también en la valorización de la tierra y territorio.

Los sistemas tradicionales de organización del pueblo Gwuarayu ya no existen puesto que fueron eliminadas en la época misional. Hoy día, la familia es la base para su organización. Tiene su máxima expresión en el Cabildo, que desplazó a las formas originarias de organización del pueblo Gwuarayu. También está la representación sindical, que ha sido impuesta desde el Estado: los sindicatos campesinos que irrumpen a partir de los años 60 como resultado de la aplicación de Ley de Reforma Agraria de 1953. Los Gwuarayus tuvieron que organizarse en sindicatos por zonas agrarias para obtener tierras.

El surgimiento de las Organizaciones Territoriales de Base (OTB) nació con la Ley de Participación Popular. Son las instancias representativas de las zonas jurisdiccionales en la toma de decisiones políticas y sociales ante el gobierno municipal. Se encargan de demandar y fiscalizar las gestiones del municipio. El Comité de Vigilancia, por su parte, ejerce control social, vigila y fiscaliza las obras y

el manejo financiero que se ejecutan en el Plan Operativo Anual municipal. Es elegido por la central indígena. La Junta Escolar se encarga de velar por el buen desempeño de la educación, coordinando sus actividades con los profesores.

El pueblo indígena Gwarayu, como dueño del territorio, tiene derecho al usufructo de los recursos naturales, por eso las normas internas de ordenamiento, uso, acceso y aprovechamiento de los recursos existentes están dirigidas a regular el carácter colectivo y a definir la distribución de beneficios para evitar conflictos. Esto será posible sólo con la participación de todos los comunarios, hombres y mujeres.

La incorporación al mercado ha provocado la pérdida de valores relacionados con la protección del bosque, su sostenibilidad y conservación, y se han adoptado prácticas ajenas a su cultura, lo que provoca conflictos. Si bien se ha avanzado en la elaboración de reglamentos, sobre todo para el manejo forestal, éstos no se cumplen. Esto preocupa a los comunarios, quienes manifiestan la importancia de contar con normas. El problema es cómo se garantiza su ejercicio y aplicación correcta.

La provincia se consolidó oficialmente con la aprobación de la Ley 1143 del 6 de marzo de 1990, independizándose de la provincia Ñuflo de Chávez, como resultado de movilizaciones cívicas del pueblo Gwarayu que demandaba la ubicación geográfica donde habitaban como su territorio histórico y tradicional. Así, la provincia se conforma por tres secciones municipales: Ascensión de Gwarayus (Primera Sección), Urubichá (Segunda Sección) y El Puente (Tercera Sección). Ascensión de Gwarayus es la capital provincial.

<b>División político-administrativa de la Tierra Comunitaria de Origen (TCO) Gwarayus</b> Fuente: PGMF, Yotaú, 2001	
<b>SECCIÓN MUNICIPAL</b>	<b>COMUNIDAD</b>
Primera Sección	Asención de Gwarayus San Pablo Santa María El Verano San Andrés
Segunda Sección	Urubichá Yaguarú Salvatierra Cururú
Tercera Sección	Yotaú La Cachuela Surucusí Momené Puerto Ñuflo de Chávez

Los asentamientos indígenas Gwuarayus más importantes son las sedes de las ex-misiones franciscanas: Ascensión de Gwuarayus, Urubichá, Yaguarú, Yotaú, San Pablo y Salvatierra. Los asentamientos, clasificados en tradicionales y no tradicionales, son los siguientes: Asentamientos tradicionales: Guarayú: Urubichá, Yaguarú, Salvatierra, Cururú, Ascensión de Gwuarayus, San Pablo, Yotaú, Momené. Asentamientos con población multiétnica y colonizadora: El Puente, Surucusí, San Andrés, Santa María y San José Obrero, Yotaú, San Luis, El Verano, Cachuelas, Puerto Ñuflo de Chávez, Nueva Jerusalén, Cerro Chico, Cerro Grande, Limoncito y San Andrés (MDSP-VAIPO, 1999: 16-17).

Los ríos de la región pertenecen a la cuenca del río Amazonas, conformada por las subcuencas de los ríos Negro, Blanco, San Julián, San Pablo, Grande y Zapoco. Las principales lagunas son Taborga, Pajalar, La Pistola, Santo Corazón, Yaguarú, Brava, La Luna, Viborilla, Tapada y San José. Estos datos expresan la riqueza hidrográfica de la región. Los pobladores obtienen de estos ríos y lagunas los recursos comestibles para su subsistencia (pesca) (MDSP-VAIPO, 1999: 48).

En el suelo de la provincia Gwuarayus se visualizan dos paisajes principales. Por un lado, el escudo cristalino chiquitano, apto para el aprovechamiento forestal, ganadero y la agricultura: yuca plátano y maní. De acuerdo a la clasificación de suelos elaborada por el PLUS de CORDECRUZ en 1996, el 64% de los suelos de las TCO son aptos para actividades pecuarias o ganaderas. Por otro lado, las llanuras aluviales, con suelos aptos para el uso agrícola limitado: algodón, soya, maíz, frijol, maní, sorgo, caña de azúcar, piña, arroz y pastizales. Asimismo se pueden destacar tres ecosistemas dominantes: monte alto, monte bajo y ríos, lagunas y curichis.

Gwuarayus pertenece a la ecoregión del bosque semi-húmedo en la zona de transición entre los bosques de la llanura. Engloba una gran extensión de planicies y colinas por debajo de los 5000 metros sobre el nivel del mar con una rica presencia de especies forestales de maderas preciosas. La vegetación se caracteriza por pertenecer al bosque húmedo subtropical y también al bosque seco subtropical. Estos ecosistemas son espacios sagrados tradicionales para los comunarios, pues ahí practican los rituales a sus “abuelos” para poder cazar y pescar.

El mayor potencial del municipio radica en sus recursos naturales, con excelentes perspectivas para la actividad forestal y el desarrollo del eco turismo.

El 60% del territorio está dedicado a la actividad forestal, el 30% a la ganadería y el 10% a la agricultura (Clavijo, 1995). Gran parte de los terrenos agrícolas y pecuarios tienen cobertura boscosa (Pacheco y Kaimowitz, 1998: 58).

La explotación capitalista de los recursos madereros en Gwuarayus se inició en la década de 1960 bajo el amparo de la legislación forestal de entonces. Las empresas madereras procedieron a una explotación desordenada y altamente selectiva de las especies más valiosas de la zona (mara y cedro), extrayendo troncas incluso de las parcelas de los Gwuarayus. Estos hechos provocaron la reacción en la población indígena, pues los recursos de sus tierras estaban siendo abruptamente saqueados, no solamente los maderables sino también los recursos de la fauna. Además, la invasión de las madereras y sus recursos logísticos y humanos provocaban el alejamiento de los animales de monte. Los madereros, por su parte, cazaban en grandes cantidades para alimentar a sus trabajadores. Estas acciones ocasionaban que el pueblo Gwuarayu no pueda acceder a estos recursos indispensables para su subsistencia.

Los Gwuarayus practican una agricultura extensiva con una producción de moderada a baja, con poca o escasa inversión de capital o sólo mano de obra familiar. Desde que los Gwuarayus adoptaron por obligación la estrategia de una vida sedentaria de agricultores hasta hoy, su economía se basa fundamentalmente en la agricultura. Esta actividad es la principal fuente de subsistencia de las familias guarayas que ya no pueden subsistir sólo con recursos naturales brindados por la riqueza del bosque.

En los pueblos Gwuarayus, el trabajo agrícola se basa en el sistema roza-tumba y quema; la rotación de los suelos y la asociación de cultivos se realizan con la comunidad o la unidad familiar en “minga”. Los Gwuarayus trabajan sus chacos durante tres años. Por la disminución de la fertilidad del suelo dejan los barbechos entre diez y treinta años.

La roza es la limpieza del terreno para su habilitación, se la realiza manualmente. La roza se lleva a cabo en dos pasos: la despalizada, tumba de árboles de menor diámetro, y la tumba de los árboles grandes con ayuda de hachas y motosierras. La quema se lleva a cabo una vez terminada la tumba. Luego de realizada la quema se procede a la limpieza del terreno. Se espera unos días, generalmente los días de lluvia, para que las mujeres y los niños, responsables directos de la tarea de siembra, introduzcan las semillas o plantas en la tierra. En la TCO hay alrededor de veinte tipos de cultivos principales, que se clasifican en anuales, semi-perennes y perennes. En los cultivos anuales están el arroz, maíz, cebolla, camota, caña, frejol, maní y otros. Entre los semi-perennes, la yuca y el plátano. Y en los cultivos perennes sobresalen los cítricos.

La caza y la pesca, a pesar de las limitaciones originadas por los asentamientos de terceros, siguen siendo las principales actividades de sobrevivencia de los pueblos. El producto de estas actividades se destina al consumo familiar, siendo prácticamente nulo el uso comercial. La práctica de la caza está destinada en un 93,4% al consumo de las familias. El 64,4% de las familias realizan esta práctica. Las principales especies cazadas son el jochi, taitetú, huaso y tatú.

Las poblaciones asentadas cerca de los ríos, lagunas y curichis tienen mayores posibilidades de pesca y por lo tanto mayores beneficios de esta actividad. La alimentación con carne de pescado tiene prioridad frente a la carne silvestre. El 83,9% de las familias realiza esta práctica, destinando el 95% de la pesca a la alimentación familiar.

La venta de mano de obra como base de la economía de los Gwuarayus es resultado de las influencias mercantilistas del sistema económico vigente y de las limitaciones que tienen para acceder a los recursos del bosque. Estas limitaciones son el resultado, a su vez, de las masivas ocupaciones de tierras por terceros, principalmente los madereros que han reducido las áreas de uso tradicional y ahuyentan a los animales del monte. Todo ello se agudiza por la expansión de la frontera agrícola.

La venta de mano de obra se ha convertido en una actividad indispensable para la economía familiar de los Gwuarayus, razón por la cual la población realiza migraciones temporales. Los hombres Gwuarayus son requeridos para trabajar principalmente en empresas madereras, en grandes haciendas o estancias ganaderas, en establecimientos agrícolas de la región y en proyectos de colonización (desmonte, chaqueo, roza de potreros). El pago que reciben por jornal de acuerdo al tiempo y tipo de trabajo en la hacienda, según los entrevistados, en el mejor de los casos es de 20 a 25 bolivianos. Las mujeres jóvenes también salen frecuentemente de sus pueblos para trabajar como empleadas en Ascensión o Santa Cruz (Weber: 1996: 58).

## **Problemática relacionada al proyecto**

En las últimas décadas, el municipio de Ascensión de Gwuarayus se abastece de los principales alimentos de la canasta familiar de comunidades vecinas, de otros departamentos, productos traídos de las ciudades, etc. Situación que está generando una dependencia de alimentos foráneos, pérdida de cultivos nativos, migración en busca de fuentes laborales y otros, comprometiendo el desarrollo de las comunidades de la zona que amenaza año tras año a la seguridad alimentaria de la región. Esta situación obliga a los pobladores a salir de sus comunidades para buscar otras estrategias de sobrevivencia. Los destinos generalmente son las estancias ganaderas, comunidades vecinas, ciudades consideradas polos de desarrollo, con el fin de obtener dinero para asegurar la reproducción social de su familia.

Actualmente, la situación se ve agravada por los desastres y eventos naturales provocados por los incendios forestales, sequías e inundaciones que azotan cada vez con mayor fuerza a la región ocasionando una emergencia alimentaria en el municipio.

Los impactos ambientales que ocasionan estos desastres están vinculados con la deforestación que varían de acuerdo a la intensidad y forma de uso de los “recursos naturales”, tipo de actores sociales que ocupan el área y vocación productiva del municipio. El 83% de la población desarrolla actividades económicas que se relacionan de manera directa o indirecta con la actividad forestal durante todo el año.

La explotación, el uso inadecuado y la ampliación de la frontera agrícola están poniendo en riesgo esta rica fuente de “recursos naturales”. La expansión de la frontera agrícola es una de las principales causas de la deforestación y es una de las principales amenazas de la biodiversidad, la calidad del aire y los recursos hídricos. La deforestación y las actividades agrícolas tendrán efectos negativos que serían reflejadas en la disminución de la seguridad alimentaria para las poblaciones locales. Ya que en los últimos años se ha registrado pérdida de la cobertura de la vegetación ribereña y disminución en el tamaño de algunos cuerpos de agua.

La producción agrícola ya no está destinada al autoconsumo. El área rural se ha incorporado de una manera frenética a la economía de mercado obligando a sus habitantes a cambiar sus prácticas ancestrales por otras no sostenibles. Este proceso acelera la explotación, el uso inadecuado y la ampliación de la frontera agrícola con fines comerciales, pone en riesgo la seguridad alimentaria de las familias puesto que la producción tradicional de subsistencia se ve disminuida o dejada de lado por la incorporación de los mercados locales. Esta situación se agrava debido a los desastres y eventos naturales, como mencionamos con anterioridad, y robustece la dependencia a productos foráneos. La principal problemática está relacionada al acceso a las semillas de parte del pequeño agricultor.

## **III - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto comunitario “Canasta de Semilla” emerge en el seno de las reivindicaciones sociales de las comunidades campesinas, asociadas a las Centrales campesinas y a la Federación de Trabajadores campesinos Gwuarayus de Ascensión.

El 83% de la población desarrolla actividades económicas que se relacionan de manera directa o indirecta con la actividad forestal durante todo el año. La deforestación altera negativamente la calidad de vida de un pueblo y de una cultura. Sin bosque, los Gwuarayus están condenados a adoptar

un estilo de vida que no es el suyo, ya que los recursos naturales son parte de la cosmovisión de las culturas que emergen de las selvas.

Este contexto mantiene a la población en una constante incertidumbre e inseguridad alimentaria. Este es el escenario en el cual emerge el proyecto comunitario “Canasta de Semilla”, que tiene como propósito potenciar la economía familiar a través de cultivos tradicionales que apoyen a la producción y conservación de semillas de la región. Así mismo, se pretende apoyar a la seguridad alimentaria de las familias campesinas que perdieron sus cultivos a causa de desastres y eventos naturales. Se busca contribuir al sustento económico de las familias campesinas a través de la producción y comercialización de productos agrícolas tradicionales y rescatar y valorar los cultivos tradicionales locales adaptados a la zona.

Ante la presión de las grandes transnacionales con base en la biotecnología de las grandes corporaciones (Monsanto, Aventis, Du Pont, Dow y Syngenta) que ejercen su poder en la alimentación del mundo, el campesino encuentra destruida su forma de vida tradicional y la soberanía alimentaria se ve vulnerada y puesta en riesgo; además de las cuestiones éticas que esto desencadena.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Potenciar la economía familiar a través de cultivos tradicionales que apoyen a la producción y conservación de semillas de la región.

### **Objetivos específicos**

- Apoyar a las familias campesinas para que tengan acceso a semillas de productos propios de la zona.
- Contribuir al sustento económico de las familias campesinas a través de la producción y comercialización de cultivos tradicionales.
- Rescatar y valorar los cultivos tradicionales locales adaptados a la zona.

### **Principal grupo social involucrado**

Sindicatos y comunidades afiliadas a la Central campesina de Ascensión de Gwuarayú.

### **Resumen del proyecto: proceso y actividades**

El proyecto comunitario “Canasta de Semilla”, está pensado como un modelo de préstamo de semilla (pasanaku) que contribuya a la seguridad alimentaria de familias campesinas. Los cultivos mayormente destinados al consumo familiar constituyen las bases para la autosuficiencia alimentaria de las familias del área rural.

El proyecto comunitario se concibe como una consecuencia de un proceso de planificación - acción en la que se toman en cuenta los intereses de los involucrados, es decir, la implementación es resultado de la demanda de las comunidades, que se traduce en la participación comunitaria con mayor posibilidad de afectar el problema identificado y de esta manera trabajar colectivamente para resolver el problema. Para ello, se han considerado tres acciones complementarias:

- Fortalecimiento organizacional de la Central y Federación campesina como instancias de liderazgo en la región;

- Coordinación entre la Central y la Federaciones en el desarrollo de las actividades para lograr la co-gestión del proyecto comunitario;
- La búsqueda de contrapartes institucionales para lograr el empoderamiento y potenciamiento del proyecto.

El proyecto se expresa en un conjunto organizado de acciones que reflejan la participación y coordinación, teniendo como base de este proceso las decisiones de las organizaciones y la comunidad. Este proceso tiene como finalidad potenciar la economía familiar a través de cultivos tradicionales que apoyen a la producción y conservación de semillas de la región. El proyecto comunitario "Canasta de Semillas" se compone de una coordinación entre:

- Ignacio Flores, como responsable del proyecto, participante del programa de formación ECOMINGA;
- La Central Campesina de Ascensión Gwarayu;
- La Federación de trabajadores campesinos de Ascensión Gwarayu;
- La Central Obrera regional.

Las Organizaciones sociales mencionadas apoyan al Sr. Ignacio Flores en su proceso de formación, la concepción del proyecto comunitario y en la etapa de la implementación del proyecto en las comunidades y sindicatos.

Las **actividades centrales** del proyecto comunitario son las siguientes:

- Participación y promoción en las comunidades y sindicatos campesinos;
- Selección de las variedades de semillas adaptadas a la región;
- Búsqueda y selección de las familias y/sindicatos campesinos;
- Verificación de afiliación a la Central Campesina de Ascensión;
- Programa de distribución de la semillas (reglamento);
- Plan de devolución de las semillas para la próxima campaña;
- Infraestructura para el depósito de las semillas.

Con estas acciones se pretende lograr los siguientes resultados:

- Dinamización del circuito económico productivo de la región;
- Reconstrucción de la autosuficiencia alimentaria de las familias campesinas a través de la recuperación y recolección de la semilla;
- Rescate y valoración de los cultivos tradicionales locales adaptados a la zona.

### **Dimensión de ecodesarrollo y/o de salud ambiental**

El enfoque participativo y comunitario que propone el ecodesarrollo es privilegiado en este proyecto, puesto que este se origina al interior de las organizaciones sociales de la región, en este caso, en las centrales y la federación campesina y las comunidades. El proyecto tiene una visión local de desarrollo que atraviesa los sistemas agrícolas y los procesos de producción propia de alimentos, base de la seguridad y soberanía alimentaria. Hay la posibilidad de generar el sustento económico en las familias desde una perspectiva social de desarrollo local. La valorización y rescate de los

cultivos tradicionales locales adaptados a la zona son elementos de la propuesta de ecodesarrollo comunitario y salud ambiental.

El concepto de salud ambiental (o "enfoque ecosistémico en salud", Lebel - CRDI, 2003) hace referencia a los vínculos estrechos entre la salud de las poblaciones y la de los medios de vida (calidad del medio ambiente): se enfatizará en el acceso al agua potable y una alimentación sana (sin biosidas ni otros contaminantes) y diversificada (yodo, hierro, vitaminas, proteínas, etc.), mediante los proyectos comunitarios cuyas iniciativas busquen una mayor autosuficiencia. Trabajar para mejorar las condiciones del medio ambiente, es al mismo tiempo trabajar para mejorar la salud humana, y viceversa. (PMO, Proyecto Ecominga, 2007).

#### IV - DESAFÍOS Y RIESGOS

- La utilización abusiva del proyecto comunitario como palestra política por dirigentes de sindicatos, centrales y federación de campesinos Gwarayus;
- El cambio en la dirigencias de la central y federación campesina que apoyan al proyecto comunitario;
- La adopción de estrategias de planificación flexibles y convenientes para las organizaciones y el proyecto;
- La conversión del proyecto en un escenario de prebendalismo político.

#### V - PRESUPUESTO TENTATIVO

PROYECTO CANASTA DE SEMILLA (En Bolivianos)				
Nº	DESCRIPCIÓN	APORTE ECOMINGA	OTROS APORTES	TOTAL
1	Material de escritorio	500		
2	Difusión en medios locales de comunicación	200		
3	Talleres de organización, gestión y capacitación en la comunidad	3 000		
4	Compra de semillas	7 000		
5	Equipamiento para el manejo de semillas	2 000		
6	Transporte (ciudad, comunidades)	1 500		
7	Recursos Humanos		2 000	
8	Equipos de oficina, central y federación campesina		1 500	
	<b>TOTAL</b>	<b>14 000</b>	<b>3 500</b>	<b>17 500</b>

## 2.2 IMPLEMENTACIÓN DE HUERTAS FAMILIARES

### I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y DE LOS PARTICIPANTES

#### 1.1 Título del proyecto:

Implementación de huertas familiares de producción hortícolas en la población de San Ramón

#### 1.2 Comunidad del proyecto:

San Ramón, Municipio de San Ramón.

#### 1.3 Ecolíderes responsables:

Marcia Mejía y Udding Mejía

#### 1.4 Colaboradores y organizaciones asociados:

Junta de Vecinos y Equipo Ecominga de la U. A. B.

### II - CONTEXTO

#### 2.1 Descripción del Contexto

La población de San Ramón se encuentra ubicada sobre el margen del río Machupo, a 220 km de la ciudad de Trinidad, tiene una población aproximada de 7500 habitantes, con una gran diversidad cultural. San Ramón es capital de la segunda sección de la provincia Mamoré, se halla inmersa en el área ecológica del Trópico húmedo, con inmensas planicies que en su superficie albergan áreas boscosas y áreas de pampas cubiertas por gramíneas; presenta dos estaciones climatológicas anuales, la época lluviosa y la época de sequía.

Esta población cuenta con todos los servicios más importantes como Instituciones financieras, corregimiento, Alcaldía, Policía Boliviana, telefonía, internet, electricidad, agua, servicios aéreos, servicio terrestre, fluvial entre otros.

La principal actividad es la ganadería, seguido por la agricultura. Actualmente cuenta con una carretera que permite tener acceso vía terrestre durante casi todo el año.

Diferentes proyectos han venido mejorando las condiciones urbanas de la población, por ejemplo, la consolidación de la propiedad de terrenos por sus propietarios y otros programas de los cuales la población de San Ramón se benefició con recursos a fondo perdido del Gobierno con los programas Evo Cumple, Mi Agua I y Mi agua II con más de seiscientos mil dólares para implementar diferentes proyectos relacionados con infraestructura y agua para todo el Municipio de San Ramón.

#### 2.2 Características ecológicas y sociales de la comunidad

La población de San Ramón cuenta con servicios básicos, la red de agua tiene una cobertura total del 62 %; la energía eléctrica cubre el 75 %; el alcantarillado no es eficaz y cubre el 45 % del casco viejo, no hay recolección de desechos y el drenaje pluvial solo cuenta con cunetas. Los servicios de Salud y Educación, transporte, comunicaciones y otros son buenos.

Las características económicas de San Ramón se reflejan en los bajos ingresos y pocas fuentes de trabajo que hacen uso especialmente del esfuerzo físico. La mayoría de las familias provienen del campo.



La junta de vecinos de la Costanera del Municipio de San Ramón se reúnen una vez por semana, ellos analizan sus problemas, identifican sus necesidades y los priorizan para hacerlos conocer al Distrito; además realizan trabajos comunales de forma quincenal con el objeto de mejorar las condiciones ambientales y urbanas del barrio.

Esta junta de vecinos está conformada principalmente por familias de escasos recursos económicos, las cuales forman parte de este proyecto ya que a través de una socialización del mismo, ellos ofrecieron su apoyo en la ejecución del proyecto de Arborización de la Avenida Costanera del Río Machupo.

### **2.3 Principal problemática relacionada al proyecto**

El problema principal de la población de San Ramón, está expresado por el insuficiente nivel de ingresos que tienen las familias campesinas. Esta situación tiene sus principales causas en 3 factores: los insuficientes niveles de producción agrícola y pecuaria; las pocas alternativas de empleo y diversificación económica; y el bajo nivel de aprovechamiento de los recursos naturales que poseen.

San Ramón tiene un fuerte potencial en el suelo y el clima además de presentar importantes ventajas comparativas para diversificar el ingreso, pero su principal limitante para desarrollar nuevos emprendimientos es el bajo o inexistente acceso a recursos productivos.

Finalmente, al iniciar el ciclo agrícola aparece una trama de relaciones donde muchos de los comunarios comprometen sus futuras cosechas para mitigar sus necesidades inmediatas. El intermediario o comerciante aprovecha la oportunidad de comprar a precios muy bajos.

## **III - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **3.1 Descripción del proyecto**

El proyecto consiste en la implementación de huertos para 12 familias, cada huerto de una tarea (1 000 m<sup>2</sup>) se compone de 12 tablones (48 m<sup>2</sup>), de los cuales 11 son para la producción de 7 productos diferentes y uno para el vivero y/o almácigos.

### **3.2 Justificación**

Los bajos niveles de ingresos de las familias y la falta de empleo en la población de San Ramón permiten que el proyecto sea visto en la población como un elemento que les dará fuentes de trabajo y les permitirá mejorar sus ingresos familiares, ayudando al ingreso temporal que los padres aportan.

En este sentido, el proyecto justifica su implementación puesto que brindará un servicio a la población y a las comunidades cercanas. Actualmente los productos de consumo llegan consumo a través de intermediarios con precios elevados.

### **3.3 Localización del proyecto**

El proyecto estará localizado en la población de San Ramón, Distrito N° 1 del Municipio de San Ramón, Provincia Mamoré en el Departamento del Beni. Los huertos familiares estarán ubicados en el lote perteneciente a los padres de los líderes comunitarios Marcia y Udding Mejía en la zona Primero de Mayo de San Ramón.

### **3.4 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Garantizar la seguridad alimentaria y mejorar los ingresos económicos de las familias campesinas e indígenas de la población en el Municipio de San Ramón.

#### **Objetivos específicos**

- Implementar huertos comunitarios de producción hortícola con 12 familias.
- Implementar un centro (vivero) que garantice las semillas y la tecnología para los comunarios.
- Mejorar la dieta alimentaria de los comunarios.

### **3.5 Principal grupo social involucrado**

El principal grupo social involucrado en el proyecto son las 12 familias del área periurbano de la población de San Ramón. A través de sus Juntas vecinales y sus miembros, el proyecto se realizará como prioridad en la zona.

### **3.6 Género**

Los huertos familiares llevan en su esencia la participación de las familias en su conjunto, sin embargo se nota más a menudo la participación de la mujer en estos trabajo comunales ya que son ellas las que se encargan del quehacer cotidiano y están permanentemente en la casa, mientras que los maridos trabajan de lunes a sábado y tienen poco tiempo de participar en estas actividades.

## **IV - DESAFÍOS Y RIESGOS**

### **4.1 Desafíos y riesgos**

- El mayor desafío de los líderes responsables de este proyecto: la gestión de recursos o insumos para la construcción de los huertos comunitarios.
- La realización de la contribución de las contrapartes, el Municipio y el proyecto Ecominga U.A.B.
- Entre los riegos: los problemas internos de la Junta de Vecinos que intenten desintegrar al grupo.
- La falta de recursos económicos necesarios para la ejecución de las obras.

## V - PRESUPUESTO

Presupuesto general del proyecto (en Bolivianos)					
Nº	DESCRIPCIÓN	UNID.	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL BS.
1	Carretillas	Pza.	5	415	2 075
2	Lampas con Cabo	Pza.	10	95	950
3	Azadón con cabo	Pza.	10	95	950
4	Palas con cabo	Pza.	10	90	900
5	Rastrillo con cabo	Pza.	10	70	700
6	Regadera	Pza.	15	45	675
7	Baldes	Pza.	15	25	375
8	Tierra negra para tablonos	Carretada	100	40	4 000
9	Abono de estrato	Bolsa	200	25	5 000
10	Adquisición de Semillas	Global	1	3 500	3 500
11	Madera para tablonos	Unidad	10	500	5 000
12	Siembra de plantines	Pieza	200	15	3 000
13	Protectores tablonos hule de 1.5 m	M	100	10	1 000
14	Transporte herramientas materiales	Global	1	2 000	2 000
<b>TOTAL</b>					<b>30 125</b>

Financiamiento del proyecto (en Bolivianos)				
Nº	DESCRIPCIÓN	TOTAL BS.	APORTE LOCAL	APORTE DEL PROYECTO ECOMINGA
1	Carretillas	2 075		2 075
2	Lampas con Cabo	950		950
3	Azadón con cabo	950		950
4	Palas con cabo	900		900
5	Rastrillo con cabo	700		700
6	Regadera	675		675
7	Baldes	375		375
8	Tierra negra para tablonos	4 000	4 000	
9	Abono de estrato	5 000		5 000
10	Adquisición de Semillas	2 500		3 500
11	Madera para tablonos	5 000		5 000
12	Siembra de plantines	3 000	3 000	
13	Protectores tablonos hule de 1.5 m	1 000		1 000
14	Transporte herramientas materiales	2 000		2 000
	<b>TOTAL</b>	<b>30 125</b>	<b>7 000</b>	<b>23 125</b>