



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.



FACTIBILIDAD

Es la capacidad estructurada que tiene un proyecto, para generar retornos de capital a los inversionistas y un flujo de beneficios sociales a su entorno. La factibilidad se demuestra con indicadores concretos, ya sean estos absolutos o relativos.



VIABILIDAD

Es la posibilidad que tiene un proyecto de sortear algunos obstáculos de diferente naturaleza como ser: ambiental, legal, política, cultural o de cualquier otra índole, para alcanzar los objetivos planteados.

La viabilidad de un proyecto se gestiona, es decir se puede ir creando o construyendo a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Al contrario de la factibilidad, la viabilidad no se puede demostrar con indicadores.

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.





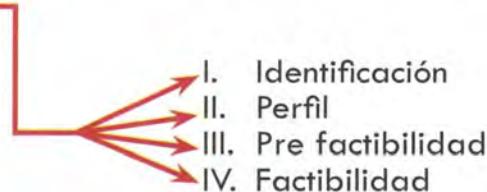
FASE DE PREINVERSION

Se conoce a esta fase con los nombres de:

- Fase de planificación del proyecto
- Fase de estudios del proyecto
- Fase de elaboración del proyecto

En esta fase se realizan todos los estudios a nivel de documento y las estimaciones o valoraciones necesarias para determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto. Los gastos en que se incurren en esta fase se conocen como gastos de preinversión.

La fase de preinversión se analiza de manera sistémica, al igual que las otras fases en el ciclo de vida del proyecto. El producto de esta fase es un documento de proyecto, el cual puede presentarse en alguno de los siguientes niveles de elaboración o formulación:



El documento a nivel de identificación, constituye el marco general o marco teórico del proyecto; los otros tres niveles retoman los estudios del primero, pero cada nivel con un grado mayor de análisis, es decir cada vez con mayor profundidad en los estudios. El documento de proyecto, producto de la identificación, sirve de insumo para la elaboración del perfil del proyecto, el documento de perfil del proyecto sirve de insumo para hacer el estudio de pre factibilidad y este último sirve de insumo para el estudio de factibilidad.

Para la elaboración del documento de proyecto, que es el producto de la fase de preinversión, se hacen estudios relacionados con:

- **La identificación del proyecto:** nos permite tener una ubicación general del proyecto.
- **Estudio de mercado:** proporciona una visión global de la factibilidad comercial y las posibilidades de éxito del proyecto. Enfoca el contexto del mercado en que se desenvuelven los bienes y/o servicios que se producirán por medio del proyecto.



- **El estudio técnico:** sirve para analizar y definir la mejor alternativa técnica desde la perspectiva de la localización, el tamaño, la tecnología, la ingeniería, los requerimientos de capital (de inversión y operación) y los aspectos administrativos y legales del proyecto.
- **La evaluación financiera:** demuestra la rentabilidad del proyecto desde la perspectiva de la inversión del capital, de los costos de inversión fija, de los costos de operación y de los ingresos del proyecto.
- **La evaluación económica y social o socioeconómica:** muestra el valor agregado económico y social que genera el proyecto en el país, la región, el municipio, la comunidad o el grupo beneficiario.
- **La evaluación ambiental:** refleja la influencia del proyecto sobre el medio ambiente, es decir, demuestra los posibles impactos ambientales positivos o negativos y las medidas de mitigación.

Las tres evaluaciones que se señalaron anteriormente, constituyen lo que se conoce como evaluación “ex-ante”.

FASE DE PROMOCIÓN, NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO

Según expresa Molina (1992), esta fase comprende todos aquellos aspectos relacionados con la negociación de los recursos necesarios para realizar el proyecto, en especial los financieros. También abarca las acciones que corresponden a la promoción y la divulgación del proyecto ante las autoridades y entidades vinculadas con él y que, en alguna medida, son los responsables de brindar el consentimiento para ejecutarlo. El resultado principal es la viabilidad política del proyecto y la aprobación del financiamiento. Esta fase sirve de enlace entre la preinversión y la de inversión, por lo que es fundamental para garantizar la ejecución del proyecto.



La fase de promoción y financiamiento requiere los siguientes insumos que, a la vez, fueron productos de la fase de preinversión:

- 📁 Documento de proyecto elaborado a nivel de perfil, pre factibilidad y factibilidad, aprobado institucionalmente y con viabilidad política.
- 📁 Fuente de financiamiento identificada.
- 📁 Metodología para la negociación del proyecto.
- 📁 Recurso humano capacitado.





El producto que se obtiene en la fase de inversión es un proyecto listo para empezar a operar o funcionar. En esta fase se dan varios subprocesos entre ellos:

-  Elaboración de manual de ejecución
-  Proceso de contrataciones
-  La realización del proyecto, es decir, la construcción de las obras físicas o el desarrollo de las actividades que involucran la fase.
-  La recepción de las obras del proyecto, si el proyecto se ha ejecutado a través de la contratación de empresas privadas.
-  La evaluación "durante", que se explicará más adelante, cuando se aborde el tema de la evaluación de proyectos.

FASE DE OPERACIÓN O FUNCIONAMIENTO

El producto de esta fase es el proyecto produciendo bienes y servicios para contribuir a resolver el problema o necesidad que le dio origen.



La fase de operación consiste en "poner en marcha" el proyecto, y así concretar los beneficios netos estimados en el documento de preinversión: permite la producción o prestación de bienes o servicios, lograr los objetivos generales y específicos del proyecto, y resolver el problema o satisfacer la necesidad que la originó.

Los bienes y servicios (productos) se elaboran de manera continua y fija durante la vida útil del proyecto; por ese carácter de permanencia, el proceso es mucho más complejo y une las otras fases. Una vez alcanzados los objetivos de su ciclo de vida, el proyecto se cierra, pero puede aparecer otro ciclo en función de los nuevos problemas o necesidades que se generen. Al entrar en funcionamiento el proyecto, se afecta la demanda y la oferta de bienes y servicios; el proyecto demanda materias primas, insumos, recursos humanos, recursos financieros para su proceso de producción o prestación de los bienes o servicios (afecta la demanda) y, por otro lado, el proyecto genera una cantidad de productos, por lo tanto, amplía la disponibilidad de bienes y servicios en el mercado (afecta la oferta).



El proceso de la fase de operación se puede dividir en tres subprocesos, cuya visión secuencial es la siguiente:



EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La evaluación general de un proyecto, consiste en realizar una comparación, de acuerdo con varios patrones previamente establecidos, entre los recursos (estimados) que serán utilizados y los resultados esperados, con el propósito de determinar si un proyecto se ajusta a los fines perseguidos, y así, garantizar la mejor selección, entre varias opciones de proyecto, para asignar los recursos disponibles.

En la evaluación de proyectos deben existir normas que permitan realizar la comparación. Esas normas se denominan indicadores de evaluación y varían en relación con la fase en que se encuentre el proyecto. Por ejemplo, en la fase de preinversión, se utilizan unos criterios y en la fase de inversión otros.

Como lo expresa Sulbradth (1990), la evaluación de un proyecto es una actividad muy importante, por que proporciona una visión sobre la naturaleza y la cantidad de recursos que se utilizarán al llevar a cabo el proyecto, y define el grado de productividad con que serán empleados.



Antes de presentar los tipos de evaluación que se aplican a un proyecto durante todo su ciclo de vida, es conveniente definir los términos: Evaluación y Seguimiento. La evaluación es el proceso que procura determinar periódicamente, de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto del proyecto, a la luz de sus objetivos. Se orienta hacia la acción y el uso. El seguimiento consiste en acciones sistemáticas y periódicas que se realizan para determinar el grado en que la ejecución de un proyecto coincide con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y necesidades de ajuste. A continuación se presenta un cuadro comparativo, para facilitar la comprensión de estos dos términos:

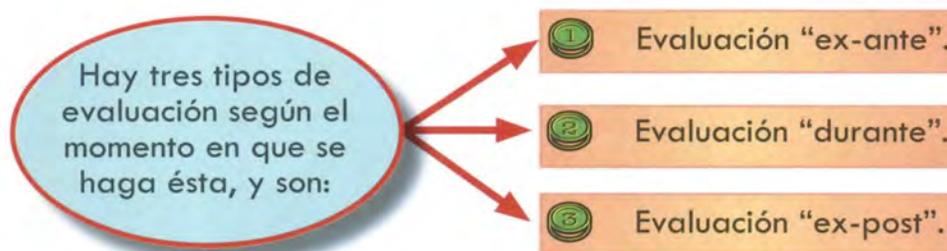
ASPECTOS QUE DIFERENCIAN LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO	EVALUACION
Proceso continuo y periódico	Se realiza en momentos determinados
Examina el grado de avance en la ejecución de las actividades.	Examina el grado de avance hacia el logro de metas y finalidad.
Toma en cuenta niveles de eficiencia.	Toma en cuenta niveles de eficiencia, eficacia e impacto.
Permite introducir cambios en las actividades.	Permite introducir cambios en las actividades y los objetivos del presente proyecto y el diseño de futuros proyectos similares.
Permite realizar ajustes en el plan de trabajo o las estrategias de ejecución.	Permite la programación o rediseño de acciones y recursos, la redefinición de objetivos y la formulación de recomendación para futuros proyectos.



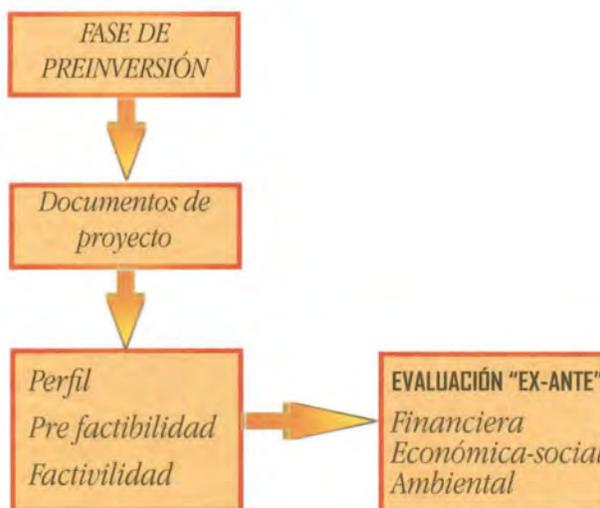
Tipos de evaluación de un proyecto

Según Rosales (1999), la evaluación de un proyecto es un proceso que abarca varios subprocesos, por que en cada una de las cuatro diferentes fases de su ciclo, los proyectos necesitan ser valorados.



1 LA EVALUACIÓN "EX-ANTE"

La evaluación "ex-ante" comprende las valoraciones que se llevan a cabo sobre los procesos o actividades realizadas en la fase de preinversión; la ubicación de esta fase se muestra a continuación:





Evaluación financiera

Desde la perspectiva financiera, el proyecto se valora según los siguientes indicadores:

- El Valor Actual Neto (VAN)
- La Tasa Interna de Retorno (TIR)
- La Relación Beneficio-Costo (R-B/C)

El procedimiento incluye, primero, la estimación detallada de los costos de inversión y de operación, así como el de los ingresos. Estos tres rubros permiten estructurar el flujo financiero y calcular el VAN, la TIR y la R-B/C. con base en el valor de esos indicadores, se precisa la rentabilidad del proyecto.

Evaluación económico-social o socio-económica

Desde la perspectiva económico-social, el proyecto se valora según los siguientes indicadores:

- El Valor Actual Neto Económico (VANE)
- La Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)
- La Relación Beneficio-Costo (R-B/C)
- La Relación Beneficio-Efectividad (R-B/E)

Se evalúan los beneficios o impactos económicos y sociales que el proyecto genera sobre los productores en particular o los beneficiarios del proyecto, el desarrollo de las comunidades involucradas y la economía del país en general.

Evaluación ambiental

Desde la perspectiva ambiental, el proyecto se valora, en forma global, según las modificaciones que genera el proyecto sobre el medio ambiente. En esta evaluación se determinan las consecuencias negativas y declaradas severas para el ambiente y, con base en los resultados, se proponen medidas de mitigación.

Los indicadores analizados en el proceso de evaluación “ex-ante”, también sirven en la fase de promoción, negociación y financiamiento, a los organismos o instituciones financieras como parámetros para tomar decisiones sobre la asignación de los recursos al proyecto, porque, a partir de los resultados de esta evaluación, se puede empezar a analizar los siguientes aspectos:

- La aceptación del proyecto dentro de las políticas y prioridades institucionales.
- La viabilidad política del proyecto (el apoyo político)
- El grado de confiabilidad de la organización o la entidad dueña del proyecto.



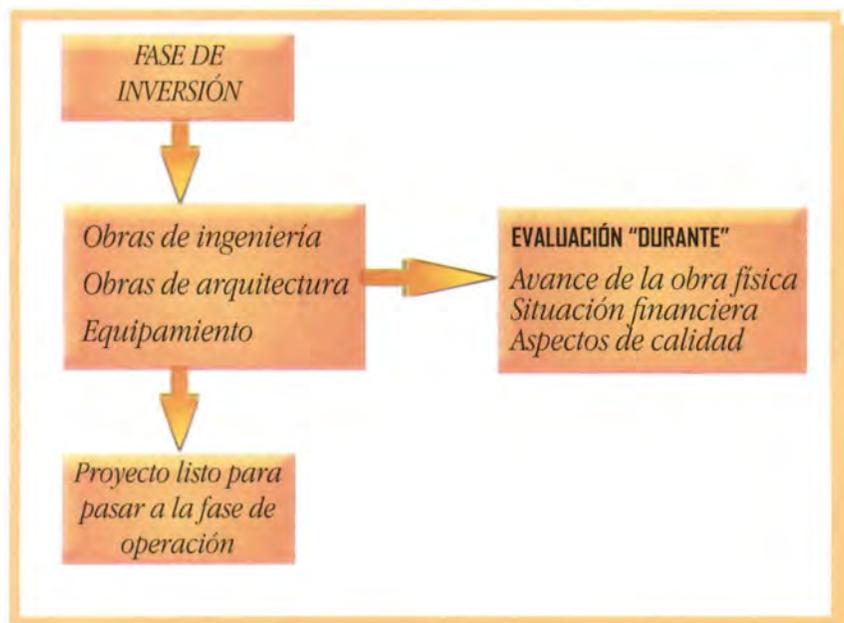


Por lo tanto, la evaluación “ex-ante” permite en ambas fases (la de preinversión, y la de promoción, negociación y financiamiento) analizar las alternativas de proyecto propuestas para elegir la mejor de ellas.

2 LA EVALUACIÓN “DURANTE”

La evaluación “durante” es también denominada “sobre la marcha” y se realiza en la fase de inversión o ejecución; su finalidad es asegurar el cumplimiento de los objetivos principales del proyecto cuando se está construyendo las obras o realizando las actividades. Hay proyectos que, por su naturaleza, el producto de esta fase es una obra construida, pero en otros, es un conjunto de actividades que no se expresan en una obra, por ejemplo, un proyecto que brinda asistencia técnica o crediticia.

Desde el punto de vista de Rosales (1997), la evaluación “durante” es la que se le asigna más importancia, ya que sus resultados tienen consecuencias inmediatas: provocan modificaciones en las actividades que se encuentran en ejecución. En la siguiente figura se resume la evaluación “durante”





3 LA EVALUACIÓN “EX-POST”

La evaluación ex-post en la fase de operación, se ubica como su nombre lo indica en la fase de funcionamiento u operación del proyecto.

Cuando se desea valorar o juzgar un proyecto en esta fase, se puede realizar en tres aspectos que son:

EL PRODUCTO DEL PROYECTO



Se refiere a los bienes que se producen o los servicios que presta el proyecto, algunas características que se analizan son: la calidad, la oportunidad, si se está beneficiando al grupo meta que se había planificado, la satisfacción del grupo meta con los bienes o servicios que se brindan, la cantidad ofrecida y el momento.

El producto se puede evaluar al inicio de la vida útil del proyecto

LOS EFECTOS DEL PROYECTO



Se refiere a las metas y los objetivos específicos alcanzados, por ejemplo: el grado de demanda cubierta, la eficiencia de la organización en la administración del proyecto, el uso de los recursos, el aumento de la producción, las hectáreas cultivadas. Su medición se realiza cuando el proyecto ha alcanzado cierto grado de maduración.

El FIDA (Fondo Internacional de desarrollo Agrario), la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) y Holanda definen la “evaluación de efectos” como el resultado de la utilización de los productos del proyecto: Por ejemplo: los rendimientos agrícolas y el aumento en el uso de los fertilizantes son consecuencia de mejoras en el crédito, la investigación y la extensión agrícola; en proyectos de riego, los efectos están constituidos por la producción y las productividades agrícolas incrementales obtenidas con el riego. Estos efectos van apareciendo durante la fase de operación del proyecto, pero por lo general son más obvios cuando éste ha alcanzado su pleno desarrollo o maduración.



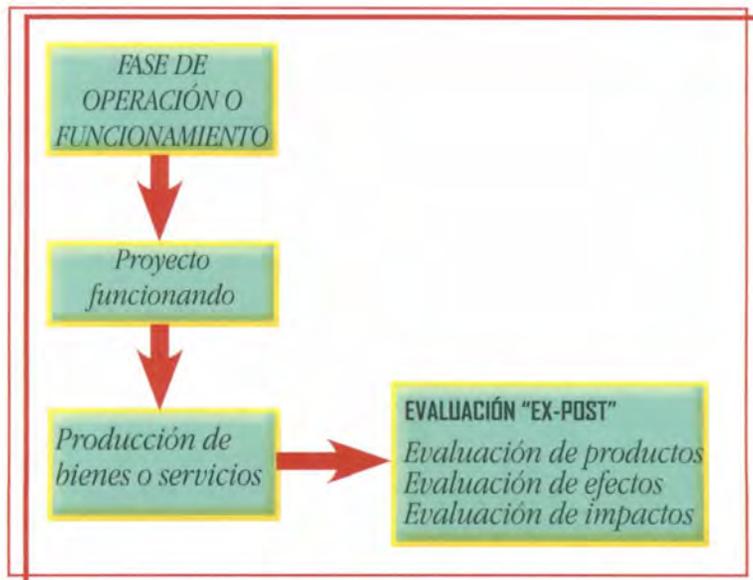
3.

LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

Se refiere al logro de los objetivos generales o el fin último, por ejemplo: el ascenso en el nivel de empleo, el mejoramiento de las condiciones de vida, el aumento del ingreso, el aumento de la productividad, el aumento en el número de personas formadas y capacitadas y el mejoramiento de la productividad agrícola. Los impactos totales solo es posible medirlos o valorarlos en una etapa de funcionamiento consolidada (cuando el proyecto se encuentra avanzado), o bien en un momento próximo al término de su vida útil.

El FIDA, la FAO y Holanda definen la “evaluación de impactos” como los resultados de los efectos del proyecto, o sea son la sumatoria de los efectos de un proyecto en el largo plazo. Por ejemplo: más empleos, mejores ingresos, ahorro de la inversión en producción y mejoras en la organización de los productores.

La ubicación y las mediciones de la evaluación “ex-post” se muestra en la figura siguiente:





FORMATOS DE PERFILES DE PROYECTO

Existen muchos formatos para la presentación de proyectos de desarrollo; sin embargo, cada ente financiero tiene sus propios formatos, ya que presentan diferente grados de exigencia con la información de los proyectos a financiar. En consecuencia el formulador del perfil del proyecto debe identificar la fuente probable de financiamiento para abocarse a ella y solicitar el formato específico para vaciar la información del proyecto a presentar.

En el presente manual se propone un esquema general para elaborar perfiles de proyecto, el cual debe servir de guía para tal propósito. Este esquema no es camisa de fuerza y puede ser modificado de acuerdo al requerimiento de cada proyecto.

En esta guía para presentar perfiles de proyecto se trata de involucrar todos los aspectos más relevantes que generalmente solicitan los entes financieros, en cuanto a información se refiere.

GUÍA DE CONTENIDO PARA PRESENTAR

PERFILES DE PROYECTO

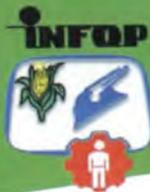
Existen muchas guías que orientan al formulador en la elaboración de un perfil de proyecto; y éstas dependen de los requisitos de información que solicite la organización financiera del proyecto; sin embargo, se presenta a continuación orientaciones sobre el camino a seguir en la formulación del perfil 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.



- Carátula
- Introducción
- Antecedentes
- Justificación
- Objetivos
- Presupuestos

- Estudio Técnico
- Evaluación Financiera
- Evaluación Social
- Evaluación Ambiental
- Conclusiones y recomendaciones





EVALUACIÓN

TIPO DESARROLLO ESTRUCTURADO

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta una serie de interrogantes, conteste en forma breve y clara.

1. ¿Qué es proyecto?
2. ¿Qué es perfil de proyecto?
3. ¿Qué es formulación de proyecto?
4. ¿Qué es evaluación de proyecto?
5. ¿Qué es viabilidad?
6. ¿Qué es factibilidad?

TIPO ENUMERACIÓN

INSTRUCCIONES

Conteste en forma clara lo que a continuación se le pide.

1. Enumere los cuatro niveles de análisis o profundidad con que se puede presentar un documento de proyecto.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____





EVALUACIÓN



2. Enumere las fases de un proyecto en su ciclo de vida.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____

3. Enumere los estudios del proyecto en la fase de pre-inversión.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____

4. Enumere los tres tipos de evaluación de acuerdo al momento en que se haga.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

5. Enumere tres indicadores de rentabilidad de la evaluación financiera.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

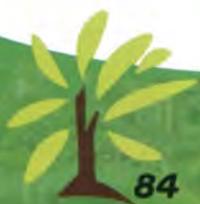
6. Enumere los tres aspectos de valoración de un proyecto en la evaluación ex-post.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

TIPO PRÁCTICO

INSTRUCCIONES

Elabore ordenadamente lo que a continuación se le pide.

1. Formule y evalúe un perfil de proyecto, ya sea productivo o social, tomando como guía los pasos a seguir para perfilar proyectos.





¿QUE ES GESTION Y AUTOGESTIÓN?

La autogestión: en organización es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan dirigirse hacia el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, auto intervención y autodesarrollo.

También se conoce a la autogestión como proceso ejecutivo (en el contexto de un proceso de ejecución autónomo). La autogestión pretende el apoderamiento de los individuos para que cumplan objetivos por sí mismos, como por ejemplo dentro de los departamentos de una empresa. La autogestión abarca varios aspectos de la organización, como la preparación personal para asumir competencias, y el liderazgo y los equipos o grupos de trabajo.

La autogestión proviene del mundo de la administración de empresas, y en la actualidad ha pasado a usarse en los campos de la educación y la psicología.

Por autogestión, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracterizan por la naturaleza democrática de la toma de decisión, que favorece la autonomía de un "colectivo". Es un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales.

Si bien el uso del concepto se ha vuelto corriente, su significado permanece bastante impreciso, lo que se manifiesta en la ambigüedad de sentido según las distintas dimensiones a las que el concepto se refiere (la autogestión en su dimensión social, como tecnología de organización y de gestión, como crítica radical). Pero es posible identificar dos determinaciones esenciales del concepto: a) superar la distinción entre quien toma las decisiones y quien las ejecuta y b) autonomía decisoria de cada unidad de actividad, es decir, la superación de la interferencia de voluntades ajenas a las colectividades concretas, en la definición y elección de que hacer.





La autogestión en la “otra economía” se afirma como un modo de actuar colectivo, según el cual los principios de la acción social se forman en la experiencia concreta y provienen del significado dado a las intenciones o las ideas que fundamentan el grupo; van más allá de la celebración de un contrato mutuo que establece obligaciones en pro de objetivos comunes. A través de la reapropiación de su fuerza productiva general, busca, no solo la promoción del desarrollo del individuo como sujeto social, sino también resignificar las prácticas sociales relacionadas a la organización del trabajo asociándolas a la idea- fuerza de cambio radical y de transformación de la sociedad capitalista.

La autogestión comunitaria es una herramienta eficaz probada que exalta la utilización de los mejores valores del individuo y de los grupos, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas comunes dentro de la comunidad.

La autogestión comunitaria, es una gestión de la comunidad, que ocurre como consecuencia de la conciencia que va adquiriendo las y los miembros líderes de la comunidad, para salir de una situación no deseable que afecta a la colectividad. La fuente de la autogestión comunitaria es el cambio de una visión fatalista de la pobreza, sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, como generadora del impulso necesario para el desarrollo.

La autogestión comunitaria es, entonces, el canal a través del cual el potencial infinito inherente del ser humano se encauza hacia el logro de una vida digna, a través de mejorar la calidad de vida de cada uno de los pobladores de una comunidad, de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario y decidido de cada uno de sus semejantes.

La terminología "Auto" es un prefijo que significa "uno mismo", o "por sí mismo" y Gestión se define como administrar o también como hacer diligencias para conseguir algo, como puede ser un producto, bien o servicio. Pero autogestionario no significa autosuficiente. La idea de autogestión persigue el poder para decidir por sí mismo sobre las decisiones que le afectan.

Con lo expuesto, Autogestión es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo de personas de una comunidad para identificar los intereses o necesidades básicas que los afectan o que carecen, y así proceder a la autogestión de recursos para sortear dicha situación problemática.



La autogestión comunitaria es una herramienta eficaz probada que exalta la utilización de los mejores valores del individuo y de los grupos de la comunidad, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas comunes.

Entendemos como autogestión todas las opciones de auto organización social y comunitaria donde la comunidad misma, ya sea sindical, cooperativa, campesina, de mujeres, jubilados, y de cualquier otro sector social en nuestra sociedad, tome en sus propias manos la tarea de resolver sus necesidades o problemas.



El proceso de autogestión comunitaria

La autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo, secuencia en las acciones y una capacitación continua, que tiene como propósito fortalecer las propias capacidades antes, durante y después de la entrega del bien adquirido o de la solución de un problema, descubriendo las capacidades, destrezas, habilidades individuales, directivas y de grupo de la población.

La autogestión comunitaria comienza, se desarrolla y culmina transformando la actitud, disposición de los miembros de la comunidad hacia sí mismos y hacia los demás. La autogestión comunitaria no debe ser un episodio que brille fugazmente en la vida de una comunidad para luego desaparecer, la idea es lograr cambios que sean permanentes, por ello es imprescindible el proceso de sustentabilidad, para ello planteamos dos formas:



Por un lado, debemos preservar el ecosistema, garantizando los recursos naturales a las generaciones futuras, y por otra parte, el proceso debe ir ganando una estabilidad cada vez mayor, a fin de asegurar su continuidad, ya que la comunidad debe tener una imagen de sustentabilidad de los proyectos a ellos entregados, para poder negociar en el futuro con el resto de la sociedad u otras instituciones otro tipo de apoyo.





La autogestión cuenta para su implementación en la comunidad con la Planificación alternativa, aspecto práctico del trabajo comunitario. La autogestión comunitaria, como práctica social, es un sistema de planificación alternativo que opera en la propia comunidad, poniendo en práctica actividades conjuntas en torno a intereses compartidos, esto implica conocer la realidad, desear un cambio positivo, idear un futuro mejor y definir las acciones necesarias para alcanzar esas metas propuestas.

Uno de los objetivos primarios del Proyecto de Autogestión Comunitaria es fortalecer el tejido social de las comunidades y lograr que todas las organizaciones que funcionan en la comunidad sean:

- ⊙ Representativas, es decir que sus directivos se elijan por voto libre y secreto.
- ⊙ Democráticas, es decir que su estructura y funcionamiento garanticen la participación en igualdad de condiciones, desde la planificación, hasta la toma de decisiones.
- ⊙ Proporcionales, es decir que los directivos, según sus respectivos cargos, representen un número correspondiente de personas o grupos.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

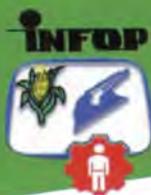
El sistema de planificación alternativo es un instrumento ajustable y flexible oponiéndose a las sociedades nefastas, como el fatalismo, la resignación y la improvisación. La planificación alternativa ha demostrado ser una eficaz herramienta educativa, comunicativa, organizativa que puede transformarse en un instrumento técnico-político en poder de las comunidades.

Herramienta comunicativa



Para el logro de la fuerza colectiva y la ampliación de su poder, la autogestión comunitaria requiere de un sistema de comunicación alternativo, permanente y eficaz. Al igual que la autogestión, para no desnaturalizarse, debe impulsar la autonomía de las decisiones,





la expresión debe contar con la misma autonomía, las ideas, anhelos, valores, inquietudes o propuestas de la comunidad deben tener una expresión válida desde los propios puntos de vista de sus integrantes, y no que las propuestas sean sugeridas desde afuera.

Herramienta educativa

Construye capacidades, soluciona problemas comunes, requiere conocimiento aplicado. Todos tenemos una cantidad mayor o menor de conocimiento y cuando éste no es suficiente para construir una escena más cercana al ideal, hay que adquirir nuevas destrezas y habilidades, con el método de aprender haciendo.

Al integrar la acción con el aprendizaje, la reflexión y el intercambio de experiencias, todos los integrantes del proceso aprenden de todos. Lo anterior reafirma la importancia de la capacitación, pero no se reduce a ella, sino al proceso de aprendizaje colectivo el cual se apoya en la capacitación, pero va mucho más allá, porque se trata de construir capacidades a través de un aprendizaje integral para el desarrollo. Este incluye la familia, los sistemas de comunicación los de educación formal, el arte, el deporte, la recreación, la acción comunitaria y todos los procesos que se dan en el conjunto de la sociedad.

Herramienta organizativa

Organización comunitaria



Cuando la comunidad está organizada, es más difícil vencer al grupo, que vencer al individuo, es por ellos que el ser humano se organiza por instinto, protesta o mejorar el nivel de vida y si la organización es deficiente se sienten inseguros, ya que no sabe dónde encaja, para ello organizarse es formar un todo con partes que dependen y se relacionan entre sí, formando una estructura definida y eficiente.

Entonces, la organización es la división de las acciones, deberes y funciones especializadas, donde un grupo se organiza para que las comunicaciones, las personas y los objetos fluyan de adentro hacia fuera, partiendo de las pequeñas acciones o pequeños avances que se van logrando esto impulsa los propósitos del grupo.





La prueba máxima para el grupo es su viabilidad que se encuentra en la capacidad para florecer y prosperar logrando un producto aceptable, sin estas acciones los grupos que no lo llegan no sobreviven.

GESTIÓN LOCAL



La gestión social descentralizada, comunitaria y local, se sustenta en el fortalecimiento del capital social e institucional para alcanzar el bienestar de las familias, articulando tres procesos: gobernabilidad, descentralización y cohesión social.

En el desarrollo de la experiencia existen dos niveles de gestión bien definidos. Por un lado, se observa la gestión en el nivel comunitario que articula a todas las organizaciones comunales de base (OCB) entre sí, a través del CODECO y de éstas con el gobierno local. Por otro lado, está la gestión en el nivel local, siendo el distrito la unidad estratégica de gestión sinérgica y descentralizada. Ambos niveles se complementen, son interdependientes y son subsistemas que forman parte de un sistema mayor.

En principio podemos tener la convicción de que el gobierno local concentra la gran posibilidad de atraer valores, principios y criterios propios de una globalización, lo que puede tener una réplica particularizada y más concreta en el nivel provincial y comunal de nuestra actual división política y administrativa. Esta es una oportunidad para que el desarrollo local se encargue de propiciar el fortalecimiento de las estructuras urbanas, el tan anhelado tejido social empresarial local, el aprovechamiento de los recursos endógenos disponibles, la eliminación de las desigualdades territoriales y la movilización y participación activa del ciudadano, a través de nuevas fórmulas participativas en los ámbitos político, social y obviamente en el económico.

Desde esta amplia perspectiva, la planificación del desarrollo regional y local tiene que ineludiblemente hacerse cargo además de los servicios sociales, cada vez más demandados por la comunidad. ¿Por qué esta afirmación?, porque en el caso de los gobiernos locales, no obstante la carencia de recursos denunciada persistentemente, ellos han demostrado la capacidad para adaptar los servicios a las necesidades y las preferencias de las comunidades, asimilando condiciones para la prestación





de servicios públicos cuyos beneficios se manifiestan en territorios definidos. Estos procesos se materializan especialmente en los casos en que tales prestaciones desde el gobierno central plantean problemas de falta de flexibilidad e ineficiencia administrativa.

Esta articulación requiere de la presencia de una institucionalidad pública regional fortalecida funcionalmente, que tenga la capacidad de orientar adecuadamente esos servicios sociales a la población, teniendo identificado previamente a sus beneficiarios, todo ello en el marco de una pertinente planificación estratégica territorial concebida transversalmente en las propias políticas públicas del desarrollo local.

En este contexto, debemos reconocer que muchas veces a nivel municipal existen también dificultades para la expedita implementación de los respectivos proyectos de desarrollo, los cuales pueden estar eventualmente inadecuadamente diseñados, incompletos o simplemente no existir, afectando incluso plataformas imprescindibles como el propio ordenamiento territorial.

SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

SOSTENIBILIDAD

La capacidad de un proyecto u organización o sus resultados de continuar existiendo o funcionando más allá del fin del financiamiento o las actividades del agente externo.

Definir factores más relevantes.

- 1 Desarrollo de Estrategias de Sostenibilidad en la organización.
 - a. Identificación de los impactos ambientales y sociales significativos.
 - b. Sostenibilidad en la cadena de valor alineada con la filosofía organizacional.
 - c. Creación de un Plan de Sostenibilidad.





- 2 Capacitación y asesoría en sostenibilidad organizacional.
- 3 Implementación indicadores de sostenibilidad.
- 4 Diseño de Reporte de Sostenibilidad ajustado al sector, tamaño y tipo de organización.
- 5 Elaboración de Reporte de Sostenibilidad.



Qué son los reportes de Sostenibilidad

- Los Reportes de Sostenibilidad en una organización involucran toda la práctica de medir, divulgar y “rendir cuentas” sobre el desempeño de la gestión hacia las metas del desarrollo sostenible incluyendo los resultados económicos, ambientales y sociales, ante los grupos de interés de la organización tanto internos como externos.



Beneficios de informar el desempeño de Sostenibilidad

- Logra plasmar las intenciones, estrategias y resultados de sostenibilidad de la organización, en términos medibles, realizables y según criterios reconocidos internacionalmente.
- Es un estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Demuestra cómo la organización influye en, y es influida por, las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible ante sus diferentes grupos de interés.
- Permite comparar el desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo, al utilizar guías internacionales homologadas.





- Mejora la Imagen corporativa.
- Favorece la incursión en mercados globalizados.



Sostenibilidad financiera

La herramienta básica para conseguir sostenibilidad financiera en una organización es desarrollar un plan de negocios para pequeños proyectos de inversión en la comunidad. Este plan debe establecer los costos esperados de inversión y mantenimiento, considerando los servicios definidos como necesarios por la comunidad.





TIPO PRÁCTICO

INSTRUCCIONES

Se le presenta a continuación un estudio de caso de una comunidad, para lo cual se les solicita organizarse en equipos de trabajo y elaborar un plan de desarrollo comunitario.



Según los resultados de un Diagnóstico Rural Participativo realizado en la comunidad "BUENA VISTA", en un municipio de F.M.

Esta comunidad pertenece a una región agrícola y ganadera por excelencia, está inmersa en una problemática social, económica y ambiental compleja. Situaciones como emigración, baja escolaridad, desorganización, deterioro de sus recursos naturales, así como la ausencia de un plan de desarrollo, son factores que impiden a sus pobladores estar en mejores condiciones de vida. Por tal razón, surgió la necesidad de contar con un plan de acciones estratégicas de gestión para desarrollo local más sostenible, mediante un enfoque participativo y sistémico.

Se plantea como objetivo principal la elaboración de un Plan de acciones estratégicas para promover el desarrollo sustentable en la comunidad bajo estudio.

A través de talleres de participación comunitaria se elaboró un diagnóstico sobre la problemática social y sus recursos.

El análisis de las variables para cada subsistema indicó niveles mínimos de desarrollo en el área social, económica y ambiental, alcanzando en algunos rubros niveles inaceptables, como fue el caso de los recursos institucionales, jurídicos y normativos. El principal problema social correspondió a la falta de organización. Bajo este contexto se propone un plan de acciones, el cual incluye los programas de ordenamiento ecológico, educación ambiental, desarrollo humano y empresarial, equipamiento y fortalecimiento institucional.





EVALUACIÓN FINAL

2/5

Se concluye que Buenavista cuenta con recursos potenciales, pero éstos no son suficientes para alcanzar el desarrollo si no se tiene una adecuada participación de los pobladores. Lo anterior justifica y hace necesaria la implementación de un plan de acciones, con una serie de estrategias que tengan como finalidad organizar al pueblo, capacitarlo y asesorarlo para que pueda ser copartícipe de su propio desarrollo.

Buenavista posee servicio de energía eléctrica.

LOCALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL ÁREA DE ESTUDIO

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para el año 2010 Buenavista contaba con una población económicamente activa de 135 personas, mismas que representan el 36% de la población total. De los 371 habitantes se estima que el 53% son hombres y el 47% lo representan las mujeres. La migración es un proceso generalizado en la comunidad, siendo los jóvenes (hombres y mujeres), seguidos de familias completas, los que tienden a dejar el campo. Es claro que en la región hay un fenómeno de insostenibilidad que expulsa a los campesinos del campo. Se cree que la principal razón de la emigración lo constituye la búsqueda de trabajo y mejores oportunidades de desarrollo.

Buenavista pertenece a una región rica en agua, ya que cuenta con un río con buen caudal y una llanura con potencial para el desarrollo de la agricultura y ganadería intensivas; es una región apta para el desarrollo de praderas cultivadas y para el aprovechamiento de la vegetación natural diferente del pastizal; sin embargo, es aquí donde se manifiestan los climas más secos de la región (veranos largos), por ello los terrenos que se destinen a las actividades agropecuarias deben ser irrigados durante buena parte del año, empleando principalmente el agua del río. Por otra parte, como consecuencia del problema asociado con el fenómeno de la sequía, aunado a programas de apoyo para el campo poco eficientes y mal administrados, la agricultura en la última década dejó de ser rentable para los habitantes de esta comunidad.





EVALUACIÓN FINAL

3/5

En relación con la fauna, además de las especies introducidas como animales domésticos y algunas especies de peces, la región es albergue de especies animales de gran importancia ecológica, cultural y económica, entre ellos se puede mencionar ganado vacuno, cerdos, caballos, asnos, venado cola blanca, tortugas, pericos, patos, jabalí, y ranas, entre otros.

En general, Buenavista no posee un sistema de explotación de recursos forestales valiosos para el mercado, pero su contribución en la demanda local es satisfecha en el ámbito de productos como leña, carbón, postes para cercas y algunas necesidades para vivienda. En particular, el recurso selva baja caducifolia no cumple una función económica comercial pero, sí satisface la demanda doméstica de los predios y hogares, nichos de fauna y protección de aguas.

Con respecto a los servicios de apoyo, ha sido notoria la ausencia de crédito para pequeños productores y campesinos. Una característica importante a lo largo de la historia de Buenavista ha sido la carencia de una institucionalidad pública y social (ausencia de la alcaldía municipal) que exprese los intereses de un estado democrático y que represente las aspiraciones y necesidades de las personas que conforman la comunidad. Quizá lo más preocupante sea el alto grado de descoordinación a todos los niveles de representación del Gobierno local (alcaldía). La mayoría de las veces, las decisiones de las instituciones del orden municipal guardan muy poca o ninguna relación con las necesidades e intereses de los pobladores a nivel local.

La calidad de vida de una población está en función al adecuado equilibrio de los diferentes subsistemas y variables que componen un determinado espacio territorial. La interrelación desequilibrada, especialmente con el subsistema de recursos naturales, genera depredación y subdesarrollo, afecta la calidad de vida de los seres humanos y pone en peligro los ecosistemas naturales.





ALGUNOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En el siguiente cuadro se presentan los problemas priorizados encontrados

GRADO DE PRIORIZACIÓN	PROBLEMAS
1.	Falta de organización
2.	Bajas fuentes de empleo.
3.	Poca infraestructura escolar.
4.	Baja participación de la población en actividades para beneficio de la comunidad.
5.	Falta de asistencia técnica y financiamiento en el sector agropecuario.
6.	Deficiente servicio de salud (infraestructura y medicina).
7.	Mala calidad del agua potable.
8.	Deficiente comercialización de productos ganaderos (leche y queso)
9.	Falta de vivienda.
10.	Malas carreteras de acceso a la comunidad.
11.	Emigración (USA y Tegucigalpa).
12.	Alcoholismo.
13.	Baja productividad agropecuaria.

Elaborar un mapeo de actores claves del desarrollo existentes actualmente y





que otros deberían involucrarse, para generar un desarrollo integral y sostenible.

Se le solicita elaborar el plan de desarrollo comunitario focalizando las siguientes áreas:

- ① Aspectos de organización general de la comunidad de Buenavista
- ② Mejoramiento de la productividad agropecuaria (agricultura y ganadería) involucrando aspectos de mercadeo.
- ③ En el área forestal (explotación sostenible)
- ④ Estrategias para disminuir la emigración y el alcoholismo (creación de fuentes de empleo)
- ⑤ Mejoramiento del sistema de salud humana.

A continuación se le presenta un ejemplo de lo que se está solicitando.

ejemplo del plan en aspectos de: “Comité de Desarrollo Local”

PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES
PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED LOCAL	Establecimiento de una unidad de gestión comunitaria	Realizar la coordinación de proyectos a nivel local y nacional	Organizar a la comunidad en equipos de apoyo o comités de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Convocar a todos las fuerzas vivas de Buenavista. ● Formar los grupos de trabajo y su coordinador.
	Seguimiento y evaluación de la gestión comunitaria	Implementar un sistema de evaluación de la eficiencia de la gestión comunitaria	Crear un comité de evaluación de la gestión general del desarrollo de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reunir a las y los miembros de la comunidad para la creación del comité d evaluación y seguimiento.





LA COMUNIDAD

Es una agrupación de personas o grupos de personas que habitan en un espacio geográfico delimitado y delimitable cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación con algún símbolo local y que interactúan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones más relevantes en el ámbito local.

CARACTERIZACIÓN

Es una identificación de las características, cualidades o recursos de alguien o de algo.

DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico se caracteriza, se concluye y se recomienda.

ONU

Organización de las Naciones Unidas.

FAO

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, siglas en inglés Food and Agriculture Organization).

FIDA

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

PEDOLOGÍA

Es el estudio de los suelos en su ambiente natural. Es una de las dos ramas de la ciencia del suelo, siendo la otra la edafología, ésta última más relacionada con la Agronomía por dedicar su estudio al aprovechamiento de los suelos. La pedología, en cambio, está relacionada y se considera también como una rama de la geografía que estudia el suelo en lo concerniente a la pedogénesis (el origen del suelo, su formación, clasificación, morfología, taxonomía) y también su relación e interacción con el resto de los factores geográficos.



Bibliografía

-  www.trabajoydiversidad.com.
-  www.unitar.org/dp/es/desarrollo-soicial.
-  www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/.../RLE3220_Guzman.pdf.
-  222.foro.org.co/.../ACTORES SOCIALES Y DESARROLLO LOCAL.
-  www.femica.org/archivos/dis_serrano.htm.
-  LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
Con énfasis en el sector agrícola (Ramón rosales Posas)
¿año y edición?
-  FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
Ramón Rosales Posas. Instituto Centroamericano de
Administración Pública (ICAP).

