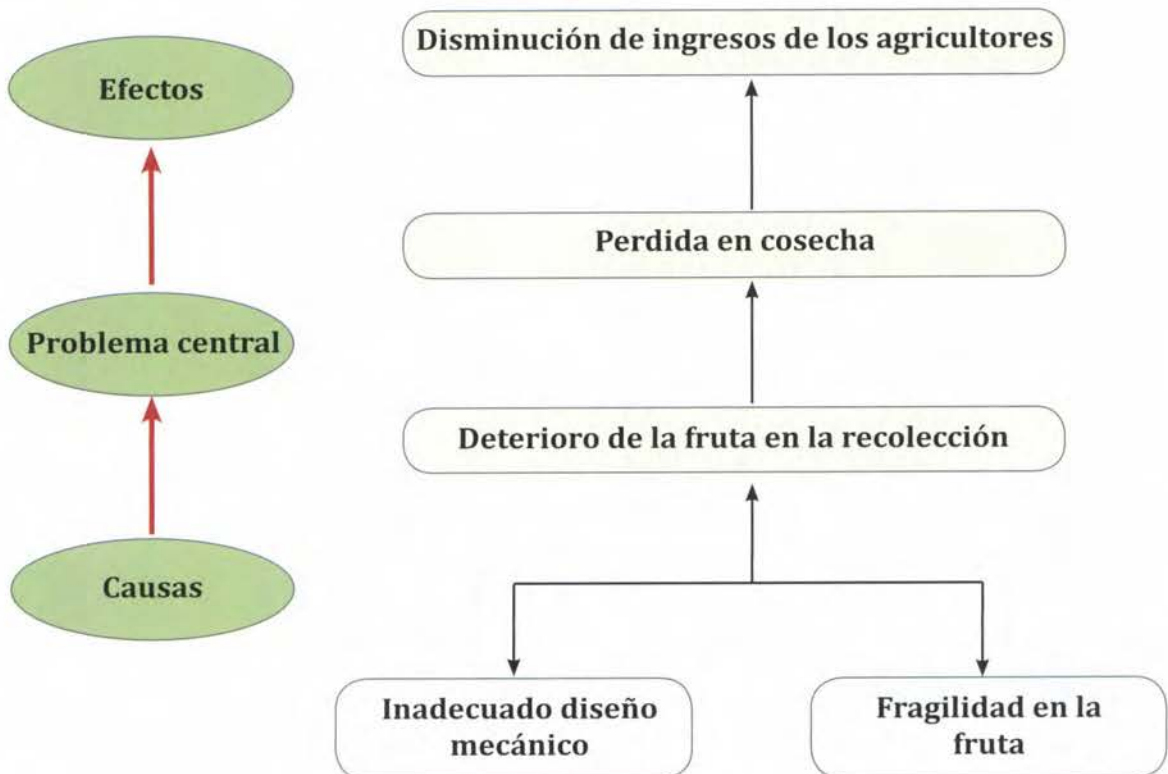
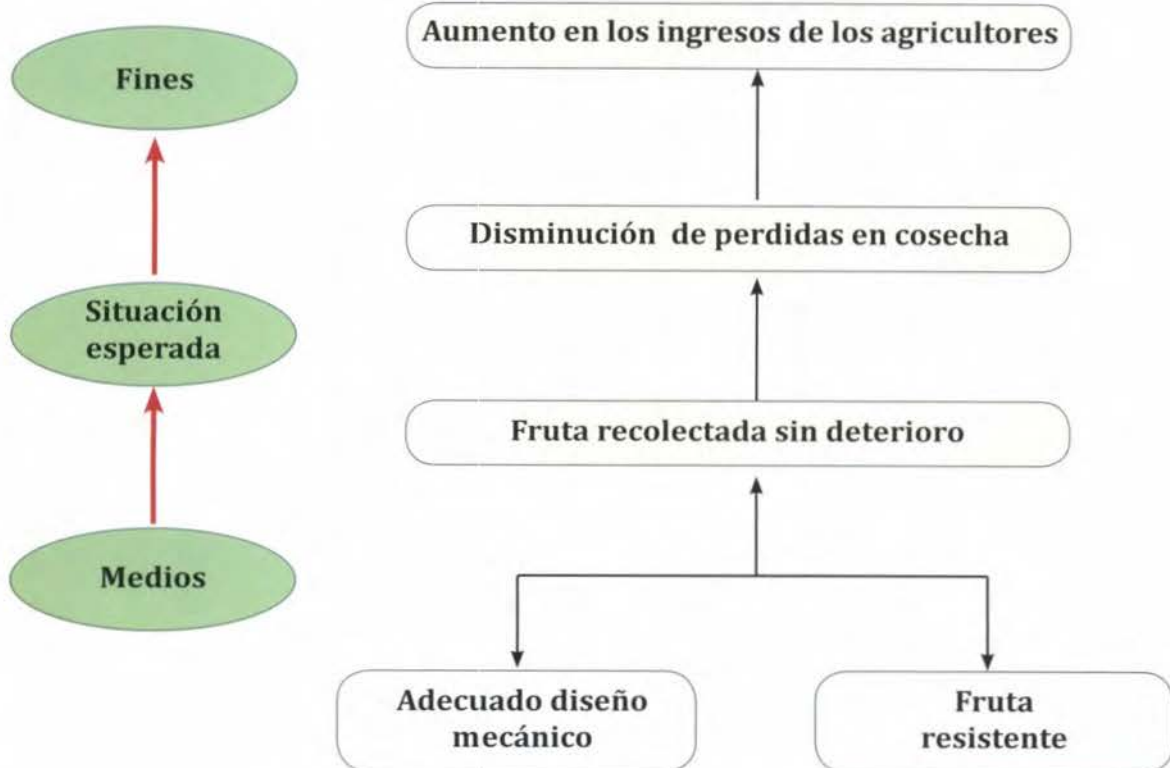


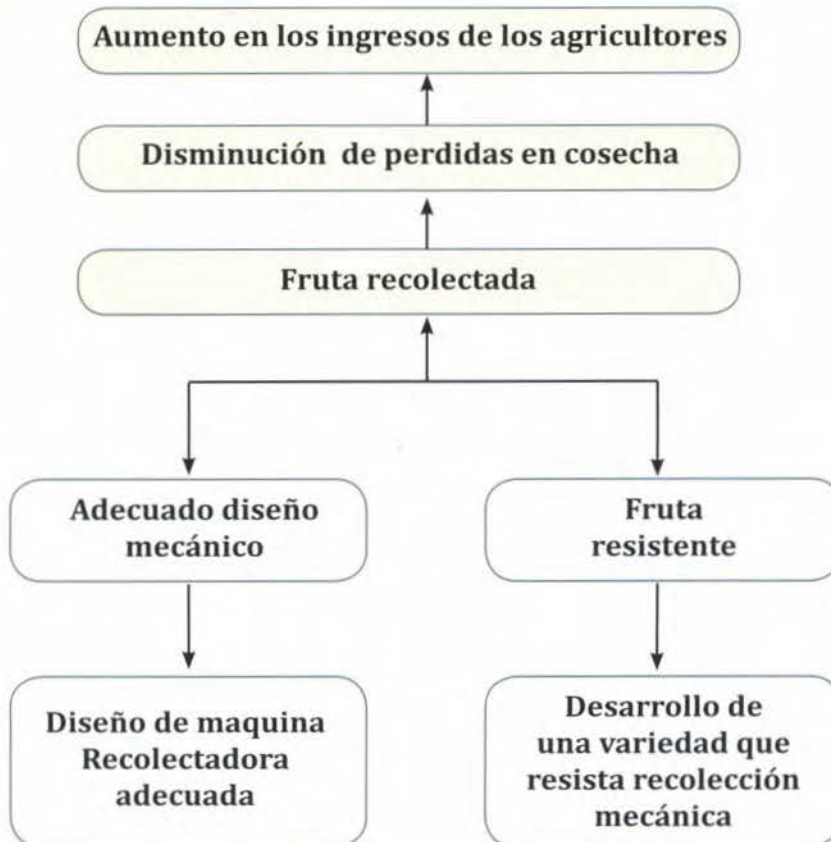
Determinación de las causas



Definición de objetivos



Búsqueda de alternativas



3 ANÁLISIS FODA

F	O	D	A
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Elementos positivos que diferencian a la organización y le permiten ser competente (son elementos que se encuentran a lo interno de la organización).	Situaciones positivas que pueden ser identificadas y aprovechadas en función de mejorar las fortalezas de la organización (son elementos que se encuentran a lo externo de la organización).	Problemas frecuentes y recurrentes que limitan el desarrollo de las fortalezas de la organización, y por lo tanto deben ser reconocidos y eliminados (son elementos que se encuentran a lo interno de la organización).	Situaciones o hechos externos a la organización que pueden llegar a ser negativos (son elementos que se encuentran a lo externo de la organización).

El **análisis FODA** es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos y por lo tanto controlables (Fortalezas y Debilidades); además de factores externos y por lo tanto no controlables (Oportunidades y Amenazas), pero que podemos prever y actuar a nuestra conveniencia.



Matriz FODA

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

4

MAPAS DE ACTORES LOCALES



El mapeo de actores locales es un proceso de identificación de individuos, organismos de la sociedad civil, delegaciones de gobierno, instituciones educativas, municipalidades, proyectos y agencias de cooperación técnica o financiera, entre otros para promover un mayor involucramiento y participación de los miembros de la comunidad en la formulación de planes de desarrollo.

El mapeo de actores es también llamado sociograma y ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad, conocer las alianzas, los conflictos y los portavoces autorizados.

Roles, funciones o mandatos de los actores locales: al momento de determinar las funciones de los actores dentro de la comunidad, es conveniente identificar si son:

- Financiadores (internos y externos)
- Formadores o educadores
- Normativos o legisladores
- Investigadores
- Actores locales de apoyo (juntas de agua o sociedades de padres de familia, al igual que grupos religiosos, políticos entre otros).



Recursos disponibles de los actores: identificar los recursos con que cuentan los actores locales, determinará la potencial participación en los planes de desarrollo comunitario futuros. Estos recursos pueden ser:

- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Apoyo logístico (transporte, infraestructura, tierra)

Base de datos de actores locales: se debe contar con una base de datos de todos los actores, en la que debe incluirse entre otras cosas:

- Dirección exacta
- Contacto en la organización
- Correo electrónico
- Teléfonos (fijos y móviles)
- Función o propósito de la organización



Proceso metodológico para hacer un mapeo de actores

A continuación se presenta el proceso metodológico de la elaboración de un mapeo de actores:

Paso 1: Propuesta inicial de clasificación de actores:

Para identificar los actores locales, es necesario elaborar un listado preliminar que permita tener una aproximación de la estructura social del territorio. En una primera aproximación, al actor social se le puede clasificar por la institución u organización a la que pertenece. Al respecto se consideran 3 criterios:

- La dimensión:** es el espacio que delimita la intervención o la incidencia política del actor dentro de la institución a la que pertenece. Las dimensiones institucionales pueden presentarse en cuatro categorías: Social, Económica, Ambiental y Político- institucional.
- La naturaleza:** define el tipo de institución u organización de acuerdo al tipo de membresía y a la procedencia de sus fondos. Esta tiene a su vez,



las categorías siguientes: Pública, Política, Gremial, Asociativa, Comunal, Empresarial, No Gubernamental, o Religiosa.

- c. **Área de acción:** responde al tipo de actividades que el actor realiza en la institución u organización social a la que pertenece. Comprende las siguientes categorías: Agricultura, Pecuario, Educación, Salud, Financiamiento, Conservación, Turismo.



Paso 2: Identificación de funciones y roles de cada actor:

El objetivo es reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la propuesta de intervención; así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.

La identificación de funciones y roles de cada actor se hace por medio de una matriz de actores como se describe a continuación:

Matriz de mapeo de actores

Actor/organización	Intereses	Recursos	Mandatos

Un análisis de viabilidad de una estrategia de desarrollo local requiere identificar a los actores para evaluar los intereses que representan y el poder del que disponen. Al respecto podemos clasificar a los actores de acuerdo a las siguientes definiciones:

- **Actores estrictamente locales:** son aquellos cuya acción se desarrolla totalmente dentro del sistema de acción de la comunidad.
- **Actores parcialmente locales:** si bien pertenecen a la localidad su actividad tiene un mayor alcance que el de la comunidad. Generalmente son empresarios o comerciantes, dirigentes políticos o sociales, personalidades de la ciencia, la cultura y el deporte, cuyo círculo de acción supera los límites de la localidad.
- **Actores no locales que participan de la actividad local:** en este caso se trata de actores externos que desarrollan actividades en la localidad a través de sucursales, agencias o anexos. Los ejemplos más claros son los bancos y comercios que cuentan con una sucursal en la localidad pero que la sede esta en otra ciudad o país.
- **Gobiernos municipales:** Las municipalidades son los órganos de gobierno, promotores del desarrollo local, este último concebido como un proceso permanente e integral. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su comunidad. Los elementos esenciales del gobierno local son la organización, el territorio y la población.



Los gobiernos locales, son concebidos como verdaderos niveles descentralizados de gobierno con capacidad de gestión independiente, estando su rol íntimamente ligado a la promoción del desarrollo local.

Estas distinciones permiten también identificar las diferencias relacionadas con los recursos económicos disponibles, el prestigio y las posibilidades de acceso a los ámbitos donde se toman decisiones estratégicas.

Paso 3: Análisis de los actores:

Mediante la discusión entre los participantes, se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder, de manera que permita ir tejiendo el mapa de actores.

Es muy importante tener en cuenta que en este análisis también debemos incorporar a quienes obstaculizan, a través de diversas acciones o simplemente por no actuar, las posibilidades de desarrollo. Un análisis de viabilidad de una estrategia de desarrollo local requiere identificar a este último tipo de actores, evaluar los intereses que representan y el poder del que disponen.

Paso 4: Reconocimiento de las redes sociales existentes:

Se identifica las redes existentes y el conjunto de acciones que deben tomar. Por ejemplo se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común para la gestión de riesgos en su comunidad, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. A partir de ello se puede plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles.



Paso 5: El enfoque de redes sociales

Una red es un conjunto de lazos o uniones entre diferentes actores de la sociedad. Los actores pueden ser personas, organizaciones, instituciones, países, incluso regiones económicas. Este tipo de lazos o uniones puede darse por parentesco que une a los integrantes de una familia, etnia o grupo local para establecer una relación de intercambio de beneficio mutuo. El trabajo de redes esta basado en la confianza y solidaridad entre los actores que la conforman.

El trabajo en redes añade valor a los grupos. Cuantas más relaciones de este tipo existan, mejor será el desempeño social. Un promotor agrícola probablemente no deberá tener la responsabilidad total sobre el desarrollo de una red completa, pero su influencia puede motivar a otros individuos u organizaciones a lo interno o externo del territorio para que unan esfuerzos en determinadas acciones sociales.

Aspectos claves en la formación de redes:

- Liderazgo.
- Objetivos comunes.
- Intercambio de información de interés y utilidad para incrementar desempeño.
- Voluntario no cohesionado, democrático.



5 FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS



Proyecto: Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) un proyecto es:

“Un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apunta a alcanzar objetivos definidos mediante productos concretos.”

Formulación de proyectos: Es la preparación por escrito del documento de proyecto, que involucra diferentes estudios y evaluaciones, según el nivel de profundidad con que se quiera abordar la problemática o la exigencia del ente financiero que apoya la iniciativa.



Evaluación de proyectos: Son todas las mediciones que se hacen con el propósito de identificar los alcances del proyecto en todas sus fases, para valorar el flujo de beneficios que producirá a su entorno.

Fases de un proyecto en su ciclo de vida: Un proyecto es un sistema dinámico. Todo sistema de este tipo, cualquiera que sea su naturaleza, tiene un ciclo de vida: durante su existencia posee determinadas fases y aunque el fin de cada una es distinto, todas se complementan. En el ciclo de un proyecto se identifican cuatro fases sucesivas:

- **Fase 1:** Fase de planificación del proyecto
- **Fase 2:** Fase de promoción y negociación del proyecto
- **Fase 3:** Fase de Implementación del proyecto
- **Fase 4:** Fase de Evaluación del proyecto

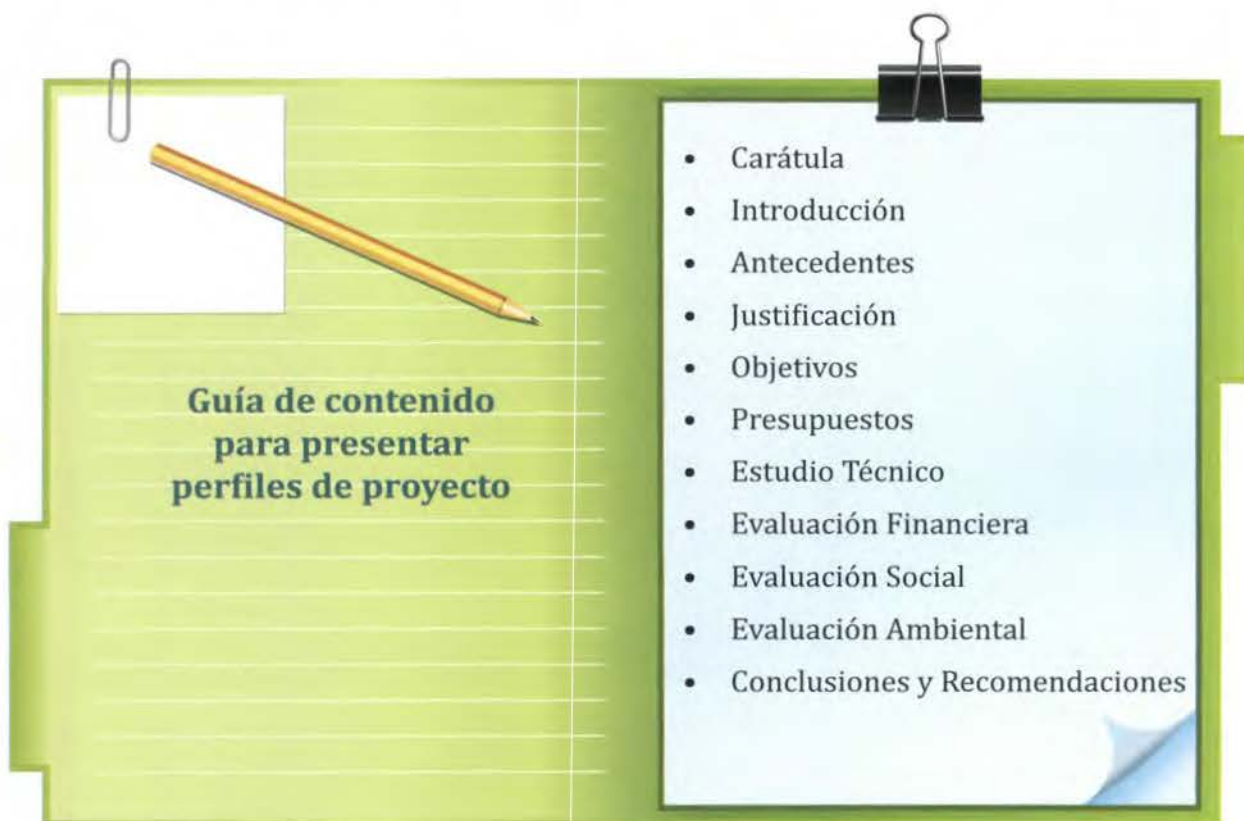


Sostenibilidad: Es la capacidad de un proyecto u organización, para que sus resultados puedan continuar existiendo o funcionando más allá del fin del financiamiento o las actividades del agente externo.



Guía de contenido para presentar perfiles de proyecto

Existen muchas guías que orientan al formulador en la elaboración de un perfil de proyecto; y éstas dependen de los requisitos de información que solicite la organización financiera del proyecto; sin embargo, se presenta a continuación orientaciones sobre el camino a seguir en la formulación del perfil de proyecto, aclarando que esta solo es una guía sobre el contenido del documento y que facilitará el trabajo al momento de perfilar un proyecto.



1. Título del Proyecto: Identificar claramente el proyecto, incluyendo acción principal, área de trabajo, beneficiarios principales y ubicación. Por ejemplo:

Fortalecimiento del Enfoque de Manejo Integrado de Cultivos por medio de Escuelas de Campo con "X" grupos de agricultores de "X comunidades de los departamentos de".....
atendidos por.....

2. Duración ()

Fecha de inicio: _____ Fecha de finalización: _____

3. Ubicación

Departamento (s): _____ Municipio (s): _____

4. Instituciones Socias:

Nombre de la institución	Actividad principal	Zona de cobertura del proyecto (Comunidades)

5. Población meta del proyecto

Nº Agricultores	Nº Promotores	Nº Técnicos

6. Presupuesto total del Proyecto:

Aportes	Presupuesto
Aporte institución	
Aporte de Institución Social	
Aporte productores beneficiarios	
Total	

7. Nombre del Responsable Técnico:

8. Nombre del Responsable Administrativo del Proyecto:

Proyecto:

- I. **Introducción:** Datos de la institución/proyecto/programa que promoverá las escuelas de campo. Incluyendo misión, visión, objetivos fundamentales, alcance institucional, actividades principales.
- II. **Beneficiarios del proyecto:** Descripción general de los grupos que se pretenden formar, de acuerdo a ubicación, rubros productivos, situación socioeconómica, nivel tecnológico, influencia de otros programas, nivel organizativo, vinculación a mercados, vías de comunicación, grupos étnicos, participación de mujeres, jóvenes, tenencia de la tierra, tamaño de fincas, potencial de recursos naturales, escolaridad y otras pautas de caracterización general.
- III. **Problema a resolver y sus causas:**
 1. Las dificultades encontradas:
 2. La causa principal de la dificultades antes planteadas se originan en lo siguientes aspectos:
 3. Para incidir en la mitigación de estas causas, se desarrollará un programa de entrenamiento con cada grupo de agricultores orientado a mejorar:
- IV. **El Propósito (Objetivo) del Proyecto:** Plantea claramente cual es el objetivo principal del proyecto y los objetivos secundarios, para justificar la inversión en el proyecto. Los objetivos deben redactarse usando un verbo que indica acción (elaborar, desarrollar, construir, formar, capacitar) también deben identificar la población beneficiaria y el lugar donde se desarrollara el proyecto, así como la justificación principal del proyecto. Se pueden usar las siguientes preguntas guías:
- V. **Los Resultados Esperados:** Se refiere a los productos, bienes o servicios generados por el proyecto que contribuyen de manera directa a mejorar el bienestar de la población y que reflejan claramente en que se invertirá el financiamiento solicitado.
- VI. **Estrategia de Implementación y Metodología de Trabajo:** Consiste en una presentación clara y detallada de como se pretende lograr los resultados o impactos esperados del proyecto, esto incluye:
 - ¿Cómo se trabajará en la Consolidación de la organización de agricultores?
 - ¿Qué paquete tecnológico se implementará?
 - ¿Quiénes serán los participantes?
 - ¿Cuál será el tiempo que durara el proyecto y se brindara asistencia?
 - ¿Cómo se compartirán los resultados, aprendizajes y beneficios obtenidos del proyecto?
 - ¿Cuál será la Estrategia de mercado a utilizar?
 - ¿Cómo se garantizara la participación de mujeres?
 - ¿Cómo se desarrollaran las actividades de monitoreo o evaluación?

VII. Equipo técnico encargado de ejecutar el proyecto: es muy importante destacar quienes serán los técnicos o especialistas que se contratarán o necesitarán para el desarrollo o implementación del proyecto.

VIII. Plan de Actividades para la implementación del proyecto:

Preparación de presupuesto: Para la presentación del presupuesto primero es necesario listar las actividades que se desarrollarán, luego hacer una lista de todo lo que se necesita para desarrollar esas actividades, calcular cuanto costará el desarrollo de dicha actividad para posteriormente presentar una propuesta de como asumir esos costos.

Paso 1: Listar Actividades y hacer una lista de lo que se requiere.

Actividad	Requerimientos
Incluye reuniones, talleres, capacitaciones, construcciones de casa, puentes, letrinas, compras de insumos, instalaciones de sistemas de riego, necesidades de asistencia técnica.	Incluye insumos, materiales, servicios, compra de bienes y contrataciones.

Paso 2: Calcular cuanto costará el desarrollo de las actividades. Para cada actividad brindar información clara de la cantidad que se necesitará, el costo de cada unidad y el costo total que esta actividad representará. Por ejemplo:

Actividad	Requerimientos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Taller de capacitación	Marcadores	10	5	50

Paso 3: Presentar una propuesta de como se asumirán los costos. Siempre es muy importante reflejar el interés conjunto de aportar al desarrollo del proyecto, indicando cuales serán los aportes de la comunidad, de otros socios y de lo que se está solicitando.

Actividad	Aporte de beneficiarios	Aporte de socios	Aporte solicitado	Total
Total				

Referencia bibliográfica

López, E. (2010). El Almanario: Metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala. Cuadernos de investigación en Procesos de Desarrollo. Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética Departamento de Proyectos de Ingeniería Universitat Politècnica de València. 36 p.

Pozo, A. (2007). Mapeo de actores sociales. Tomado el 12 de junio de 2012. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza del sitio web: <http://intranet.catie.ac.cr/intranet/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2012. www.undp.org.