

**Cataurito  
de herramientas  
para el desarrollo local**



# **Cataurito de herramientas para el desarrollo local**

Ada Guzón Camporredondo  
Ailena Alberto Águila  
Victoria Pérez Izquierdo  
Ricardo Bériz Valle  
José Manuel Brito De la Torre  
Aimeé González Ferriol  
Luis del Castillo Sánchez  
Hilda Juliá Méndez  
Ana Hernández Apán  
Rider Hernández Márquez  
Mayra Espina Prieto  
Lilia Núñez Moreno  
Lucy Martín Posada  
Marelen Díaz Tenorio  
Denisse Delgado Vázquez



La Habana, 2011

*Coordinador editorial:* José Ramón Vidal  
*Edición:* Mayra Valdés Lara  
*Diseño y diagramación:* Olmer Buchholz Espinosa

*Ilustración de cubierta:* Ricardo Bériz Valle  
Sobre la base de la obra plástica del pintor naif cubano, Carlos Núñez Hernández (Puya)

© Colectivo de autores, 2011  
© Editorial Caminos, La Habana, 2011

ISBN 978-959-303-047-2

307.14  
Cat

Cataurito de herramientas para el desarrollo local / Ada Guzón Camporredondo ...  
[et. al]. -- La Habana : Editorial Caminos, 2011.

Incluye bibliografía  
ISBN 978-959-303-047-2

1. DESARROLLO LOCAL - CUBA  
I. Guzón Camporredondo, Ada  
II. Alberto Águila, Ailena  
III. Pérez Izquierdo, Victoria  
IV. Bériz Valle, Ricardo  
V. Brito De la Torre, José Manuel

*Instituciones participantes*

Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)  
Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC)  
Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE)  
Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS)

Para pedidos e información, diríjase a:

**Editorial Caminos**

Ave. 53, no. 9609, e/ 96 y 98 Marianao, La Habana, Cuba.  
Teléfono: (537) 260 3940 / 260 9731 / 262 4195  
Fax: (537) 267 2959  
Correo electrónico: editorialcaminos@cmlk.co.cu  
Sitios web: www.ecaminos.cu / www.cmlk.cu

# Índice

**Introducción** ¿Por qué y para qué este *Cataurito de herramientas...*? / 7

**Capítulo 1** La Estrategia Municipal de Desarrollo (EMD) / 9

- 1.1 ¿Qué desarrollo entendemos y promovemos? El punto de partida: Conceptos y antecedentes. Contexto actual / 9
- 1.2 ¿Por qué una estrategia de desarrollo para el municipio? / 11
- 1.3 Metodología para la elaboración de la Estrategia Municipal de Desarrollo / 13
- 1.4 Implementación y seguimiento de la Estrategia Municipal de Desarrollo / 16

**Capítulo 2** Proyectos de desarrollo / 19

- 2.1 ¿Qué es un proyecto de desarrollo? / 19
- 2.2 Metodología de gestión de proyectos / 22
- 2.3 Fase 1: Identificación y análisis / 25
  - 2.3.1 Identificación de la propuesta de proyecto / 26
  - 2.3.2 Análisis de alternativas de solución y su viabilidad / 28
- 2.4 Fase 2: Planificación / 30
  - 2.4.1 La lógica de intervención / 31
  - 2.4.2 Estrategias de ejecución / 37
- 2.5 Fase 3: Evaluación de la factibilidad / 41
  - 2.5.1 Evaluación de la factibilidad ambiental / 41
  - 2.5.2 Evaluación de la factibilidad económica / 45
  - 2.5.3 Evaluación de la factibilidad social / 54
- 2.6 Fase 4: Negociación y presentación del proyecto / 55

**Capítulo 3:** Otras herramientas útiles / 59

- 3.1 Técnicas para el levantamiento de información / 59
- 3.2 Dinámicas grupales / 61
- 3.3 Análisis y relaciones / 62
- 3.4 Técnicas para evaluar la eficacia del planificador / 64

**Bibliografía** / 67



# Introducción

*Ésa es la raíz,  
y ésta es la sal, de la libertad: el municipio.*  
José Martí

## **¿Por qué y para qué este *Cataurito de herramientas*...?**

Este pequeño libro va dirigido a directivos, técnicos, especialistas, productores, líderes comunitarios y otros actores que trabajan por el desarrollo de los municipios cubanos. Le hemos dado el nombre de *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*, en primer lugar, como homenaje a Fernando Ortiz, ese gran maestro de la cubanía, y en segundo lugar, porque no pretende ser más que un pequeño jolongo de instrumentos útiles para promover el mejoramiento de la vida a escala local.

La cubanía se expresa a través de símbolos y valores que son compartidos por los naturales de este archipiélago vivan donde vivan. Pero los ingredientes del gentilicio tienen también una expresión local dada por la cercanía a la costa o a la montaña, por la secuencia de hechos nacidos de la heroicidad o de la inventiva o por el nacimiento de mujeres y hombres ilustres que aportaron saber, poesía o música memorable. En todas partes de Cuba se come frijoles negros, pero en cada lugar se cocina, se degusta y sabe de manera diferente. El tejido de la nación se arma con hilos municipales.

Y es que la sociedad, para ser sustentable, debe fomentar la autosuficiencia de las ciudadanas y los ciudadanos, las familias, las comunidades o barrios, las ciudades, y los municipios. La autosuficiencia (que no es lo mismo que la autarquía pues esta conduce al aislamiento) promueve la autodeterminación, la autonomía de decisiones y el empoderamiento de los actores sociales y sus instituciones.

“Para vivir como humanos los hombres y las mujeres necesitan establecer ciertos consensos, coordinar ciertas acciones, refrenar ciertas prácticas y construir expectativas y proyectos colectivos. Se necesita un punto de referencia para la totalidad de los seres humanos, habitantes del mismo planeta, que ahora se descubren como especie, interdependientes, habitantes de una misma casa y con un destino común.”<sup>1</sup>

En estos espacios municipales las ciudadanas y los ciudadanos pueden hacer uso de tres recursos: su alianza con la naturaleza y el aprovechamiento respetuoso de la biodiversidad, que son locales, relativamente baratos y seguros; la memoria histórica y la espiritualidad que son el sentido y fundamento de sus instituciones; y sobre todo, el conocimiento entendido como “ciencia de y para los pueblos” con vistas a impulsar procesos encaminados al desarrollo local.

El libro que presentamos es fruto de la urgencia, en medio de un contexto dinámico, y no tiene otra intención que aportar algunos elementos necesarios, nacidos más de la confrontación de ideas básicas y la práctica que de un pensamiento teórico acabado. El recorrido a través de los tres capítulos nos conduce, en el primero, por las estrategias de desarrollo municipal, en el segundo, se abordan los proyectos (de todo tipo) como resortes para la implementación, los estudios de factibilidad que definen si las propuestas son o no viables desde las diferentes dimensiones y un tercer capítulo que incluye herramientas varias que pueden ser utilizadas a lo largo del camino que es el proceso de desarrollo, en este caso en la escala local.

Los autores pusieron empeño en plasmar en el texto un lenguaje simple y directo para la comprensión donde, sin menoscabo del rigor técnico, se exprese en palabra sencilla y significado claro el modo de emplear las herramientas.

Los temas no están ni completos ni agotados porque se encuentran en franca construcción, lo que demandará seguramente de otras publicaciones.

Esperamos que sea de utilidad para los gobiernos de los municipios y ayude a construir paso a paso, a través de un proceso participativo, la estrategia de desarrollo municipal.

LOS AUTORES

<sup>1</sup> Leonardo Boff: *Ética planetaria desde el Gran Sur*. Trotta, Barcelona, 2001.



# Capítulo 1

## La Estrategia Municipal de Desarrollo (EMD)

### 1.1 ¿Qué desarrollo entendemos y promovemos? El punto de partida: Conceptos y antecedentes. Contexto actual

El concepto de desarrollo tiene múltiples acepciones. Si entendemos desarrollo como el “[...] proceso que integra mejoramiento material de formas de existencia y reproducción de lo social, [basado en el] despliegue creciente de las potencialidades de autocrecimiento individuales y colectivas, [sostenible y participativo],”<sup>1</sup> la referencia a lo “local” que nos interesa significar es el **municipio** como unidad político-administrativa, donde se ubican estructuras de gobierno, productivas y de servicios y que, a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, circunscripciones y asentamientos poblacionales, urbanos y rurales. En este Cataurito nuestra mirada siempre se centrará en el desarrollo de la escala municipal, lo cual no implica dejar de visualizar su relación con otras escalas.

¿Por qué es importante el municipio? A partir del municipio comienza “[...] el espacio local, de lo cotidiano, de las relaciones interpersonales, donde se produce y reproduce la vida, donde se alcanzan o no niveles de satisfacción de individuos y grupos [...] escenario clave [donde la sociedad] espera encontrar respuestas a sus necesidades y aspiraciones económicas, materiales, espirituales [...] y sobre todo el lugar donde [...] transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno [...]”<sup>2</sup>

La década de los años noventa marcó la vida del país: la crisis económica o período especial trajo como consecuencias inmediatas, agravado por la agudización del bloqueo de los Estados Unidos hacia Cuba, la pérdida del 80 % de las importaciones y fundamentales mercados para exportaciones, la paralización de actividades económicas y caída de niveles de producción, el deterioro de servicios básicos, entre otras. Del desarrollo

equilibrado, planificado centralmente con garantía de insumos y tecnologías se pasó a la sobrevivencia y la incertidumbre “[...] en un escenario de reestratificación social [y] expansión de desigualdades en los ámbitos más diversos [...]”<sup>3</sup>

Pero el “[...] drama que [vivió] toda la nación [tuvo] su efecto más descarnado en la brusca disminución del nivel de vida del barrio”<sup>4</sup>

Dentro del Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado, que funcionó entre los años 1995-1998, se elaboraron estudios e investigaciones que identificaron un conjunto de problemas de estilos y métodos de trabajo que se reflejaban en el funcionamiento de las instituciones locales: parcelación de decisiones institucionales, verticalismo, uniformidad, insuficiente participación de la población en la solución de sus problemas, así como limitada integración y articulación de acciones promovidas por organismos centrales alrededor de la autoridad del delegado del barrio (circunscripción) y el presidente del Consejo Popular.

Igualmente, se definieron elementos esenciales para encaminar el “trabajo comunitario integrado” en los territorios, entre ellos la necesidad de relacionarlo con el desarrollo económico, de adecuar los objetivos de los programas sectoriales a los de gobiernos municipales y provinciales, de cambiar estilos y métodos de trabajo por otros que acentuaran la horizontalidad, de fortalecer el papel integrador de los gobiernos municipales y provinciales con relación a las misiones estatales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y su adecuación a las características de cada territorio y de reconocer al delegado de la circunscripción como líder básico de la comunidad. Para todo lo anterior, habría que prestar atención especial a la capacitación.

<sup>1</sup> Mayra Espina Prieto: *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales*. Publicaciones Acuario, La Habana, 2010.

<sup>2</sup> Colectivo de autores: *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. Editorial Academia, La Habana, 2006.

<sup>3</sup> Mayra Espina Prieto: ob. cit.

<sup>4</sup> Ulises Rosales del Toro: Discurso pronunciado en reunión de presidentes municipales del Poder Popular. Palacio de Convenciones, La Habana, 1995.

Provincias y municipios replicaron grupos que siguen funcionando hasta hoy y que exhiben mejores o más discretos resultados. Pero el desarrollo comunitario forma parte de un sistema mayor: el desarrollo municipal.

Aunque algunos de los problemas identificados siguen evidenciándose en los territorios, en el contexto actual se apunta hacia los municipios como espacio vital, aprovechando un conjunto de potencialidades que favorecen los desarrollos locales, entre las cuales se destacan:

- **Suficiencia de la institucionalidad** presente en cada uno, así como los niveles de representatividad desde el diseño de los Órganos Locales del Poder Popular, sus funciones y atribuciones: la Asamblea Municipal como órgano supremo; la figura del delegado de base, nominado y elegido por voto secreto y directo en su barrio, representando de hecho y de derecho a esa población en la Asamblea Municipal y rindiéndole cuentas públicamente de su gestión cada seis meses; los Consejos Populares como estructuras de gestión por debajo de la instancia municipal, formados por los delegados de las circunscripciones de su demarcación y representantes de entidades y organizaciones ubicadas allí; las Comisiones Permanentes de Trabajo como órganos auxiliares y el Consejo de la Administración subordinado a la Asamblea Municipal.
- **Cultura de participación**, con un marcado carácter movilizativo pero una alta vocación por la cooperación; los espacios y canales que existen para ello (asambleas de rendiciones de cuenta, despachos, reuniones de organizaciones de masa, entre otros) y que no siempre se aprovechan adecuadamente. Los planteamientos de los electores representan un canal directo y sistemático para registrar problemas, necesidades, inquietudes y también soluciones identificadas por la población, muchas de ellas a implementar por esfuerzo propio.
- **Presencia de infraestructura básica de servicios**, de Salud Pública, Educación, Cultura, Deportes y otros que se han ido consolidando por medio de programas nacionales, aun cuando puedan tener problemas de funcionamiento y calidad en las prestaciones.
- **Recursos humanos instruidos** en cualquier lugar del país, que posibilitan una participación popular más calificada.
- **Acceso** a universidades, centros de investigación y otras organizaciones, portadores de **conocimientos y tecnologías** apropiadas, sentando bases para la introducción de resultados científicos, tecnológicos y la innovación.

- Existencia de **reservas productivas** que pueden movilizarse y manejarse en la escala municipal como fuentes viables de nuevos recursos.

Pero también es necesario reconocer las **barreras** que obstaculizan la gestión municipal, entre las principales:

- **Insuficientes recursos** por una parte, pero por otra, falta de identificación de recursos disponibles y con frecuencia uso no integrado o poco eficiente de estos.
- Ausencia de **estrategias de desarrollo** y, por lo tanto, falta de visión estructurada de futuro a corto plazo basada en las posibilidades del territorio y, sobre todo, el establecimiento de prioridades.
- Funcionamiento **parcelado o por sectores y estilos y métodos de trabajo** que no facilitan la integración, donde prevalece la excesiva operatividad ante el cúmulo de actividades que deben garantizar, a veces priorizadas por otra escala y no por el municipio.
- Poca articulación de **procesos de planeamiento** y predominio del **enfoque sectorial** en la construcción de presupuestos y planes económicos anuales. Diagnósticos en **paralelo**, como expresión de dicho enfoque, y ausencia de un sistema de **información territorial** que sirva de herramienta para la toma de decisiones.
- Pocas actividades de real **subordinación municipal**.

Los grandes desafíos del contexto cubano actual, que se relacionan con producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales y adaptación a cambios climáticos, citando algunas, tienen la expresión más concreta en la escala local, **pero también parte importante de las soluciones**.

Partiendo de la anterior afirmación, esas soluciones tendrían que formar parte del **desarrollo local**, definiéndolo como proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada y articuladas a través de una estrategia previamente definida, que tiene características propias pero asume articuladamente y adapta políticas nacionales y provinciales, porque no se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país. Cada escala tiene su rol y lo importante es que cada una aporte lo que le corresponde y no ocupe el de las otras.

Se requiere, por lo tanto, de los gobiernos municipales el conocimiento de los potenciales, en particular productivos, que tiene el territorio, así como las barreras que limitan o impiden su movilización y uso eficiente, los que constituyen elementales aspectos de diagnóstico. De igual forma, esos gobiernos deberán estar en capacidad de conducir y gestionar de manera integrada esos procesos y las redes que se asociarán al mismo. Para ello necesitarán mecanismos que aseguren la eficacia en las coordinaciones y la colaboración entre todos los implicados en la transformación, diversos y a veces contradictorios, y que incluyen nuevas figuras determinantes en el contexto. Estos procesos, para ser exitosos, abarcadores y sobre todo sostenibles, precisan un amplio carácter participativo.

## 1.2 ¿Por qué una estrategia de desarrollo para el municipio?

Si en el **contexto actual** el municipio tiene un significado particular por el rol que debe desempeñar en el desarrollo del país, los procesos en curso requieren municipios con mayores capacidades y en particular **un camino definido para su desarrollo sostenible**.

En el documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) emitido por el Ministerio de Economía y Planificación se reconoce la compleja y desfavorable situación en el ámbito social de un grupo de municipios, debido a la carencia de un programa propio de desarrollo local, la subutilización de las tierras y las emigraciones, especialmente de jóvenes, así como la verticalidad de las principales cadenas productivas y los vacíos en la escala local dejados por los procesos de centralización ocurridos, en particular en producción de alimentos, servicios, transporte y comercio, entre otros. Para eso, la formulación e implementación de proyectos de IMDL se dirigen a “[...] lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos, y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país”<sup>5</sup>

Dentro de los lineamientos para la política económica y social, aprobados por el VI Congreso del PCC y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular, los cuales combinan soluciones a corto plazo y soluciones de desarrollo sostenible, se evidencia el municipio como espacio fundamental del desarrollo, lo

que requerirá el fortalecimiento del papel de los gobiernos locales para implementar un conjunto de dichos lineamientos.

Estos lineamientos, elaborados tras un amplio debate nacional, proponen un modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y lo no estatal (2),<sup>6</sup> incluida la creación de cooperativas en diferentes sectores (22), lo que implica la adopción de nuevos métodos de planificación, donde se encuentra la territorial, que cambian formas de control de la economía (5), así como la creación de tributos territoriales al gobierno para el desarrollo local (21), la implementación de proyectos locales conducidos por el Consejo de Administración Municipal (CAM), como estrategia de trabajo para autoabastecimiento municipal (37) y la elevación de la calidad de servicios y prestaciones tanto estatales como no estatales (142).

La necesidad de lograr el autoabastecimiento alimentario municipal (205) presupone un nuevo modelo de gestión agroindustrial con mayor autonomía de productores y gradual descentralización hacia gobiernos locales (178), la extensión de la agricultura suburbana (185), la autonomía de la gestión de las cooperativas agropecuarias e introducción de cooperativas de servicio en la actividad agroindustrial (180) y el fomento de pequeñas procesadoras de alimento a nivel local (191). Asimismo, se plantea la modificación del modelo de gestión de la industria local, incluyendo un mayor espacio para actividades no estatales (239) y el turismo local como fuente de ingresos para el desarrollo municipal (264), definiéndose nuevas formas de comercialización de productos e insumos (182) y el reciclaje y el valor agregado a productos recuperados (235), todo lo cual contribuirá a dinamizar la economía local.

El aseguramiento municipal de programas de viviendas se concibe a partir de materias primas locales y tecnologías disponibles para producir materiales de construcción (293), haciéndose énfasis en construcción, conservación y rehabilitación de viviendas en el campo (294), en atención a la necesidad de una política integral que contribuya a la repoblación gradual del campo, adoptando medidas que estimulen la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral del sector y contemple el asentamiento familiar definitivo (197).

Para propiciar un desarrollo local regulado y sostenible se requerirá otorgar mayor jerarquía a planes generales de ordenamiento territorial y urbano (120),

<sup>5</sup> Documento para la presentación de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).

<sup>6</sup> A partir de aquí, entre paréntesis, número del lineamiento en el documento “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”. La Habana, abril 2011.

la implementación de programas de preservación y rehabilitación de recursos naturales, la capacitación a productores en gestión ambiental y aplicación de regulaciones y penalización por violaciones (204), a fin de contribuir a la conservación y uso racional de recursos naturales (133). A ello se suma la promoción del uso de fuentes renovables de energía (247).

Contar con regulaciones que propicien la introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación (134) y la formación de capacidades según demandas territoriales (150), constituyen elementos determinantes para la implementación de estos lineamientos, que contribuirán al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

También forman parte del contexto, e incidirán en el nivel municipal y en el provincial, los cambios estructurales y de funcionamiento que están en implementación en las provincias Artemisa y Mayabeque.

Se percibe, por lo tanto, el camino hacia un modelo de desarrollo que fomenta la autogestión local, persiguiendo maximizar el uso de recursos locales de todo tipo (humanos, naturales, materiales...), la descentralización de decisiones y funciones en temas vinculados con la escala municipal y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población mediante mayores y variadas producciones locales y eficientes sistemas de servicios.

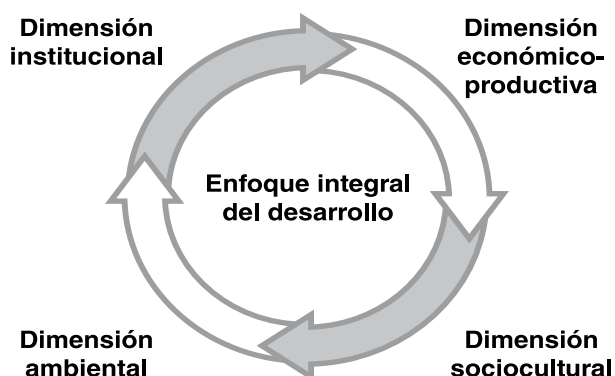
El desarrollo local, en este contexto, tendría que cumplir un conjunto de “principios básicos”:

1. **Enfoque integral y sistémico del desarrollo**, mediante la actuación armónica sobre las dimensiones económico-productiva, ambiental, institucional y sociocultural. Las cuatro dimensiones son inseparables. Intentar el avance de una sin considerar las otras no conduce a la sostenibilidad de los procesos. A modo de ilustración: una medida de la dimensión económico-productiva, como puede ser la entrega de tierras en usufructo

a través del decreto 259, debe acompañarse con medidas y acciones en la dimensión ambiental que garanticen un buen manejo de los recursos naturales, en la dimensión institucional que permitan el apoyo y atención a los nuevos productores y en la dimensión sociocultural en cuanto a propiciar condiciones de vida adecuadas a las familias que se asentarán en las fincas.

2. **Fortalecimiento de la institucionalidad**, aprovechando y potenciando las estructuras existentes, teniendo al Poder Popular como legítimo centro del proceso y colocando la atención sobre tres direcciones fundamentales:
  - a) Relaciones horizontales.
  - b) Construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración, considerando la ampliación del sector no estatal y las nuevas figuras que se multiplicarán en todos los municipios.
  - c) Definición de prioridades para el desarrollo.
3. **Fomento de la participación autogestionaria**, que representa la integración de los diferentes factores, aprovechando canales y espacios que existen, involucrando a la población en acciones de desarrollo, incentivando el ejercicio de la responsabilidad ciudadana en el barrio y las actividades de prevención, todo lo cual forma parte del “trabajo comunitario”.
4. **Desarrollo de capacidades y herramientas para la información**, adecuadas para la particularidad de cada territorio, para lo que en el primer caso se dispone de universidades, escuelas tecnológicas y otras instituciones y en el segundo, valiosas informaciones que ya existen, como los planteamientos de los electores, y otras que deberán definirse, como los indicadores que medirán la marcha del proceso a fin de evaluarlo de manera continua.
5. **Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías** en busca de soluciones apropiadas, estableciendo vínculos estrechos con centros de investigación, universidades y otras organizaciones en apoyo a propuestas de soluciones. Igualmente, es preciso integrar el quehacer y los resultados del Centro Universitario Municipal, CITMA, Fórum de Ciencia y Técnica, ANIR, BTJ, ANEC, ACTAF, ACPA, UNAICC como parte de un sistema de innovación que apoye las demandas del desarrollo local.
6. **Identificación y movilización de los potenciales productivos locales** como fuente de ingresos y

#### Dimensiones del desarrollo local



productos manejables en esa escala, que contribuyan al desarrollo de la economía local y la satisfacción de necesidades de la población. Ellos pueden ser recursos naturales (tierra, agua, yacimientos minerales); innovaciones, conocimientos y habilidades; historia local, patrimonio (natural y edificado) y tradiciones; desechos; instalaciones, infraestructuras y recursos ociosos o subutilizados; posibilidad de agregación de valor a producciones primarias y establecimiento de cadenas productivas, entre otros.

De acuerdo con experiencias que se están llevando a cabo hoy por diferentes vías, formular e implementar una estrategia de desarrollo en el municipio conduce directamente al fortalecimiento de estructuras municipales, en primer lugar sus gobiernos. Estos se pueden convertir en promotores de proyectos encaminados a satisfacer tanto necesidades locales como prioridades nacionales, y asentados en la autogestión, el aprovechamiento de potenciales productivos del territorio, la racionalidad económica y el establecimiento de relaciones horizontales.

No obstante, también prevalecen elementos que limitan: las estrategias de desarrollo municipal son principalmente de interés de los gobiernos municipales y el cúmulo de indicaciones y tareas dadas al municipio por estructuras de otros niveles tienden a reducir el tiempo disponible y, a veces, contradecir lo que se ha definido como prioridades locales, porque no constituyen parte del sistema de trabajo. Tampoco existen suficientes capacidades institucionales en los municipios para implementar estos procesos y no son totalmente adecuados los mecanismos de gestión e integración, incluida la falta de visión estratégica de buena parte de los gobiernos en esa escala. En los cambios de mandato no siempre se logra la continuidad del proceso, resultando muy dependiente de la figura del presidente.

La formulación de proyectos (IMDL y otros) sin previa definición de estrategias de desarrollo municipal trae como resultado muchas veces que no se presenten las mejores propuestas o se asuman prioridades de otras escalas sin consensuar localmente. A ello se suman los insuficientes conocimientos y habilidades para formular proyectos y estudios de factibilidad que demuestren su viabilidad y pertinencia. Las herramientas de planificación existentes (territorial, ambiental, económica y sectoriales), vitales en el diseño e implementación de estrategias y proyectos, no tienen una apropiada integración en el municipio. Por otra parte, el marco normativo no se adecua a definiciones ya tomadas na-

cionalmente y existen problemas diversos para crear y consolidar el funcionamiento de equipos técnicos de apoyo en los municipios, así como la escasa definición de indicadores para medir y evaluar estos procesos.

Si de lo que se trata es de “desatar los nudos que atan el desarrollo de las fuerzas productivas”<sup>7</sup> se requiere la generación de un cambio de mentalidad para la gestión de los gobiernos locales y la participación, institucional y comunitaria, estimulando pensar más en potencialidades y producciones que en necesidades. Pero también necesita de la planificación municipal como sistema que integre, en primer lugar, instrumentos de ordenamiento territorial, ambiental, económico y sectoriales, y articule intereses y demandas tanto nacionales como municipales. El primer paso sería la formulación de una estrategia de desarrollo municipal.

### 1.3 Metodología para la elaboración de la Estrategia Municipal de Desarrollo

La definición que promovemos de estrategia municipal de desarrollo se relaciona con un proceso participativo donde los principales actores, **convocados por el gobierno municipal**, organizan e implementan el desarrollo integral y sostenible del territorio, a partir de la identificación de los potenciales endógenos y el establecimiento de prioridades. Esto significa, por supuesto, que el proceso será diferente en cada municipio, reflejando la diversidad que existe en un “traje a la medida”.

Esta estrategia de desarrollo es una herramienta de trabajo para los gobiernos municipales. Se vuelve efectiva si, en primer lugar, resulta útil porque responde a los intereses de quienes la usarán. El éxito de su aplicación dependerá de que no sea una tarea más, sino que represente el camino que se define colectivamente y se asuma conscientemente, pasando a formar parte de la gestión cotidiana. Necesita un alto nivel de coordinación y organización a fin de aprovechar eficiente y eficazmente todos los recursos a disposición (incluida la cooperación internacional) y, sobre todo, requerirá el fortalecimiento de las estructuras existentes en el ámbito municipal, su funcionamiento integrado y la ampliación de las relaciones horizontales. Demanda, además, la evaluación sistemática del proceso y su continuo ajuste, porque no es una camisa de fuerza o una fórmula mágica, sino solamente una vía para llegar a donde se decida. El asunto es que se defina a dónde se quiere llegar...

<sup>7</sup> Palabras del General de Ejército Raúl Castro Ruz, con motivo del X aniversario de los organopónicos, biblioteca ACTAF, HORTIFAR, 27 de diciembre de 1977.

Generalmente, las estrategias son formuladas por especialistas que se basan en amplios diagnósticos, estudios e investigaciones y aplican complicadas metodologías que necesitan un tiempo prolongado para tener resultados. En la propuesta que aquí hacemos es el gobierno municipal, en su condición de “equipo líder”, quien elabora las ideas básicas y diseña e implementa la gestión integrada para dirigir y coordinar el proceso de desarrollo. Por ello no puede ser resultante del cumplimiento de una tarea orientada y sí de haber identificado previamente la necesidad de cambiar la situación de partida y tener la voluntad de implementarla.

Existe un sinnúmero de metodologías para el planeamiento estratégico. Lo que presentamos a continuación es un método fácil de aplicar (sin que ello represente falta de rigor), flexible para incorporar la diversidad e integrador de ideas y conceptos individuales, que organiza criterios y establece prioridades consensuadas. Igualmente, lo suficientemente rápido como para corresponder con los tiempos que tienen los gobernantes para este ejercicio dentro de la dinámica municipal. Su soporte es el nivel de conocimiento e interpretación que cada miembro del equipo de gobierno (que son los “expertos” por su habitual quehacer ubicado en el centro de los problemas reales) tiene de la situación del territorio, cimentando el criterio de municipio por encima de los criterios sectoriales.

Otro elemento particular es el énfasis en el período real del que disponen los Órganos Locales del Poder Popular, el **mandato**, para encaminar el proceso de desarrollo marcando con ello sus etapas. También destaca la prioridad que se debe dar a las actividades productivas por representar la posibilidad inmediata de dinamizar la economía local, lo cual garantiza nuevos recursos y productos.

Lo ideal es contar con un grupo conformado por: Presidente de la Asamblea Municipal, Consejo de Administración Municipal, otros directores de entidades importantes que no pertenecen al CAM, presidentes de Consejos Populares, algunos presidentes de Comisiones Permanentes de Trabajo y otras personas que se consideren necesarias. Para realizar el ejercicio, que se puede extender entre 2 y 4 sesiones, en dependencia de los tiempos de cada una y la celeridad del equipo, se requieren al menos dos facilitadores que conduzcan y registren los resultados, a fin de elaborar posteriormente un documento que pueda tenerse como punto inicial de referencia para el proceso que debería desencadenarse.

El recorrido metodológico que se propone contempla los siguientes pasos:

**Paso 1.** Identificación y clasificación por orden de importancia de los **potenciales**. Como se expresó antes, no se parte de un diagnóstico clásico, casi siempre de alta precisión técnica, ampliamente detallado en un documento voluminoso, continente de un largo listado de problemas y la reproducción de la sectorialidad en los enfoques, resultando finalmente poco utilizable para los decisores. Rompiendo este esquema, en primer lugar se trata de conocer y de reconocer colectivamente, desde intereses y puntos de vista diversos, aquellos elementos internos que pueden favorecer el desarrollo, respondiendo directamente a la interrogante de **¿con qué contamos para desarrollar el municipio?** Estos potenciales están constituidos principalmente por reservas productivas, habilidades, recursos humanos, características físico-geográficas, tradiciones y otros, y representan el conjunto a través del que se fundamentará la estrategia de desarrollo. La vía para llegar a ello consiste en aplicar una “lluvia de ideas” donde se registran aquellos potenciales que se nominan por cada miembro del equipo, uno por vez, sin importar cuántos sean. Una vez acabada la lista, se unen según opiniones de los presentes los que guardan relación, con lo cual ese listado se hace más pequeño. Ese es el momento en que cada miembro del equipo da orden de importancia a los tres elementos que considera más relevantes y más factibles de aprovechar para el desarrollo municipal. Con esos criterios se ponderan los elementos de la lista, colocando 5 puntos al primer lugar en cada caso, 3 puntos al segundo lugar y 1 punto al tercer lugar, hasta completar todas las opiniones. A partir de ahí, se suman los valores y se ordenan de mayor a menor puntuación, de manera que los que resultaron más valorados conforman el listado de los potenciales más significativos para el desarrollo del municipio, según la opinión del equipo.

**Paso 2.** Identificación de **barreras** para el desarrollo que concretamente existen, independientemente de que sean objetivas o subjetivas. Estos son los elementos que limitan o impiden el aprovechamiento de los potenciales antes definidos, como pueden ser la desconexión entre potenciales, insuficientes conocimientos, falta de capacidad de gestión, falta de integración, entre otros. Un ejemplo frecuente es la existencia de tierra apta sin cultivar y fuentes de agua como potenciales y como barrera, la falta de sistemas de riego. El procedimiento es similar al que se sigue con los potenciales, hasta llegar a la relación de aquellas barreras más determinantes para el uso de los potenciales y sobre las que se tendría que actuar buscando minimizar sus efectos.

**Paso 3.** Reconocimiento del **contexto** en el momento en que se realiza el ejercicio, por medio de las variables que fundamentalmente lo determinan. Esto significa conocer los procesos nacionales o internacionales que están ocurriendo, cuyo comportamiento puede incidir, favorable o desfavorablemente, en el municipio sin que desde allí pueda evitarse. ¿Cómo se realiza este paso? Igualmente a los pasos anteriores, se listan las variables que proponen los participantes y se deciden aquellas principales. Pequeños subgrupos se dividen dichas variables y para cada una definen tres posibilidades o escenarios: tendencial, deseado o no deseado, conformados con la información de que se dispone. En plenario se presentan las propuestas y se complementan mediante el debate. Con la articulación lógica de las variables citadas se describirá cada escenario, que deberá tenerse en cuenta como posibilidad a enfrentar, como oportunidad o amenaza, en el marco del proceso de implementación de la estrategia que se defina.

**Paso 4.** La **visión** o sueño común define las expectativas del grupo en relación con la pregunta de **¿cómo quieren que sea su municipio?** Generalmente se expresa en adjetivos o frases que caracterizan el municipio que se desea, las que en sentido negativo representan también las grandes carencias e insatisfacciones de hoy. Constituye un elemento aglutinador del grupo por cuanto se expresan expectativas comunes, debiendo servir de base para la definición posterior de indicadores que medirán sistemáticamente el acercamiento o no a la meta fijada. Así, por ejemplo, si en la visión se plantea que el municipio será “autoabastecido de alimentos”, será necesario como parte de la implementación elaborar la definición adecuada según las características locales y aquellos indicadores que pueden medir los resultados del proceso en esa dirección.

**Paso 5.** Se identifican los **aliados** con los que se necesita contar, de acuerdo con los potenciales definidos para la implementación del proceso. Los aliados son importantes por el apoyo que pueden brindar en relación con nuevos conocimientos, capacidad de coordinación supramunicipal, tecnologías, recursos de diferente naturaleza, entre otros, y se definirán cuidadosamente a fin de evitar una lista interminable de la cual una buena parte no resulte efectiva.

**Paso 6.** Deben identificarse las **fuentes de financiamiento** que estarían disponibles o a las que se podría aplicar, con lo que quedará evidente que no siempre el asunto es de falta de recursos. Entre ellas están, en primer lugar, los recursos propios (algunos de los cuales nunca se han identificado como tales), plan y presupuesto municipal, proyectos de Iniciativa

Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), fondos nacionales diversos (FONADEF, Fondo de Medio Ambiente, Fondo de Conservación de Suelos) y la cooperación internacional, que en el marco de una estrategia de desarrollo podrá ser colocada de manera más eficiente y con mayores impactos.

**Paso 7.** Se definirán las **prioridades o líneas estratégicas** en las cuales se concentrarán los esfuerzos fundamentales sobre la base de la combinación de potenciales y barreras. ¿Cuáles potenciales pueden aprovecharse mejor, más rápidamente y con mayores resultados en términos de incremento de producciones para el consumo local, ingresos municipales, mejores servicios, ampliación de capacidades, cadenas productivas y procesamiento de producciones primarias, entre otros? Estas líneas no deben ser numerosas o dejarían de ser las prioridades. De cada una posteriormente, como parte de la implementación, deberá formularse un **Programa**.

**Paso 8.** Dentro de cada una de las líneas estratégicas, el grupo precisará los **proyectos o tipos de proyectos** que no deben faltar para implementarlas en el tiempo previsto, partiendo del análisis tanto de lo necesario como lo posible. Los proyectos, que constituyen propuestas de diseño, organización e implementación de actividades específicas, serán incluidos o no por el Programa de cada línea y serán formulados posteriormente con el nivel de detalle que requiere su aprobación, en primer lugar por el CAM, donde se define además la posible fuente de financiamiento que será usada o a la que se aplicará. Debe recordarse que anteriormente expresamos la necesidad de priorizar lo productivo como premisa fundamental de desarrollo.

Un esquema de la secuencia y salidas fundamentales sería:



Realizar el recorrido anterior solamente representa el comienzo después de un momento de “puesta de acuerdo” en cuanto a las ideas esenciales sobre el camino a seguir para el desarrollo municipal. A partir de aquí tiene que organizarse el proceso, que se irá complicando en la medida en que avance y se consolide. Será exitoso si los que lo definieron, decisores en la escala municipal, realmente se comprometen con su implementación. De lo contrario, no habrá pasado de ser un ejercicio académico.

#### 1.4 Implementación y seguimiento de la Estrategia Municipal de Desarrollo

La implementación requiere, en primer lugar, estilos y métodos de trabajo que integren las decisiones institucionales parceladas y verticales con intereses y necesidades del territorio. Este proceso de manera intencionada irá ampliando la participación de entidades productivas y de servicio, delegados del Poder Popular y población, utilizando espacios de intercambio y construcción como las Asambleas de Rendición de Cuentas y estructuras de apoyo como las Comisiones Permanentes de Trabajo. Articular disímiles factores, estatales y no estatales, constituye un reto, pero sobre todo una necesidad para llevar adelante el proceso de manera sostenible.



Como parte de la implementación debe incluirse al menos:

- **La aprobación por la Asamblea Municipal del Poder Popular** como órgano superior, de las ideas generales y la propuesta de organización del proceso. Esto legitima el camino diseñado y a partir de ese momento debe seguir su evolución, para lo cual necesitará información oportuna, y tomar

decisiones al respecto cuando sea necesario. Las Comisiones Permanentes de Trabajo tendrían un importante papel que desempeñar en ello.

- Cada delegado constituye puente directo con sus electores, que deberían no solamente conocer el proceso de desarrollo que se impulsa en su municipio, sino incorporarse de diferentes maneras, en el marco de las circunscripciones y los consejos populares, lo que significa la necesidad de **vincular el trabajo comunitario impulsado desde el Poder Popular con el camino previsto por la estrategia**. La participación, tanto institucional como ciudadana, se debe incrementar paulatinamente y no puede ser “violentada” antes de la maduración de la etapa de concepción. Debe tener objetivos claramente expresados para que pueda ser efectiva: participar quiénes, participar para qué, participar dónde... Puede, incluso, prevalecer al inicio el criterio de que la amplia participación en este tipo de proceso puede complicar la gestión, pero a la larga multiplica el alcance y los resultados, para lo que hay que garantizar la utilización de adecuados mecanismos de comunicación.
- **La elaboración de programas y proyectos comienza por la definición del responsable por cada línea estratégica y grupos de trabajo** que lo apoyarán. En todas las experiencias se ratifica la pertinencia de contar con un pequeño **grupo técnico** que, aun cuando no sea profesional, se conforme en estructura subordinada al gobierno municipal y se convierta en espacio de coordinación, revisión y seguimiento constante del proceso, lo cual permitiría ajustes y cambios de rumbo cuando sea preciso. El **programa** constituye un escalón de la planificación entre la Estrategia Municipal de Desarrollo y los proyectos de transformación, que representa la proyección de la línea estratégica traducida en la previsión a corto y mediano plazo de una serie de acciones, servicios, proyectos de transformación y otros, donde se define una estructura de gestión, mecanismos efectivos de funcionamiento, las prioridades de ejecución y los indicadores claves para medir la implementación de la línea, para lo cual se requiere la concertación y responsabilidad de los órganos y actores locales involucrados.

Uno de los principios a seguir en la elaboración y gestión de un programa, es el respeto a la integralidad, procurando mantener el enfoque territorial y una articulación armónica con los programas de las otras líneas estratégicas,

evitando con ello, la réplica de fórmulas sectoriales. Los programas estarán basados en la precisión de todas las posibilidades que ofrece el territorio, mediante el análisis técnico riguroso y la incorporación de resultados de estudios como los de peligros, vulnerabilidades y riesgos, planes de ordenamiento territorial y ambiental, cálculos de demandas, identificación de necesidades, objetivos de trabajo, entre otros, pero también considerando programas nacionales que tienen expresión municipal, como la agricultura urbana y suburbana y la producción local y venta de materiales de construcción; por tanto, resulta imprescindible acopiar toda la información disponible al respecto.

En este sentido, contar con mapas actualizados de potenciales del territorio para el desarrollo, que incluyan uso y tenencia de la tierra, vocación de los suelos, yacimientos minerales, fuentes de abasto de agua, residuos aprovechables, infraestructuras técnicas, asentamientos, entre otros, así como un cuerpo de regulaciones adecuadas y estudios de factibilidad acertados, representan la base de las decisiones. La prioridad a las actividades productivas de subordinación municipal conduce a beneficios que se pueden observar con relativa rapidez: más producciones locales de alimentos, materiales de construcción, otros productos utilitarios, mayor número de empleos y, sobre todo, la toma de conciencia de que para desarrollarse hay que producir buena parte de lo que se necesita.

Derivado de los potenciales, las necesidades y los propósitos de las iniciativas de desarrollo municipal, se elaboran los proyectos, que deberán conformar una carpeta preparada para acceder a los fondos disponibles.

- Revitalización del **Consejo Técnico Asesor**, que existe en todos los municipios, u otro similar conformado por “expertos” de diferentes especialidades, quienes contribuirán a la revisión de programas y proyectos apoyando las propuestas con elementos de la ciencia y la innovación, así como la transferencia tecnológica que se requiere. Es preciso conocer dónde están esos expertos y convocarlos. Muchas soluciones técnicas que se requieren pueden obtenerse en el propio municipio a través de innovadores, personas experimentadas y otras capacidades municipales. Hacer de la innovación una herramienta útil para el desarrollo requiere aportes ágiles que pongan en contacto a los gobiernos municipales y otros

actores locales con el **qué, quién y dónde** de las tecnologías que se aplican con éxito en el país, potenciando la articulación con centros portadores y facilitando el conocimiento y la gestión que cada uno de ellos necesite, según sus estrategias.

- **Aprobación por el CAM de programas y proyectos**, así como definición de la implementación para cada uno, a partir de las posibles fuentes de financiamiento y el apoyo de aliados.
- **Implementación de proyectos** según cronogramas de ejecución previstos.
- Se necesita comenzar a **articular las herramientas de planificación del territorio**: plan y presupuesto, ordenamiento territorial y ambiental, planificación sectorial. La estrategia, aunque tiene la visión como elemento de largo plazo, se ha concebido para un mandato. Los objetivos de trabajo constituyen instrumento de planificación anual y no deberían existir contradicciones entre ambos, si no reflejar puntos de convergencia.
- **Evaluación y ajuste periódico** por el CAM y la Asamblea Municipal del Poder Popular, para lo que se requiere información continua e investigaciones específicas, entre otros. Un sistema de indicadores, cuya fuente principal es la visión como meta predeterminada, y el mapa de evolución del proceso, donde se puedan ir registrando todos los proyectos que se ejecutan en sus diferentes estados, constituyen aspectos esenciales para evaluar la marcha del mismo y brindar los criterios pertinentes para ajustarlo. Por otra parte, no habrían mejores evidencias de efectos e impactos que validaran los resultados que los planteamientos de los electores, por lo que se impone analizar esa valiosa información en relación con las direcciones estratégicas. Un corte anual y la evaluación completa al final de cada mandato serían recomendables.
- El **desarrollo de capacidades** tendrá que corresponder con los temas fundamentales, aportando sobre todo herramientas y conocimientos prácticos que viabilicen el avance. Deberán constituir objeto esencial de los programas de capacitación: el fortalecimiento institucional, la planificación municipal, la gestión del conocimiento, la transferencia de tecnologías y la innovación que incidan en la producción de alimentos, el desarrollo del hábitat, la industria local, el uso de energías renovables y el aprovechamiento del agua para usos diversos, así como la conservación del patrimonio natural y edificado, la valorización de la cultura local y la identidad.

El proceso de implementación de la estrategia de desarrollo local es complejo, multifactorial y multidimensional y será imprescindible que se vaya consolidando de manera paulatina, por lo que no hay que apresurar u omitir etapas que representen un costo de calidad en los resultados o en su sostenibilidad. Habrá que desaprender y aprender, dar pasos adelante y volver atrás.

La integración es clave para conseguir los objetivos previstos, así como la construcción de nuevos estilos y métodos de trabajo. De lo que se trata, entonces, es de “[...] motivar el pensamiento creador; la búsqueda de soluciones novedosas y audaces a viejos problemas; el fomento de la iniciativa local y promover el debate como vía de encontrar las mejores soluciones.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Raúl Castro: Reseña de visita a Bayamo. Periódico *Granma*, marzo 2010.

# Capítulo 2

## Proyectos de desarrollo

### 2.1 ¿Qué es un proyecto de desarrollo?

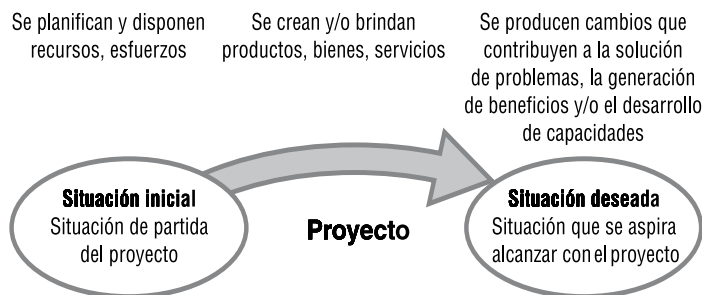
Adentrarse en este tema supone clarificar previamente qué entendemos por **proyecto de desarrollo** y cuáles son las razones que motivan su abordaje en esta herramienta.

El término proyecto está asociado al desarrollo de acciones de planeamiento, disposición y creación de medios para obtener un fin determinado.

Representa, por lo tanto, **un proceso** donde se dispone —en un período de tiempo y lugar concretos— un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones **con el propósito de transformar una situación existente a otra deseada**, brindando para ello determinados productos, bienes y/o servicios (Gráfico 1).

La transformación de la realidad que se pretende, es traducida en el conjunto de **objetivos del proyecto**. Objetivos que se plantean en relación con la solución de problemas, la satisfacción de necesidades, la generación de beneficios y/o el desarrollo de capacidades de un grupo de población determinado (ver Gráfico 1).

#### Gráfico 1 El proyecto como proceso



Es esencial entender el proyecto como **una cadena de relaciones** (Gráfico 2). Cadena que inicia con la disposición de un conjunto de **insumos** (recursos, esfuerzos y acciones) con los que se producirán **resultados tangibles** (productos, bienes y servicios) para generar **efectos e impactos** (cambios a corto, mediano y largo plazo) en la situación inicial que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Una lectura en sentido inverso de esta cadena de relaciones nos confirma que el desarrollo de un proyecto repercutirá siempre sobre el medio y la población donde actúa; y producirá en ellos transformaciones positivas o negativas, reversibles o profundas, en dependencia de cómo se conciban y organicen los recursos, las acciones y los vínculos con el entorno y los sujetos involucrados.

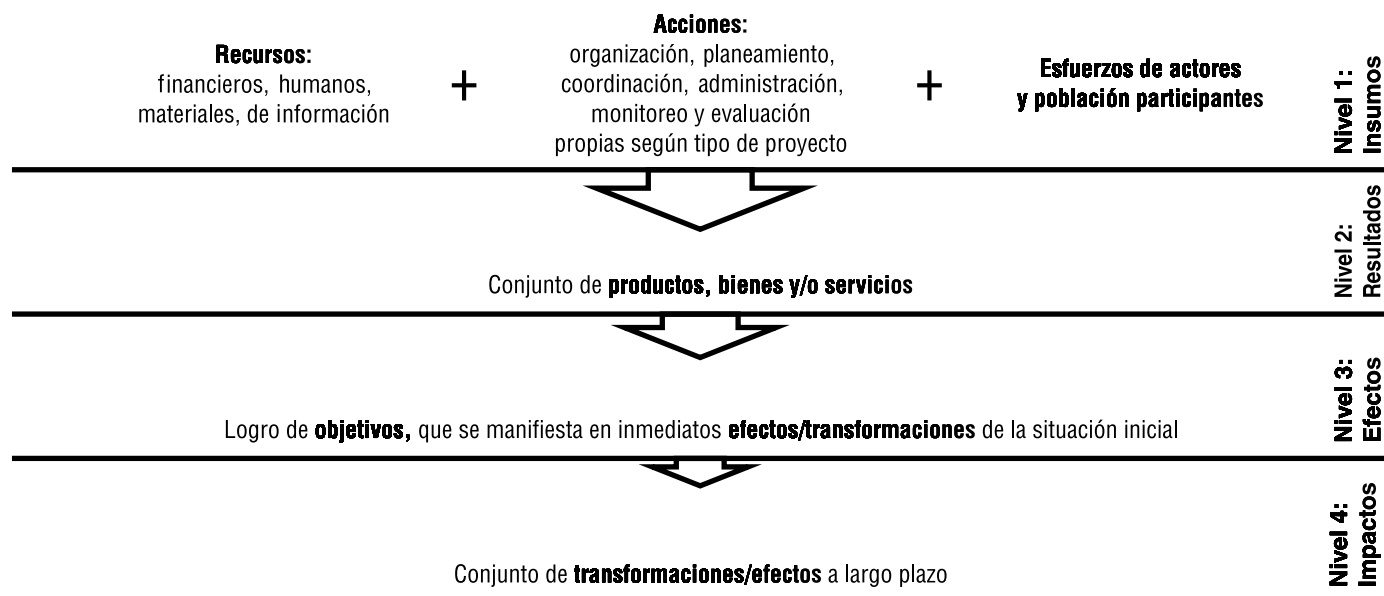
La clasificación de los proyectos puede ser diversa, según su enfoque y naturaleza.<sup>1</sup>

Atendiendo a su perfil y según las temáticas que aborden pueden clasificarse como:

- Proyectos agropecuarios o agroalimentarios, dedicados a la producción y comercialización de productos agrícolas, pecuarios y/o con fines alimentarios.
- Proyectos industriales, dedicados al procesamiento de materias primas y producción de bienes mediante procesos mecanizados o la manufactura.
- Proyectos de infraestructura y construcción, dedicados a la construcción y/o rehabilitación de instalaciones, espacios e inmuebles con fines sociales, productivos o de servicios.
- Proyectos sanitarios, de atención y promoción de la salud humana y al mejoramiento de condiciones higiénico-sanitarias.
- Proyectos socioculturales destinados a promover el desarrollo y difusión de conocimientos y capacidades sociales, así como al fomento y preservación de la cultura y el patrimonio.
- Proyectos de manejo y conservación de recursos naturales; destinados a la protección y uso sostenible de ecosistemas y recursos naturales, o la promoción de fuentes renovables de energía.
- Proyectos integrales o que tributan a más de un sector o temática.

<sup>1</sup> Yolanda Faxas Fernández, Ángel Gutiérrez Fernández, Edilberto Chávez López: *La cooperación internacional y los proyectos de desarrollo local*. Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.

**Gráfico 2 El proyecto como cadena de relaciones**



Atendiendo al enfoque que asuman en su relación con la población meta o beneficiaria, los proyectos pueden estar orientados a la asistencia, a la ayuda humanitaria o a la promoción de desarrollo (entendiendo como población beneficiaria la que se favorece directa e indirectamente<sup>2</sup> de los bienes y servicios que ofrece el proyecto y está vinculada a los objetivos propuestos).

A saber:

- Proyectos de Ayuda Humanitaria y Emergencia, dedicados a dar respuesta rápida a necesidades prioritarias de población afectada por conflictos bélicos, catástrofes naturales, hambrunas.
- Proyectos de Asistencia, dedicados a brindar apoyo a grupos vulnerables (como personas sin amparo, abusadas física o mentalmente, discapacitadas o enfermas) y localidades en desventaja (con altos índices de pobreza, insalubridad, desempleo).
- Proyectos de Desarrollo, dedicados a **contribuir al desarrollo de territorio/s y comunidad/es donde actúa, e impactar en la calidad de vida de la población**, bajo el criterio fundamental de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes y aprovechar los propios recursos y potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas.

Dentro de esta diversidad de proyectos, la presente herramienta se centrará en aquellos que desde cualquier temática se enfoquen en la promoción de desarrollo en el ámbito local. La apuesta por este tipo de proyectos como alternativa importante para municipios y comunidades cubanas se sustenta en las siguientes razones:

- Permiten desplegar los recursos e iniciativa, creatividad y participación de los actores locales (entidades, empresas, cooperativas, productores, organizaciones barriales, etc.) y población en la satisfacción de sus necesidades.
- Para los actores locales y población, representan una oportunidad para el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo; a la vez que potencian el desarrollo de sus capacidades organizativas, productivas, de innovación e integración y su empoderamiento.
- Para los gobiernos municipales es importante su promoción porque tributan al logro de las metas definidas en las estrategias y programas de desarrollo municipal; contribuyendo al autoabastecimiento local, la seguridad alimentaria, la creación de empleo, el mejoramiento de los servicios municipales, la reducción de inequidades sociales y la protección del medio ambiente.
- Son procesos que favorecen el fortalecimiento y la diversificación del tejido productivo local, la reducción de importaciones, el incremento de fondos propios para re-invertir en otros proyectos, la recuperación y revalorización del patrimonio local y el incremento de sinergias y alianzas entre los actores del territorio.

<sup>2</sup> Los grupos beneficiarios directos son aquellos que participan en el proyecto y a quienes van dirigidos los esfuerzos y recursos de la intervención, mientras que los indirectos solo reciben de una forma u otra, algún beneficio o provecho, pero no participan en este. En Yolanda Fazas Fernández, Ángel Gutiérrez Fernández, Edilberto Chávez López: ob. cit.

Para impulsar y emprender proyectos de desarrollo que garanticen la consecución de sus objetivos de manera adecuada y su verdadero impacto en la calidad de vida de la población que participa de sus beneficios, no pueden desconocerse un conjunto de principios claves:

**a) El proyecto como parte de una estrategia de desarrollo.**

Los proyectos de desarrollo deben ser partes, o **subsistemas de un sistema mayor: la estrategia**. Estas analizan el territorio, comunidad o sector en todas sus dimensiones (económica, sociocultural, ambiental e institucional) y definen a dónde y cómo se quiere llegar. Por tanto, las estrategias son las vías que conducen a las metas de desarrollo definidas para cada territorio, comunidad o sector; mientras que los proyectos son los vehículos para llegar a ellas.

Los proyectos que se planifiquen y realicen sin corresponderse con una clara estrategia de desarrollo que le sirva de marco corren el riesgo de quedar aislados, inconclusos, circunscritos a la solución de un problema puntual sin generar un impacto real, o incluso, ser contraproducentes.

**b) La sostenibilidad del proyecto.**

Un proyecto sostenible está basado en un modelo de desarrollo integral que procure en poblaciones y localidades donde actúa un mejoramiento y/o **crecimiento armónico en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental**; a la vez que **construya y/o consolide las capacidades** (financieras, organizacionales, técnicas, materiales) que **aseguren su vigencia en el tiempo**.

Para profundizar en la significación de este principio se analizarán separadamente estas dimensiones; si bien la sostenibilidad debe entenderse como resultante del desarrollo integral de los sistemas socioeconómicos y ambientales, y un proyecto sostenible será el que logre un balance equilibrado de estas dimensiones.

Desde el punto de vista económico, es sustentable aquel proyecto que logre sobre la base de sus propias actividades generar una cantidad de recursos económicos que permita la reproducción de su quehacer. La apuesta en este sentido habría de hacerse por proyectos **rentables** o que tengan la capacidad de generar ganancias que permitan la renovación y ampliación de los recursos invertidos; donde el **financiamiento externo sea un complemento al aporte propio**; y se promueva una **racionalidad, eficiencia y eficacia** en la gestión de los recursos.

Garantizar la sustentabilidad económica es esencial para asegurar que los proyectos no quiebren o mueran una vez terminado el financiamiento externo, por ello es importante certificar la salud financiera (liquidez, solvencia) y económica (rentabilidad) del proyecto en su implementación y funcionamiento. Este propósito no debe ser exclusivo de los proyectos de perfil productivo y de servicios, sino es válido también para los de carácter sociocultural o ambiental, aun cuando no sean generadores de utilidades.

Desde el punto de vista social, un proyecto sostenible alude a tres criterios principales. Primero, la generación de resultados tangibles para sus participantes con un criterio de **promoción de equidad**, lo que significa que los recursos, oportunidades y beneficios del proyecto se distribuyen equitativamente entre los participantes y se favorece a grupos en desventaja. Segundo, el **desarrollo de la capacidad social** (de participación, conocimientos, crecimiento organizacional, empoderamiento, redes de relaciones) de actores y población participantes para llevar a cabo un proyecto y mantenerlo en el tiempo autónomamente. Tercero, la **valoración de los componentes culturales** (prácticas, roles, saberes, tradiciones, memorias, expresiones) de grupos sociales y comunidades involucradas, para garantizar la legitimidad y apropiación de las respuestas que brinda el proyecto y apoyar los procesos de construcción de identidad y emancipación.

Desde el punto de vista ambiental, un proyecto sostenible supone el **manejo adecuado y la conservación de los componentes ambientales** (agua, aire, suelo, energía, servicios naturales) **y de los ecosistemas** con los que interactúa **para reducir los impactos negativos** sobre estos (degradación, contaminación, extinción, desequilibrio, pérdida de la biodiversidad). Condición que debe ser potenciada en los proyectos mediante el desarrollo de producciones limpias y eficientes, el empleo de fuentes renovables de energía, el tratamiento de residuos y el reciclaje, la reducción de contaminantes, la protección y rehabilitación de la biodiversidad y el patrimonio local, así como, la educación y conciencia ambiental de la sociedad.

**c) El proyecto como proceso participativo y espacio de aprendizaje.**

Los proyectos de desarrollo deben constituirse como procesos donde exista una **real participación de los actores involucrados y de la población beneficiaria en los espacios de toma de decisiones**. Ello garantizaría que sus necesidades, saberes y criterios sean considerados en la concepción y materialización

de las soluciones del proyecto; se generen sinergias entre el aporte propio y el aporte externo, así como un mayor compromiso y apropiación de los actores para con el proyecto.

Procurar una participación efectiva requiere el **reconocimiento y la conciliación de la diversidad de actores, intereses y roles** que intervienen en el proyecto. Por ende, es necesario motivar a los diferentes actores a participar; fomentar la comunicación, la retroalimentación y el acceso equitativo a la información; construir visiones compartidas y espacios de trabajo conjunto; desarrollar espacios transparentes de diálogo y negociación y promover estilos de dirección horizontales.

Potenciar las capacidades de los actores participantes para que puedan gestionar autónomamente su desarrollo, supone que el **proyecto debe constituirse como espacio de aprendizaje para ellos**. La necesidad de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los ejecutores y beneficiarios para alcanzar de manera efectiva y sostenible los propósitos trazados, implica el desarrollo de procesos formativos. Por tanto, el proyecto debe propiciar el **intercambio** y la **capacitación** de los grupos beneficiarios y del personal vinculado a su administración y ejecución, así como la **creatividad**, la **gestión del conocimiento**, la **ciencia** y la **innovación** y el **desarrollo organizacional**.

Resumiendo los principios anteriores: Lograr la efectividad y perdurabilidad de beneficios y efectos de un proyecto de desarrollo, dependerá de la disposición de los actores participantes para **concebir y materializar, a partir de una estrategia marco, una propuesta integral (rentable, ecológica, equitativa) que fortalezca a la vez, las capacidades para gestionar su desarrollo**.

## 2.2 Metodología de gestión de proyectos

*¿Cómo hacer para organizar un proceso de trabajo que conduzca a feliz término nuestro proyecto? ¿Qué cuestiones y pasos debemos considerar para desarrollarlo adecuadamente?*

La **metodología de gestión de proyectos**, nos permite reducir la incertidumbre y los riesgos, e incrementar las posibilidades de obtener los propósitos pretendidos.

Esta metodología se apoya en el **ciclo de vida** del proyecto. Comprenderlo es el paso inicial para ordenar nuestra gestión.

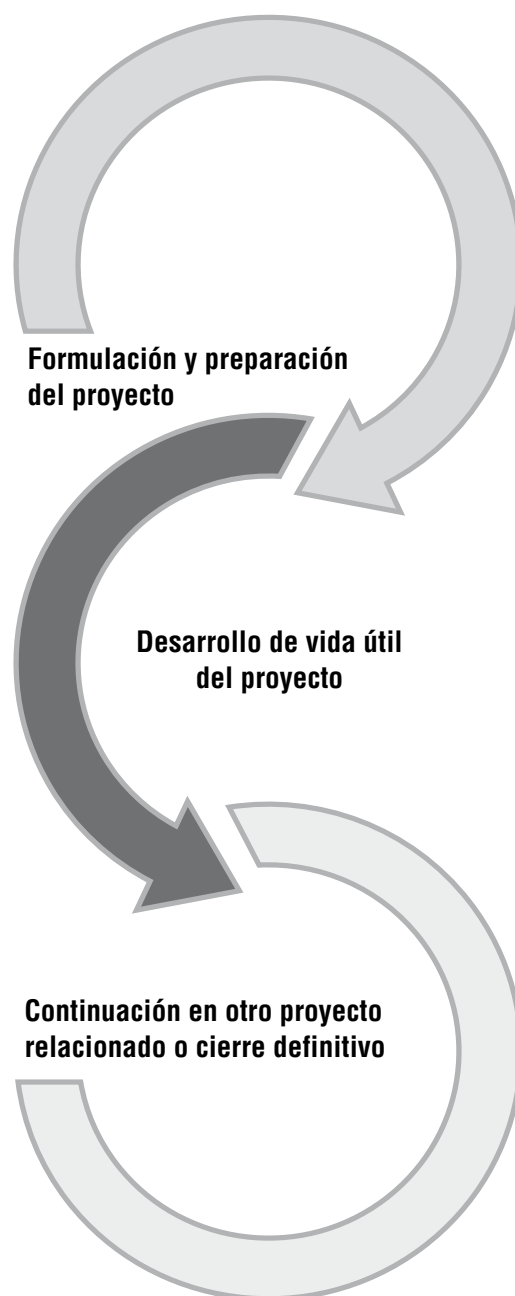
Todo proyecto transita por tres etapas diferentes (Gráfico 3):

La primera etapa abarca la **formulación y preparación del proyecto**, desde que se origina la intención hasta la aprobación de la propuesta concebida.

La segunda etapa se inicia con la implementación de la propuesta y comprende el **desarrollo de la vida útil del proyecto** hasta su culminación en el período previsto.

La tercera es **ulterior a la terminación del proyecto**, pero aun así no deja de ser significativa, porque nos brinda la oportunidad de observar la sostenibilidad y los impactos que este ha logrado a mediano o largo plazo.

Gráfico 3 Etapas del proyecto



Dentro de cada una de estas etapas se reconocen diferentes fases interdependientes, referidas en la bibliografía de gestión de proyectos como **fases del ciclo de vida del proyecto** (Gráfico 4).

**Fase 1: Identificación y análisis.** Es la fase donde **se define la propuesta de proyecto** con las posibles variantes de solución. Esta implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué demanda ser transformado o desarrollado, y las vías para hacerlo de manera apropiada.

**Fase 2: Planificación.** Es la fase donde **se detalla la propuesta de proyecto**. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr; y a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (recursos, esfuerzos y acciones) que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados.

**Fase 3: Evaluación de factibilidad.** Es la fase donde **se evalúa la propuesta de proyecto**. Esta implica examinar la propuesta con el propósito de valorar si es factible o no llevarla a cabo y mejorar sus alternativas de solución.

**Fase 4: Negociación y presentación del proyecto.** Es la fase donde **se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de proyecto**. Ella implica presentar y debatir la idea del proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización.

**Fase 5: Ejecución y seguimiento.** Es la fase donde **se implementa la propuesta de proyecto**. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto, para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce.

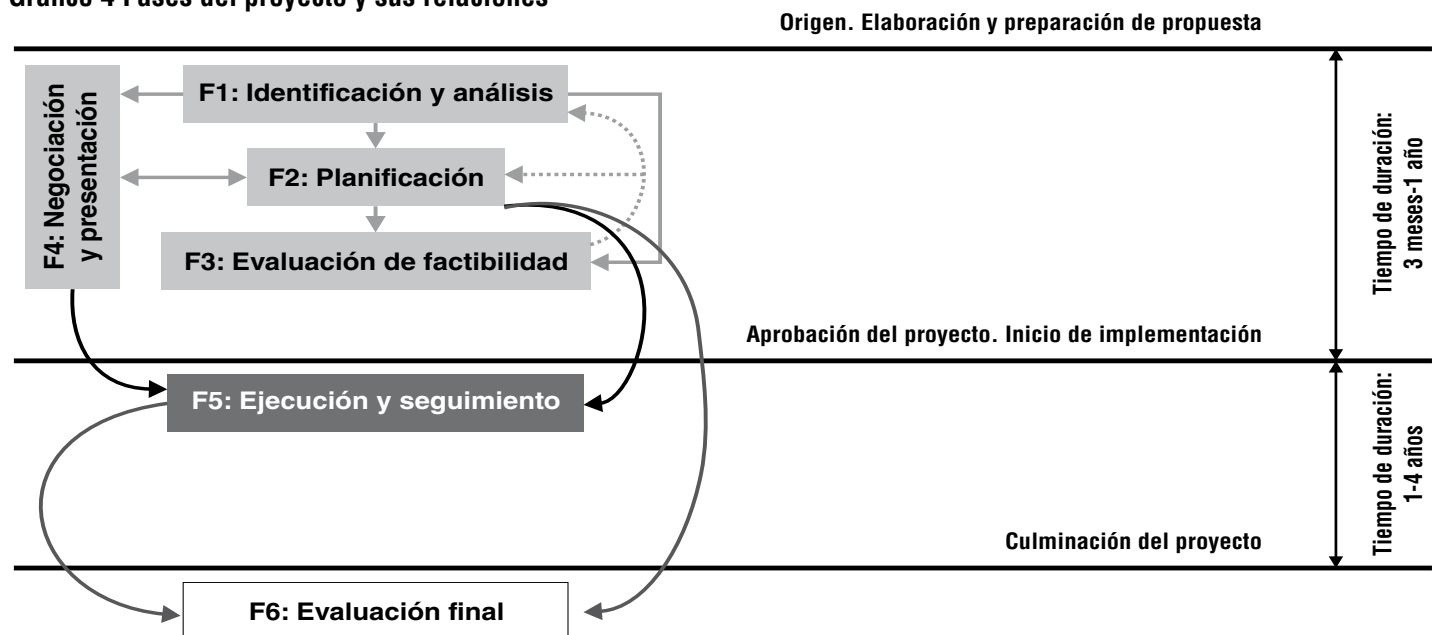
**Fase 6: Evaluación final.** Es la fase donde **se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados** por él, una vez concluido. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad.

Tal como muestra el gráfico 4, cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, se relaciona y aporta insumos a otras fases. Las fases mantienen cierta consecución lógica pero se retroalimentan entre sí. La cuarta se inicia con la fase primera y culmina con la aprobación definitiva de la propuesta de proyecto, transcurriendo complementariamente con el resto de las fases (1ra., 2da. y 3ra. fases).

Para su realización cada fase requiere un conjunto de **pasos operativos** y genera una serie de **productos**. Los productos resultantes de cada una son los insumos para fases posteriores, y en sí mismos, brindan información y orientan el proceso del proyecto en su totalidad.

Las tablas 1 y 2 ofrecen información en este sentido con el propósito de orientar en el desarrollo de las cinco

**Gráfico 4 Fases del proyecto y sus relaciones**



**Tabla 1 Guía sobre pasos operativos e instrumentos de cada fase del ciclo del proyecto**

| Fases                                                | ¿Qué pasos operativos se deben realizar?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ¿Qué instrumentos se pueden utilizar?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1:<br>Identificación<br>y análisis                  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Análisis de situación inicial: antecedentes y diagnóstico integral y/o focalizado del ámbito de actuación del proyecto.</li> <li><b>b)</b> Identificación, jerarquización y relación de problemas/necesidades y potencialidades existentes.</li> <li><b>c)</b> Definición de los aspectos básicos de propuesta de proyecto.</li> <li><b>d)</b> Identificación y análisis de variantes de solución.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos básicos de recogida de información (revisión de documentos, observación, encuestas, entrevistas).</li> <li>• Métodos de debate grupal.</li> <li>• Matriz DAFO.</li> <li>• Mapas.</li> <li>• Métodos de representación espacial.</li> <li>• Métodos de relación y jerarquización.</li> <li>• Métodos y estudios técnicos específicos para formular y seleccionar alternativas de solución.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| F2:<br>Planificación                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Planificación de la lógica de intervención del proyecto (objetivos – resultados – actividades – recursos).</li> <li><b>b)</b> Diseño de la estrategia de ejecución del proyecto (coordinación, administración y otras estrategias complementarias).</li> <li><b>c)</b> Diseño del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de debate grupal.</li> <li>• Matriz/marco lógico.</li> <li>• Matriz de riesgos.</li> <li>• Matriz de recursos.</li> <li>• Mapeo y matriz de actores.</li> <li>• Métodos para organización y planificación de actividades y recursos (ej.: diagrama de Gantt).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| F3:<br>Evaluación<br>de factibilidad                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>e)</b> La recogida y selección de la información técnica, económica y medioambiental.</li> <li><b>f)</b> Realización de las proyecciones económico-financieras.</li> <li><b>g)</b> Determinación de factibilidad del proyecto a través de estudios específicos.</li> <li><b>h)</b> Ajuste de variantes de solución y/o diseño de acciones para lograr/incrementar factibilidad de propuesta.</li> <li><b>i)</b> Selección definitiva de la/s variante/s de solución propuesta/s en proyecto.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos básicos de recogida de información (revisión de documentos, observación, encuestas, entrevistas, dinámicas grupales).</li> <li>• Estudios técnicos específicos.</li> <li>• Métodos para cálculo de rentabilidad (VAN, TIR) y otros indicadores financieros.</li> <li>• Mapeos y matrices de impacto.</li> <li>• Método de indicadores característicos.</li> <li>• Regulaciones y normativas relativas a la gestión de impacto en los proyectos.</li> </ul>                                                                                   |
| F4:<br>Negociación<br>y presentación<br>del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Identificación y análisis de actores y marcos legales, financieros y políticos, claves para la materialización del proyecto.</li> <li><b>b)</b> Establecer relaciones con actores claves para lograr su conocimiento del proyecto y los acuerdos y compromisos necesarios.</li> <li><b>c)</b> Elaboración y presentación de documentación del proyecto para lograr aprobaciones, avales, acuerdos y compromisos.</li> <li><b>d)</b> Establecimiento de convenios, TdR.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos básicos de recogida de información (revisión de documentos, entrevistas).</li> <li>• Métodos de trabajo/debate grupal.</li> <li>• Metodologías y estándares fijados por financistas y fondos.</li> <li>• Resoluciones y normativas respecto a aprobación y gestión de proyectos vigentes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| F5:<br>Ejecución<br>y seguimiento                    | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Acondicionamiento para puesta en marcha del proyecto y levantamiento de línea base si no se realizó en fase preparatoria.</li> <li><b>b)</b> Despliegue de estrategia de intervención.</li> <li><b>c)</b> Ejecución y control de actividades previstas y recursos materiales y financieros (logística, contabilidad y chequeo de medios).</li> <li><b>d)</b> Monitoreo de resultados y objetivos del proyecto.</li> <li><b>e)</b> Re-planificación operativa y estratégica (si fuera necesario) del proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación del proyecto elaborada en fases previas (TdR, marco lógico, POA's, presupuestos, procedimientos, contratos...).</li> <li>• Sistema de monitoreo y evaluación elaborado, con respectivos instrumentos, línea base e indicadores.</li> <li>• Estándares establecidos por financistas y MINCEX para informes de rendición de cuenta.</li> <li>• Memorias y fichas técnicas para la realización de procesos, montajes tecnológicos u otros.</li> <li>• Métodos y software para contabilidad y análisis financiero del proyecto.</li> </ul> |

primeras fases del ciclo del proyecto. La tabla 1 sintetiza **los principales pasos operativos e instrumentos útiles** para el desarrollo de estas cinco primeras fases. En la tabla 2 se enuncian los productos que deben generarse.

La facilitación y gestión de cada fase deberá ser centrada por el **Grupo Gestor del proyecto**, que se constituirá desde el inicio con sus actores estratégicos (contrapartes directas, representantes de grupos

**Tabla 2 Guía sobre productos de cada fase del ciclo del proyecto**

| Fases                                                | ¿Qué debe producirse, obtenerse en cada fase?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1:<br>Identificación<br>y análisis                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizados y documentados en informe, los antecedentes y situación de partida del proyecto.</li> <li>2. Determinados y descritos aspectos básicos de la propuesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El objeto de desarrollo del proyecto (qué comunidad/es, territorio/s y sector/es, la cobertura y escala de intervención).</li> <li>• Los sujetos de desarrollo del proyecto (entidades ejecutoras y los grupos beneficiarios).</li> <li>• La meta de desarrollo a la que contribuirá el proyecto (autoabastecimiento, mejora de servicios, reducción de inequidad social, etc...) en relación con la estrategia global que sirve de marco.</li> </ul> </li> <li>3. Definidas y descritas las variante/s de solución del proyecto, con un nivel de detalle que demuestre su viabilidad a partir de un análisis sistémico.</li> </ol>                                                                                                                                                                        |
| F2:<br>Planificación                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñado y descrito el sistema de objetivos del proyecto (impactos y efectos que se quieren lograr) y los principales resultados esperados (productos, bienes y servicios a obtener) con sus respectivos indicadores y fuentes de verificación.</li> <li>2. Elaborados cronogramas de actividades según resultados esperados y los planes operativos anuales del proyecto.</li> <li>3. Elaborada demanda de recursos y el presupuesto del proyecto.</li> <li>4. Diseñada y descrita la estructura y los mecanismos de coordinación y administración del proyecto, y preparados los procedimientos para ello.</li> <li>5. Diseñadas y descritas estrategias complementarias: para relaciones/alianzas entre actores, incorporación de temas transversales, gestión y capacitación de recursos humanos y desarrollo organizacional.</li> <li>6. Montado y descrito el sistema de monitoreo y evaluación y diseñados los instrumentos para ello. Si es proyecto pequeño, levantada la línea base del proyecto.</li> </ol> |
| F3:<br>Evaluación<br>de factibilidad                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrito en informe los resultados de evaluaciones de factibilidad (económica, ambiental, social).</li> <li>2. Diseñadas y descritas medidas de reducción de impactos negativos o alternativas para lograr soluciones factibles, en caso que resultados de evaluación no sean óptimos.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| F4:<br>Negociación<br>y presentación<br>del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborados los documentos del proyecto (perfil del proyecto, resumen ejecutivo, documento final) y otros complementarios (informe de diagnóstico, línea base del proyecto, informe de evaluación de factibilidad) y presentados ante actores claves.</li> <li>2. Presentados avales de actores involucrados en proyecto, donde se enuncie interés y compromisos de estos para con el proyecto.</li> <li>3. Establecidas alianzas y relaciones contractuales, convenios, TdR, entre actores que intervienen en el proyecto.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| F5:<br>Ejecución<br>y seguimiento                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutadas actividades y obtenidos productos, bienes y/o servicios.</li> <li>2. Documentada la información resultante del monitoreo, así como la contabilidad financiera, y el control de medios del proyecto.</li> <li>3. Presentados y discutidos en espacios e informes periódicos (trimestrales, semestrales, anuales, de término medio y final) los resultados de monitoreo de la ejecución del proyecto y los resultados/efectos generados.</li> <li>4. Establecidos y documentados los cambios en la planificación del proyecto y/o estrategias a partir de resultados de monitoreo.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

beneficiarios y del gobierno y/o instancias técnico-administrativas locales). Este grupo tiene como funciones fundamentales la organización y coordinación del conjunto de procesos que se desarrollen durante la formulación, preparación e implementación del proyecto y el aseguramiento de una adecuada participación y articulación de todos los actores involucrados.

Si bien se tiende a creer que la fase concerniente al desarrollo de la vida útil del proyecto es la más importante pues aporta los resultados tangibles a los grupos beneficiarios, al territorio o al país, **el éxito y la sostenibilidad de cualquier proyecto estarán determinados en gran parte por la adecuada formulación y preparación que este haya tenido.**

Por esa razón los epígrafes siguientes estarán dedicados a las cuatro primeras fases del proyecto, abordando criterios y pasos que orienten su desarrollo.

## 2.3 Fase 1: Identificación y análisis

La fase de **identificación y análisis** es la primera del ciclo de vida de un proyecto y su razón fundamental es **conducir a la definición de la propuesta de proyecto con sus posibles alternativas de solución.**

Esta fase comprende un amplio examen de la situación de partida que ayude a **enfocar la idea del proyecto y brinde los insumos básicos para la fase de planificación.** Este examen incluye la valoración de los antecedentes y el diagnóstico integral y/o focalizado del ámbito de actuación para identificar, jerarquizar y relacionar los problemas y potencialidades existentes en función de definir las propuestas de proyecto.

¿Cuál es el objeto y escala de la intervención? ¿Cuál será la meta de desarrollo a la que contribuirá el proyecto? ¿Cuáles son los sujetos de desarrollo de la intervención? ¿Cuáles son los problemas fun-

damentales a los que el proyecto aportará solución? ¿Cuáles son las variantes de solución potenciales?, son algunas de las principales interrogantes que deben responderse en este momento.

El **análisis sistémico de las variantes de solución identificadas** es otro de los pasos fundamentales de la fase. Este tiene la finalidad de reconocer y seleccionar la propuesta más viable y sostenible a efectuar.

En esta etapa también es necesaria una **identificación de los actores** (instituciones, organizaciones y personas) que por su interés, rol e incidencia son claves para el desarrollo del proyecto, así como, de los elementos del contexto macro que puedan determinar o influir en la materialización y éxito del proyecto. Los resultados de este paso son significativos para la toma de decisiones y las estrategias de gestión que se pongan en práctica en función de reducir los obstáculos y riesgos del proyecto, y también para la fase de negociación y presentación.

El liderazgo y la labor del **Grupo Gestor** son esenciales en esta fase. Organizar y coordinar adecuadamente este proceso, promoviendo la participación de los actores involucrados directa e indirectamente en el proyecto (grupos beneficiarios, entidades, organizaciones, técnicos, posibles financistas), garantizará un mejor desenvolvimiento del resto de las fases y la base para la construcción de una sólida propuesta de proyecto.

“En una entidad del occidente del país se desarrolló un proyecto para la construcción de una mini-industria conservera con financiamiento extranjero, que garantizaba un nivel de insumos y envases para su funcionamiento. Una vez concluido el financiamiento externo se paralizó el proceso productivo ya que no se estudió y definió previamente la provisión de insumos para la producción”. ¿Qué ha fallado? ¿Fueron analizadas las verdaderas necesidades y las potencialidades para este proyecto? ¿Se examinó su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad? Evidentemente, violentar la fase de identificación y análisis, ha sido una de las causas de este fracaso.

### 2.3.1 Identificación de la propuesta de proyecto

La intención de realizar un proyecto de desarrollo puede originarse desde el interés de gobiernos, entidades, organizaciones, comunidades o personas para transformar una problemática, desplegar determinada potencialidad o canalizar un financiamiento. Es fundamental que esta intención se derive de una estrategia marco (territorial, sectorial o comunitaria), lo que posibilitará que llegue más perfilada y con mayores insumos a esta primera fase de trabajo, incluso con mayor garantía de su pertinencia.

Esbozada la intención del proyecto (tema, dónde, quién ejecuta y quiénes son beneficiarios), comienza a

estructurarse el equipo o Grupo Gestor que coordinará el proyecto iniciando así la primera fase de este. En el desarrollo de esta fase intervienen dos elementos claves: el equipo que conducirá este proceso inicial y la comprensión de la realidad que logre tenerse.

El Grupo Gestor, integrado por representantes de las entidades ejecutoras, de instancias técnico-administrativas locales y de los grupos beneficiarios, es el responsable de organizar y coordinar el proceso. El Grupo debe definir qué se necesita investigar, quiénes lo apoyarán técnicamente (especialistas y facilitadores externos, si fuera necesario), a quiénes y en qué momentos se les pedirá participar en la gestión de información y la toma de decisiones, qué métodos e instrumentos se usarán para la recogida y procesamiento de la información y para su traducción en propuestas de proyecto.

El conocimiento de la realidad existente y su valoración en función de la toma de decisiones, es uno de los propósitos básicos de esta fase, y se alcanzará mediante la investigación, ordenamiento y reflexión de toda la información que el Grupo logre gestionar. Por tanto, el equipo debe orientar el trabajo en esta etapa a la obtención y registro de datos sobre la situación de partida que permitan las relaciones de los componentes para definir las ideas del proyecto.

La **herramienta de diagnóstico** es de las más recomendadas para llevar a cabo esta labor investigativa de la realidad, pues propone una estructura metodológica flexible, que puede ajustarse a un estudio integral o focalizado, exploratorio o profundo, en dependencia de los intereses del Grupo Gestor.

El equipo deberá determinar los objetivos y alcance de este proceso indagatorio, y luego organizar el trabajo según los pasos siguientes:

1. Recopilar y ordenar la información que se disponga y comprobar las necesidades de información (**el chequeo de las preguntas guías de la tabla 3 puede ayudar a verificar qué información no debe faltar, ya porque disponen de ella o porque será resultado de este proceso investigativo**).
2. Seleccionar facilitadores externos al proyecto que apoyen técnicamente el proceso (si no hubiera capacidad en el propio equipo gestor).
3. Definir los métodos de investigación según el tipo de datos que se necesitan, y dónde, cómo y con quién obtenerlos. Luego definir y elaborar los instrumentos de investigación para recopilar esta información. (Véase en Capítulo 3 algunos instrumentos útiles.)

**Tabla 3 Preguntas guías para análisis de la realidad**

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sujetos de desarrollo del proyecto (ejecutores y beneficiarios)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los sujetos? (En caso de entidades ejecutoras: precisar su perfil, el número de mujeres y hombres miembros vinculadas/os al proyecto. En caso de grupos beneficiarios: precisar número de personas, desglosadas por sexo, edad y algún otro indicador que sea de interés).</li> <li>• ¿Qué capacidad productiva manifiestan, tanto las entidades ejecutoras como los grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué capacidad tecnológica y material (instalaciones, medios, tecnologías, recursos materiales) tienen, tanto las entidades ejecutoras como los grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué capacidad organizativa y de liderazgo se manifiesta, tanto las entidades ejecutoras, como en mujeres y hombres de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué conocimientos técnicos, oficios, habilidades, saberes populares, manifiestan mujeres y hombres de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué capacidad económica (según disponibilidad de ingresos y empleo) manifiestan mujeres y hombres de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué prácticas y tradiciones (socioculturales, productivas y/o de consumo) desarrolladas por mujeres y hombres de grupos beneficiarios son significativas para el proyecto?</li> <li>• ¿Qué problemas y necesidades sentidas manifiestan hombres y mujeres de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué situaciones de desigualdad (respecto a empleo, salarios, acceso a recursos, tiempo...) se manifiestan en mujeres y hombres de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Qué situaciones de vulnerabilidad (enfermos, discapacitados, madres solteras, tercera edad) se identifican en mujeres, hombres y familias de grupos beneficiarios?</li> </ul> |
| <b>Entorno de actuación del proyecto</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Localización, delimitación y extensión del entorno del proyecto?</li> <li>• ¿Cuáles son las características físico-geográficas y socioeconómicas del entorno de actuación?</li> <li>• ¿Cuál es la situación en términos de accesibilidad, infraestructura y servicios del entorno de actuación del proyecto?</li> <li>• ¿Qué valores patrimoniales desde el punto de vista natural, paisajístico, construido y/o cultural existen en el entorno de actuación del proyecto y cuál es su estado?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales recursos (naturales, inmuebles, materias primas, insumos, otros) que se encuentran en el entorno de actuación del proyecto y constituyen oportunidades?</li> <li>• ¿Qué problemas socioeconómicos y ambientales se manifiestan en el entorno del proyecto? ¿Qué vulnerabilidades socioambientales se manifiestan en el entorno del proyecto?</li> <li>• ¿Qué elementos de la historia local y las prácticas sociales (tradiciones, iniciativas, modos de hacer, redes sociales) del entorno son significativos para el proyecto?</li> <li>• ¿Qué normativas, regulaciones u otra condicionante legal afectan el entorno de actuación (respecto a uso y propiedad del suelo, regulaciones urbanas, etcétera)?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales actores, grupos de interés y personas claves que están en el entorno de actuación del proyecto o inciden sobre él?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sectores/temas específicos</b>                                      | <p>El contenido de este bloque estará determinado por los aspectos/indicadores específicos de los sectores/temas en los que se desee profundizar según el tipo de proyecto (alimentación, agricultura, vivienda, energía, salud, desarrollo organizacional, industria, conservación del medio ambiente, comunicación, etcétera).</p> <p>Es importante que la información que se maneje por sectores/temas, trabaje datos diferenciados que muestren la distinción de mujeres y hombres en las actividades del sector, en el acceso a recursos y beneficios u otros aspectos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

4. Motivar a funcionarios, grupos beneficiarios y otros actores de interés (informantes claves, vecinos de la comunidad, expertos, representantes de instituciones) a participar en la recogida y procesamiento de información, y organizar con ellos fechas de trabajo y encuentros.
5. Recopilar información según instrumentos, y realizar su procesamiento incorporando el cruce de datos que permita una validación acertada de la información y el completamiento de evidencias sobre la situación diagnosticada. (Véase en Capítulo 3: algunos instrumentos útiles, como mapeos, matrices).
6. Preparar un informe con la información del diagnóstico que sintetice los antecedentes y la situación

actual de sujetos, entorno y sector de actuación del proyecto desde diferentes ámbitos (económico-productivo, sociocultural, medioambiental) y refleje claramente los problemas y las potencialidades identificadas para cada uno de ellos. Este documento será de utilidad posteriormente para justificar y monitorear el proyecto.

Una vez diagnosticada la realidad deberá **procederse a un análisis y jerarquización de los problemas y potencialidades existentes**, así identificar la alternativa de solución más apropiada para incidir sobre los problemas identificados.

Para llevar a cabo este paso, se recomienda la **realización de un taller participativo** donde estén repre-

sentados los intereses y las opiniones de los actores claves (contrapartes, grupos beneficiarios, expertos, representantes de administración, instituciones y de la comunidad). Para ello el Grupo Gestor debe tener una imagen global de los grupos de interés, individuos y entidades a involucrar en el ejercicio, y tratar de esclarecer y visualizar en este espacio de trabajo los motivos e intereses de estos actores.

El realizar este paso de manera participativa facilitará la comunicación de las partes involucradas y acercará la propuesta a los intereses y necesidades de estos actores, fomentando su comprometimiento con el proceso y la legitimidad del proyecto.

Es importante tener en cuenta que el proyecto no solucionará todos los problemas, por lo que **el grupo reunido deberá ordenar y priorizar los problemas identificados en el diagnóstico y definir en cuál/es se enfocará el proyecto.** Por esta razón, el Grupo Gestor deberá llevar al taller el listado de problemas y potencialidades que fueron identificados en el diagnóstico, para validarlos y ponderarlos según los criterios de las personas reunidas y definir en cuál/es se concentrará el análisis. Se debe tener en cuenta en la selección de los problemas y causas a trabajar, no incluir aquellos que se encuentren fuera del margen y la capacidad de acción del proyecto, es decir, sobre los que el proyecto no podrá actuar.

Una vez definidos, habrá de ver sus interrelaciones y encontrar los principales factores causantes. Para establecer este orden de prioridad y jerarquía de los problemas, se pueden aplicar técnicas grupales que permitan valorar las relaciones causa-efecto (véase en Capítulo 3 instrumentos útiles como el Árbol de problemas, la Espina de pescado, el Campo de fuerzas). Este ejercicio permitirá **jerarquizarlos y definir cuál será el problema central y los principales factores causantes** sobre los que el proyecto incidirá para transformar la situación actual.

El problema central siempre resultará al nivel de un problema de desarrollo del territorio, sector o comunidad (por ejemplo: temas de seguridad alimentaria, condiciones de vida y servicios de la población, pobreza, etc.). Por tanto, la transformación de este problema se traduce **en la meta/objetivo de desarrollo del proyecto** (es decir, el objetivo de desarrollo se formula como inversión del problema central).

Si no hacemos este análisis es muy probable que nuestros proyectos, aunque los realicemos correctamente, no tengan ningún impacto en el desarrollo de nuestro territorio, comunidad o sector (o sea, en el mejoramiento del nivel de vida de la población).

Para la identificación de las vías de solución al problema central identificado y sus factores causantes

el equipo puede continuar trabajando en el espacio del taller. Para ello se trabajará sobre cada problema y sus posibles alternativas de solución surgidas del análisis y debate, relacionándolas en la medida de lo posible con los potenciales identificados.

El Árbol de objetivos es un instrumento que facilitará el trabajo grupal de identificación de las vías de solución. (Véase en epígrafe 3.1, Árbol de objetivos). Las ramas “medios-fines” contenidas en el Árbol de objetivos podrán ser las posibles alternativas de solución para el problema central, marcando aquellas, que discutidas a la luz de los criterios e intereses de las partes reunidas en el taller, puedan constituir opciones.

Es obligatorio señalar que tanto este proceso de identificación de variantes de solución como la posterior comprobación de su viabilidad, **aportarán los insumos básicos para el diseño de la lógica de intervención del proyecto en la fase de planificación.** Realizar un buen análisis y jerarquización de objetivos en esta etapa, evitará posteriores dificultades y reajustes en la fase siguiente.

### 2.3.2 Análisis de alternativas de solución y su viabilidad

Las alternativas de solución identificadas se convierten en una propuesta de proyecto siempre que puedan desarrollarse en un período de tiempo y contexto determinados y sean opciones viables. Por lo que es necesario analizar su viabilidad para seleccionar las que serán asumidas por el proyecto.

Una alternativa de solución es viable si:

- Se puede materializar y es efectiva desde el punto de vista técnico, organizativo y financiero.
- Genera beneficios y potencia las capacidades de los sujetos de desarrollo del proyecto.
- Es apropiada económica, ambiental y socioculturalmente para el entorno en que se va a implementar.

Los miembros del Grupo Gestor habrán de ir perfilando de manera consciente las alternativas de solución a partir de realizar determinadas indagaciones y estudios técnicos específicos, que aporten elementos confiables para la toma de decisiones. En la tabla 4 se listan un conjunto de preguntas guías que pueden ser útiles para orientar este análisis e ir afinando la propuesta. Una vez que el equipo haya precisado las diferentes variantes de solución, las examinará y comparará integralmente como parte de una preevaluación de la propuesta.

Como apoyo para esta apreciación general, se puede estructurar una matriz que incluya cada opción y el conjunto de estos aspectos que estime importante el equipo e ir estableciendo cualidades que posibiliten optar por las de mayor viabilidad. Es importante además hacer una valoración de aspectos externos que escapen a las va-

riantes de solución pero que influyen en sus posibilidades de realización; por ejemplo:

- Las prioridades en las políticas de desarrollo del país y del territorio (para asegurar este aspecto, insistimos en que el proyecto esté comprendido en una estrategia global —territorial y/o sectorial— que lo ampare y justifique).
- Las estrategias e intereses de agencias de cooperación afines con el carácter de las alternativas propuestas, permitiendo oportunidades de financiamiento y/o de asistencia técnica.
- Las motivaciones y conveniencias de otras en-

tidades que puedan cuajar en apoyo financiero, material o técnico.

La selección de las alternativas será definitiva una vez se hagan los estudios técnicos pertinentes que avalen su factibilidad (véase epígrafe 2.4 “Fase 2: Planificación”). No obstante, en la medida que logremos a partir de este análisis previo que las variantes de solución contemplen los criterios expuestos anteriormente, estaremos asegurando un proyecto no solo viable, sino integral y con capacidad de impacto positivo en el territorio y sociedad donde se desarrolle.

**Tabla 4 Preguntas guías para considerar la viabilidad de la propuesta**

(Para su mejor comprensión se ha estructurado en tres bloques considerando los criterios citados)

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Se puede materializar y es efectiva desde el punto de vista técnico, organizativo y financiero<sup>4</sup></b></p> | <p>Sobre <b>aspectos organizativos</b>: ¿Cuántos actores se involucran en la ejecución de propuesta? ¿Son coherentes sus misiones institucionales con el propósito de la intervención? ¿Cuál es el interés, grado de compromiso y capacidad de actuación de estos actores que deben involucrarse o apoyar la realización de propuesta? ¿Es manejable el número de actores? ¿Cuál es el grado de comunicación entre estos? ¿Tiene el Grupo Gestor suficiente capacidad de convocatoria y coordinación?</p> <p>Sobre aspectos técnicos y económicos, considerar los aspectos siguientes <b>(es fundamental para las propuestas que contemplen líneas de producción y/o de servicios)</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relación producto-mercado</b>: ¿Qué características tendrá nuestro producto en términos de precio, calidad, acceso, variedad, presentación y cómo se promocionará? ¿El producto/servicio tiene un mercado? ¿Quiénes serían los posibles clientes/consumidores (institucionales, individuales, etc.)? ¿Cuál es el tamaño y composición de la demanda actual del mercado, tanto interno como externo, demográfico como sociocultural, a partir de un análisis real de demanda? ¿Por qué es una oportunidad y cuál es el nicho dentro de ese mercado? ¿Cuál es la competencia del producto/servicio: existen productos sustitutos, complementarios, cuál es el grado de rivalidad entre los competidores existentes, hay rivales potenciales, cuáles son los factores decisivos para la compra? ¿Cuánto se propone producir y en qué medida podrá satisfacer la demanda? ¿Cómo se determinan los precios? ¿Se ha realizado la proyección de las ventas?</li> <li>• <b>Mano de obra</b>: ¿Cuál es la fuerza de trabajo necesaria para la generación del producto/servicio, que garantice productividad y eficiencia? ¿Se necesita fuerza de trabajo con niveles de especialización? ¿Existe la posibilidad real de suplir las necesidades de fuerza de trabajo con población meta, y con personas de la localidad? ¿Son necesarias acciones de capacitación para la misma? ¿De cuáles mecanismos salariales y de atención a recursos humanos se disponen?</li> <li>• <b>Materia prima/insumos</b>: ¿Cómo es la calidad, disponibilidad y estabilidad en el suministro de insumos y materias primas necesarias? ¿Procede del entorno territorial inmediato, de otros territorios, o son importados? ¿Se corresponde la capacidad de materia prima con la capacidad tecnológica instalada/a instalar que permita su máximo aprovechamiento? ¿Se aprovechan residuos o productos provenientes de otras producciones/proyectos de la localidad? ¿Se han identificados los suministradores y los mecanismos institucionales y normativos para el acceso a los mismos?</li> <li>• <b>Capacidad tecnológica, medios e instalaciones</b>: ¿La localización del área e instalaciones donde se propone el enclave del proyecto cumple con las condiciones que se requieren en términos de accesibilidad, aptitud del suelo, acceso a fuentes de agua e infraestructura, para los fines previstos? ¿Cuál es la capacidad de producción que se quiere instalar? ¿Cuál es el tamaño y estado de las instalaciones y áreas respecto a su adecuación a fines previstos? ¿Es necesario rehabilitar/construir instalaciones? ¿En caso de establecimientos industriales, cómo es su rendimiento y las posibilidades reales de incrementarlo? ¿Cuál es el tipo de tecnología existente, cuál es su estado y nivel de obsolescencia? ¿Cuáles son las necesidades tecnológicas y de medios de producción? Si se necesita la creación de nuevas capacidades tecnológicas, ¿dónde se obtendrán y cuál es la posibilidad real de perdurabilidad y/o reposición en el tiempo? ¿Hay capacidad de mantenimiento y experiencia para manejarla? ¿Cuáles son las necesidades en término de agua, energía y redes? ¿Cuáles los mecanismos y capacidades de almacenaje, conservación y transportación a disponer para evitar la generación de “cuellos de botella” en la producción y la pérdida de esta?</li> <li>• <b>Comercialización/venta del producto o servicio</b>: ¿Cuáles serían los posibles destinos de las producciones? ¿Se venderá directamente al consumidor, a mayoristas o a ambos? ¿Quiénes serán los distribuidores, los acopiadores y cuáles los medios de transportación? ¿Cuáles son los mecanismos que se prevén de acuerdo con el ciclo de vida del producto o servicio generado (en el caso de productos agropecuarios, valorar la estacionalidad de los mismos)? ¿Cuál es el marco legal-regulatorio y disposiciones que incidan de manera directa en la comercialización de las producciones y/o servicios?</li> <li>• <b>Residuos y desechos de ciclo productivo/servicios</b>: ¿Cuáles es el tipo y volumen de residuos? ¿Cuál es el destino final de residuos/desechos? ¿Son reutilizables? ¿Se propone reciclaje de estos en propio proceso productivo o se disponen para otras producciones/proyectos de la localidad?</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>4</sup> Para un análisis de la rentabilidad financiera ver epígrafe 2.5 “Fase 3: Evaluación de la factibilidad”.

**Tabla 4 Preguntas guías para considerar la viabilidad de la propuesta (Cont.)**

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Genera beneficios y potencia las capacidades de los sujetos de desarrollo del proyecto</b></p>            | <p>¿Las variantes de solución, <b>responden en alguna medida a los problemas y necesidades expresadas por hombres y mujeres</b> de grupos beneficiarios?</p> <p>¿Las variantes de solución, <b>consideran los saberes, tradiciones e idiosincrasia</b> de mujeres y hombres de grupos beneficiarios?</p> <p>Las variantes de solución, proponen <b>atención diferenciada</b> a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Situaciones de vulnerabilidad (enfermedad, discapacidad, tercera edad, bajos ingresos) identificadas en mujeres, hombres y familias de grupos beneficiarios?</li> <li>• ¿Problemáticas de género identificadas en entidades ejecutoras y en grupos beneficiarios en términos de empleo, salarios, violencia, acceso y uso de recursos y bienes importantes? (Por ejemplo: a través de la incorporación a mujeres en empleos no tradicionales o que generen ingresos valorizados económica y socialmente; la reducción de la carga de trabajo de una doble jornada; la reducción de situaciones de violencia; incremento de liderazgo femenino; entre otros).</li> </ul> <p>¿Las variantes de solución potencian el <b>desarrollo de capacidades</b>? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad organizativa y de liderazgo de mujeres y hombres de grupos beneficiarios y de entidades ejecutoras.</li> <li>• El aprendizaje, la promoción de cultura y la gestión de conocimientos, de mujeres y hombres de grupos beneficiarios y de entidades ejecutoras.</li> <li>• La capacidad económica (por medio del incremento de disponibilidad de empleo o ingresos) de mujeres y hombres de grupos beneficiarios.</li> <li>• La capacidad de emprendimiento y autogestión de grupos beneficiarios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Es apropiada económica, ambiental y socioculturalmente para el entorno en que se va a implementar</b></p> | <p>Las variantes de solución <b>promueven tecnologías y prácticas ecológicas</b> que consideren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Uso racional de agua y aprovechamiento del ciclo del agua?</li> <li>• ¿Eficiencia energética, empleo de fuentes renovables y sustitución de fuentes energéticas basadas en fósiles?</li> <li>• ¿Adecuado tratamiento y disposición de residuales?, ¿y reciclaje de residuos?</li> <li>• ¿Manejo sostenible de la tierra (agroecología, permacultura, etcétera)?</li> <li>• ¿Reducción y/o eliminación de las emisiones de gases de efecto de invernadero (GEI)?</li> <li>• ¿Uso de equipos y dispositivos que no emplean gases agotadores de la capa de ozono (SAO)?</li> <li>• ¿Empleo de productos químicos biodegradables?</li> <li>• ¿Generación mínima de ruido y vibraciones?</li> <li>• ¿Proteger y mejorar la integridad, estructura y funcionamiento de los ecosistemas existentes en el área de intervención e influencia del proyecto?</li> <li>• ¿Favorecer la protección y rehabilitación de la diversidad biológica?</li> <li>• ¿Promover conciencia ambientalista y prácticas (socioculturales, productivas y/o de consumo) amigables con entorno?</li> </ul> <p>¿Las variantes de solución promueven prácticas o acciones <b>apropiadas al entorno socioeconómico y cultural</b> en que se desarrollan? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Preservan y/o revalorizan el patrimonio local? ¿Fortalecen la cultura e identidad local?</li> <li>• ¿Reducen situaciones de vulnerabilidad o problemáticas socioambientales del entorno?</li> <li>• ¿Mejoran el hábitat (vivienda, infraestructura, espacios públicos) del entorno?</li> <li>• ¿Promueven el fortalecimiento de redes sociales de cooperación e intercambio?</li> <li>• ¿Fortalecen la economía local, activando otras producciones locales, formando parte de cadenas productivas, generando materias primas y/o contribuyendo a fondos rotativos?</li> </ul> |

## 2.4 Fase 2: Planificación

La fase de planificación comprende el ejercicio anticipado que debe realizar el Grupo Gestor para concebir una lógica de actuación que exprese clara y estructuradamente qué se conseguirá con el proyecto y cómo se conseguirá, planeando para ello los recursos, esfuerzos y tiempos para alcanzar estos propósitos.

El principal sentido de esta fase es el de diseñar la lógica de intervención, que consiste en **detallar la propuesta de proyecto en función de los objetivos y resultados a obtener y las acciones y recursos necesarios para concretarlos**, con la suficiente flexibilidad que permita ajustarse a cambios del contexto durante la ejecución del proyecto.

Este producto será el instrumento esencial de gestión que guiará la fase de implementación del proyecto, por lo que es preciso que este se exponga del modo más claro posible a todas las partes involucradas en el proyecto, plantee los indicadores para verificar el cumplimiento de los propósitos trazados y suponga los riesgos que deben preverse.

Asimismo, se diseñarán en esta etapa, las estrategias para coordinar, administrar y monitorear el proyecto, en articulación con la lógica de intervención planeada y con otras complementarias (orientadas a la incorporación de temas transversales, al relacionamiento con actores claves, a la gestión de recursos humanos y al desarrollo organizacional).

¿Qué queremos lograr con el proyecto en términos de impactos, efectos y productos? ¿Qué debemos hacer para lograrlo? ¿Cuándo, en qué orden y con qué recursos? ¿Cómo y cuándo se monitoreará el proyecto? ¿Cuáles son las estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, administración, integración y funcionamiento del proyecto? son las principales preguntas que deben responderse en esta fase, en función de **aportar los componentes fundamentales para elaborar los documentos de proyecto** a presentar en la negociación con financistas y otros actores de interés, y orientar la fase ejecutoria.

“En un municipio oriental se elaboró un proyecto para mejorar y ampliar un sistema de abasto de agua. Se calculó y aprobó para su ejecución un presupuesto de 20 000 CUC. El proyecto se quedó a medio camino cuando se acabaron los fondos, porque el presupuesto no había previsto determinadas actividades y los costos de mano de obra y materiales necesarios para su realización”.

¿Qué ha fallado?

Evidentemente, **una mala planificación** fue el factor fundamental del fracaso de esta intervención.

### 2.4.1 La lógica de intervención

Establecer la lógica de intervención del proyecto le permite al Grupo Gestor, estructurar y planificar el contenido de la intervención, presentando de **forma ordenada y concisa su sistema de objetivos, resultados y actividades, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo**.

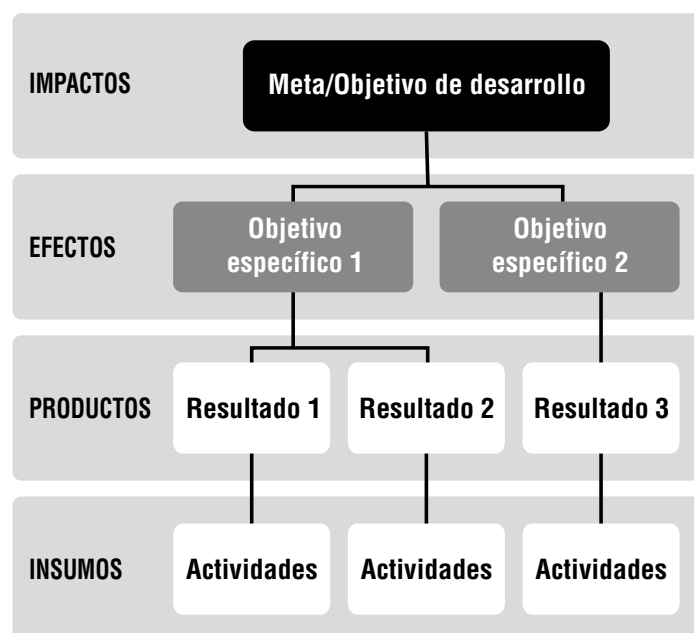
Antes de detallar los pasos y herramientas que permite al equipo gestor, la estructuración del sistema de objetivos del proyecto y la planificación de acciones y recursos, es preciso insistir en que los proyectos que pretendemos promover con este texto son proyectos de desarrollo. Por tanto, para ser coherente con ese principio, **el diseño de la lógica de intervención de cualquier proyecto de este tipo, deberá orientarse a la gestión de impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de territorios y comunidades**.

Para comprender cómo orientar el diseño de la lógica de intervención a la gestión de impacto, debemos apoyarnos en las relaciones causa-efecto, abordadas en epígrafes anteriores: Recordar la cadena de relaciones que se establecen en un proyecto (Gráfico 2, epígrafe “¿Qué es un proyecto de desarrollo?”); así como la jerarquía de objetivos definida en la fase anterior (epígrafe 2.1) que comprende el objetivo de desarrollo del proyecto y sus respectivas variantes de solución, que responden ambas a esta relación causa-efecto.

Fundir en un único método estos dos razonamientos nos permite entonces **ordenar la lógica de intervención de un proyecto de desarrollo en una estructura**

**donde los propósitos de la intervención estén en relación con su cadena de impactos**, estableciendo un sistema como muestra el gráfico 5.

Gráfico 5 Estructura de la lógica de intervención



Donde<sup>5</sup> los principales componentes son:

La **meta u objetivo de desarrollo**, que se corresponde con el Objetivo General del Proyecto, y refiere un cambio o mejora a largo plazo de la situación (problema central) en las condiciones de vida de la población y/o territorio a los que se prevé contribuya la intervención. La medida en que el proyecto logre su contribución a esta meta u objetivo de desarrollo, es el impacto del proyecto. (Por ejemplo: aumento de seguridad alimentaria...)

Los **objetivos específicos u objetivos del proyecto**, que expresan los cambios observables (cuantitativos y cualitativos) en el desempeño, comportamiento y/o condiciones de la situación inicial que se deben alcanzar con el proyecto. La medida en que el proyecto logre sus objetivos, se corresponde con los **efectos a corto y mediano plazo** de la intervención. (Por ejemplo: mejor acceso o aumento de calidad de la infraestructura y los servicios/aumento y diversificación de capacidad productiva de un sector/cambio de comportamientos fortalecimiento de capacidades de actores involucrados y grupos beneficiarios...)

Los **resultados**, que se corresponden con los **productos tangibles**, bienes, servicios, competencias, que debe proporcionar el proyecto para alcanzar los

<sup>5</sup> Definiciones tomadas de: *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos*. Publicación del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, Roma, 2002.

objetivos pretendidos. (Por ejemplo: establecimiento o funcionamiento de un sistema/producción de determinados bienes...)

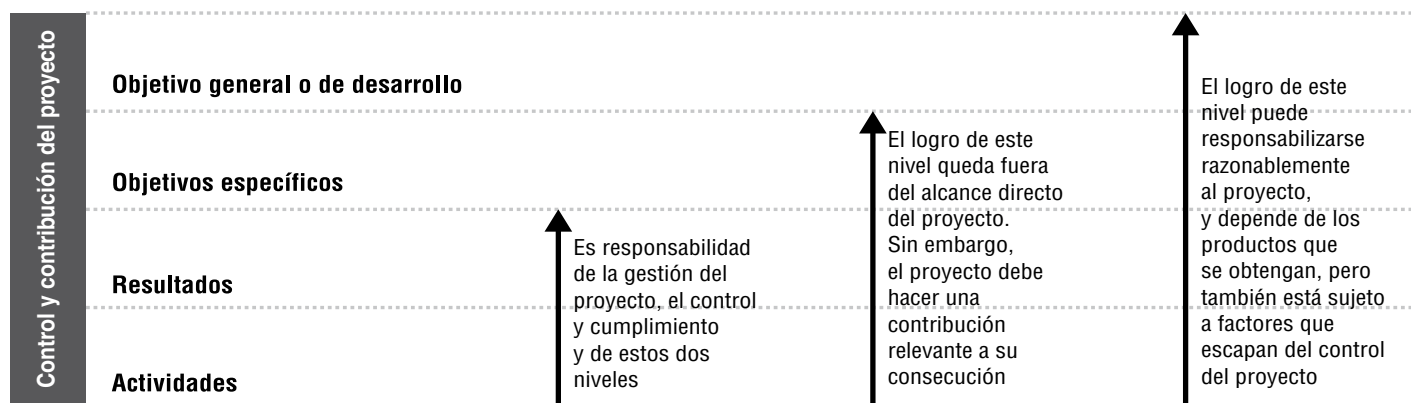
Las **actividades**, que son las acciones o tareas específicas a realizarse durante el proyecto para obtener los productos esperados, demandando la utilización de recursos humanos, materiales, financieros y de información. En ellas se resumen el conjunto de **insumos** que deben disponerse por el proyecto para alcanzar los fines previstos. (Por ejemplo: realización de talleres de capacitación...)

Siguiendo esta concepción de la lógica de intervención, el nivel de responsabilidad, control y aportación del proyecto sobre cada uno de sus componentes disminuirá gradualmente en la jerarquía de objetivos, en relación con el aumento de la influencia de otros factores externos. Es decir, **el grado de contribución y responsabilidad del proyecto es más limitado**

**hacia los niveles más altos, donde intervienen también otros factores externos que se escapan del control de la intervención y van a mediar también en el impacto.** El gráfico 6 muestra estos niveles.<sup>6</sup>

Si no se ordena una lógica de intervención clara, serán imprecisos los resultados y propósitos del proyecto, se fragmentarán demasiado o no se considerarán adecuadamente las actividades, limitando que se logre la efectividad y el impacto del proyecto con los recursos y tiempos previstos. No obstante, la lógica de intervención diseñada debe ser flexible, posibilitando reajustes en la fase ejecutoria si fuera preciso. El diseño de la lógica de intervención aporta a su vez, los insumos básicos para el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto. Si no expresa con claridad que se propone alcanzar en una fecha determinada, no será fácil montar el seguimiento del proyecto y monitorear sus efectos.

**Gráfico 6 Niveles de responsabilidad y control en la lógica de intervención**



El siguiente recuadro señala cómo afecta el diseño de la lógica de intervención al éxito de un proyecto<sup>7</sup>

|                                     |                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Un proyecto exitoso</b>          | Diseño de lógica apropiado + Buena ejecución = Éxito del proyecto    |
| <b>Fracaso teórico del proyecto</b> | Diseño de lógica incorrecto + Buena ejecución = Fracaso del proyecto |
| <b>Fracaso en la ejecución</b>      | Diseño de lógica apropiado + Mala ejecución = Fracaso del proyecto   |
| <b>Fracaso absoluto</b>             | Diseño de lógica incorrecto + Mala ejecución = Fracaso del proyecto  |

Volviendo entonces a **los pasos** que el Grupo Gestor debe considerar para el trabajo en esta etapa de planeamiento de la intervención, recomendamos lo siguiente:

1. Si el Grupo Gestor no domina cómo diseñar la lógica de intervención, deberá buscar ayuda y trabajar conjuntamente con especialistas externos al proyecto, o encargar su elaboración a un experto.

2. El equipo deberá definir quién participará en este proceso, en qué momentos y qué instrumentos y técnicas de trabajo podría emplear para cada paso. No obstante, es clave que tanto las partes

<sup>6</sup> Tomado de *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos* y de *Estructura de marco lógico de la COSUDE*.

<sup>7</sup> *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos*. Publicación del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, Roma, 2002.

ejecutoras como los grupos beneficiarios conozcan y compartan las decisiones que se tomen. No es necesario que entiendan los pormenores, formatos o terminologías; lo esencial es que las ideas básicas de qué se quiere lograr con el proyecto, cómo y con qué lograrlo y medirlo, y a qué riesgos se expone la intervención, queden claros para los actores involucrados.

3. El ejercicio fundamental de este proceso será el de estructurar, verificar y detallar la lógica de intervención (sistema de objetivos, resultados y actividades, con sus respectivos indicadores).
4. Una vez diseñada la lógica de intervención, el Grupo Gestor deberá preparar un plan de trabajo (cronograma) detallando las actividades a realizar durante el proyecto y los recursos materiales/humanos y financieros necesarios para llevarlas a cabo.
5. Se concluirá este proceso de planeamiento con la elaboración del presupuesto del proyecto.

Veamos en detalle los pasos 3, 4 y 5:

Para estructurar la lógica de intervención del proyecto con el enfoque presentado al inicio del epígrafe, el Grupo Gestor ha de revisar **la propuesta de proyecto identificada** en la fase anterior (véase epígrafe 2.1) que comprende el objetivo de desarrollo del proyecto y sus respectivas variantes de solución, ya evaluadas su viabilidad y aprobadas, **para ajustarla a la estructura que propone el gráfico 5**, chequeando que cada componente esté situado en el nivel que le corresponde. Es decir, no colocar resultados a nivel de efectos, actividades a nivel de resultados, o por el estilo.

Si se ha hecho una buena jerarquización de problemas y objetivos en la fase previa, no se necesitará realizar muchos reajustes. La tabla 5 propone un conjunto de preguntas guías para comprobar la lógica de intervención y la adecuada formulación de cada componente.

Una vez colocados los componentes de la propuesta, revisar el nivel de actividades para detallar por cada resultado si estas acciones son suficientes o es preciso añadir otras. Se recomienda además, incorporar en los objetivos del proyecto, uno relacionado con la propia gestión de este.

El Grupo Gestor puede apoyarse en este proceso de detalle de la lógica de intervención en la **matriz o marco lógico**, instrumento de planificación orientado a la elaboración de un plan que describe de forma resumida y relacionada los aspectos más importantes de la intervención: objetivos-resultados-actividades; pero también organiza un sistema de medición por medio de un conjunto de indicadores y sus respectivas fuentes de verificación, y ayuda a evaluar los riesgos o factores externos que pueden influir en el fracaso del proyecto, con vistas a trazar estrategias que permitan reducirlos. La tabla 6 resume una guía con los principales componentes de esta matriz o marco lógico.

Si bien el marco lógico ayuda a planificar y detallar la propuesta de proyecto, no debe convertirse en un instrumento rígido, ni su terminología y formato debe agobiar a los gestores. En algunos casos donde exista una situación muy compleja, este se hace poco manejable por lo que se aconseja un enfoque más abierto.

**Tabla 5 Preguntas guías para chequear la lógica de intervención**

(Para su mejor comprensión se han estructurado cuatro bloques sobre la base de sus componentes)

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo general</b><br><br>¿A qué meta de desarrollo contribuye el proyecto? | ¿El objetivo general del proyecto plantea la creación y/o transformación de una situación a largo plazo (impacto) relacionada directamente con el problema fundamental que el proyecto identifica? (Nota: generalmente se usan expresiones en infinitivo con: mejorar, reducir, aumentar...)<br>¿Se enuncia de manera concisa lo que el proyecto pretende alcanzar en general?<br>¿Enuncia dónde se localizará geográficamente el proyecto y la población meta?<br>¿Es realista dado los recursos, los plazos previstos y el contexto?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Objetivos específicos</b><br><br>¿Qué espera lograr el proyecto?              | ¿Plantean los objetivos el conjunto de principales efectos/cambios necesarios para alcanzar el objetivo general? (Nota: generalmente se usan expresiones en infinitivo con: fortalecer, mejorar, promover, reducir, fomentar...)<br>¿Con el logro de estos objetivos planteados se contribuiría realmente a resolver el problema fundamental que identifica el proyecto?<br>¿Describen los objetivos el tipo/cantidad/calidad de cambio que se generará a través de las acciones del proyecto y se identifican los grupos beneficiarios?<br>¿Están expresados del modo más preciso y sencillo posible?<br>¿Son realistas los objetivos/efectos directos que pretende alcanzar el proyecto dado los recursos, los plazos previstos y el contexto?<br>¿El género aparece visible en los objetivos? ¿Se diseñan en el proyecto objetivos encaminados a disminuir las desigualdades de género u otras situaciones de vulnerabilidad identificadas? |

**Tabla 5 Preguntas guías para chequear la lógica de intervención (Cont.)**

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultados</b><br><br>¿Qué es lo que ofrece/brinda el proyecto?          | ¿Describen los resultados el conjunto de productos/bienes/servicios que el proyecto ofrece para alcanzar cada uno de los efectos deseados y se identifican los grupos beneficiarios? (Nota: generalmente se plantean en positivo lo que debe obtenerse. Ej.: creada..., capacitados..., implementados..., producidas...)<br>¿Enuncia el proyecto los beneficios que acarrea para mujeres y hombres, especificando por sexo los resultados del proyecto?<br>¿Hay algún producto innecesario para alcanzar los efectos deseados, o que no se corresponda con estos?<br>¿Es realista esperar que el proyecto consiga cumplir estos resultados durante su vida útil? |
| <b>Actividades</b><br><br>¿Qué hace el proyecto para lograr sus propósitos? | ¿Se incluyen en las actividades todas las tareas/acciones esenciales que deben adoptarse para cada resultado y obtener los logros esperados? (Nota: generalmente se enuncian como acciones o procesos: recogida, levantamiento, instalación)<br>¿Existen actividades innecesarias para alcanzar resultados, o que no se correspondan con los resultados? ¿Se han situado las actividades con un nivel equivalente?<br>¿Es realista y manejable la lista y cronograma de actividades?<br>¿Se necesitan prever actividades (ejemplo: de capacitación) para promover el enfoque de género?                                                                          |

**Tabla 6 Guía con estructura abreviada de matriz/marco lógico**

| Jerarquía de objetivos                                                                                                                                                             | Indicadores clave <sup>8</sup>                                                                                                                                                        | Medios de verificación                                                                                                                | Factores de riesgo                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aborda la lógica de intervención ya explicada arriba. (Objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades).                                                         | Refieren los parámetros verificables que muestran de manera cualitativa y/o cuantitativa los cambios y resultados esperados.                                                          | Refieren las fuentes de información, mediante las cuales obtenemos datos para verificar y validar el cumplimiento de los indicadores. | Describen los elementos externos que escapan al control del proyecto pero influyen en la obtención de los resultados y el logro de los objetivos. |
| Objetivo general (Impacto)                                                                                                                                                         | Indicadores de impacto                                                                                                                                                                |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Cambio o mejora a largo plazo de la situación (problema central) en las condiciones de vida de la población y/o territorio a los que se prevé contribuya la intervención.          | Parámetros que miden o describen con precisión, desde el punto de vista cuantitativo y/o cualitativo, los cambios en la situación.                                                    | Generalmente fuentes de verificación oficiales (Por ejemplo: informes de ministerios, estadísticas oficiales, leyes, etc.).           | Eventos, tendencias, comportamientos del contexto pueden incidir en el logro del objetivo general.                                                |
| Objetivos específicos (Efectos)                                                                                                                                                    | Indicadores de efectos                                                                                                                                                                |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Objetivo 1<br>Cambio observable (cuantitativo y/o cualitativo) en el desempeño y/o condiciones de la situación inicial a alcanzar con el proyecto para lograr el objetivo general. | Parámetros que miden o describen con precisión, desde el punto de vista cuantitativo y/o cualitativo, las condiciones/cambios que hacia el final del proyecto deben haberse obtenido. | Fuentes de verificaciones oficiales u otras fiables procedentes de sistemas de evaluación vigente.                                    | Eventos, tendencias, comportamientos del contexto que escapan al control del proyecto y pueden incidir en logro de los objetivos.                 |
| Objetivo 2 Ídem                                                                                                                                                                    | Ídem                                                                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                              |
| Resultados (productos) para cada objetivo                                                                                                                                          | Indicadores de productos                                                                                                                                                              |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Para objetivo 1:                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Resultado 1<br>Producto tangible, servicio o competencia que debe proporcionar el proyecto para alcanzar los objetivos pretendidos.                                                | Parámetros que miden la cantidad y la calidad de los productos.                                                                                                                       | Registros y supervisiones confiables.                                                                                                 | Eventos, tendencias, comportamientos del contexto que escapan al control del proyecto y pueden incidir en el logro de resultados.                 |
| Resultado 2 Ídem                                                                                                                                                                   | Ídem                                                                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                              |
| Para objetivo 2:                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Resultado 3 Ídem                                                                                                                                                                   | Ídem                                                                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                  | Ídem                                                                                                                                              |
| Actividades por cada resultado                                                                                                                                                     | No lleva indicadores de medición, pero sí debe ser posible su chequeo a partir de registros y supervisiones.                                                                          |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Lista de actividades para resultado 1: Acciones o tareas específicas a realizarse para obtener este resultado                                                                      |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Lista de actividades para resultado 2: Ídem                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |
| Lista de actividades para resultado 3: Ídem                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |

<sup>8</sup> En el subepígrafe 2.4.2, donde se aborda el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto se precisarán más detalles.

Ahora bien, para elaborar el **cronograma de actividades** del proyecto, el equipo debe listar todas las actividades necesarias para la obtención de cada resultado previsto, así como las actividades relacionadas con el funcionamiento y monitoreo del proyecto si no se incluyó dentro de la lógica de intervención un propósito específico relativo a la propia gestión de la intervención. Considerar para cada actividad las fechas y plazos en que deben ejecutarse, así como los responsables y participantes de cada actividad. La tabla 7 propone un ejemplo para la elaboración de un cronograma. También se sugiere el uso del diagrama de Gantt como ins-

trumento de planificación que contempla el análisis de las actividades a partir de tiempos en que se deben suceder y la relación que existe entre estos, permitiendo concebir la ruta crítica del proyecto.

En el diseño de las actividades se recomienda que se tengan en cuenta las diferentes situaciones y necesidades de mujeres y hombres para su realización, y lo que estas implicarían en términos de recursos. Asimismo, que en la distribución de funciones/tareas se conciba la participación de mujeres y hombres y su acceso por igual a los recursos/medios para su ejecución.

**Tabla 7 Ejemplo de cronograma de actividades**

| Resultados previstos | Actividades | Responsables de ejecución y participantes | Fecha de realización |  |            |  |            |  |            |  |
|----------------------|-------------|-------------------------------------------|----------------------|--|------------|--|------------|--|------------|--|
|                      |             |                                           | 1er. año             |  |            |  | 2do. año   |  |            |  |
|                      |             |                                           | Semestre 1           |  | Semestre 2 |  | Semestre 3 |  | Semestre 4 |  |
| Resultado 1          | 1.1         |                                           |                      |  |            |  |            |  |            |  |
|                      | 1.2         |                                           |                      |  |            |  |            |  |            |  |
| Resultado 2          | 2.1         |                                           |                      |  |            |  |            |  |            |  |
|                      | 2.2         |                                           |                      |  |            |  |            |  |            |  |
| Resultado 3          | 3.1         |                                           |                      |  |            |  |            |  |            |  |

Para la **proyección de los recursos** es preciso que el equipo gestor defina las necesidades en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la realización de las actividades. Especificando además sus características y/o requerimientos y prevea si obtendrán por aporte propio (si será un aporte de los grupos beneficiarios y entidades ejecu-

tores) o será externo (necesario adquirirlos con financiamiento o contribución externa).

En este caso se sugiere el uso de una matriz que relacione la demanda de recursos humanos y materiales, sus características y procedencia del aporte. La tabla 8 muestra un ejemplo (Faxas, Y.; 2002).

**Tabla 8 Guía para elaborar la matriz de recursos**

| Descripción de los recursos necesarios |                                                                                             | Cantidad (UM) | Observación | Aporte |         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------|---------|
|                                        |                                                                                             |               |             | PROPIO | EXTERNO |
| Recursos humanos                       | Personal administrativo                                                                     |               |             |        |         |
|                                        | Personal para asesoría y capacitación                                                       |               |             |        |         |
|                                        | Personal directo a ejecución de actividades (mano de obra)                                  |               |             |        |         |
|                                        | Otros                                                                                       |               |             |        |         |
| Recursos materiales                    | Equipamiento (de oficina, informáticos, vehículos, maquinaria y equipos para producción...) |               |             |        |         |
|                                        | Mobiliario y utensilios (muebles, herramientas, accesorios...)                              |               |             |        |         |
|                                        | Material gastable e insumos (de oficina, ropa de trabajo, insumos agropecuarios...)         |               |             |        |         |
|                                        | Material para construcción y mantenimiento                                                  |               |             |        |         |
|                                        | Otros                                                                                       |               |             |        |         |

En cuanto a la organización y selección del personal que se necesita para realizar las actividades, recomendamos se valoren aspectos básicos que influyen en la adecuada ejecución de las actividades, como la motivación e interés de las personas implicadas y la correspondencia entre sus conocimientos y habilidades y las exigencias que requiere el tipo de trabajo a cometer; aun cuando posteriormente se despliegan estrategias para la gestión de los recursos humanos en cuanto a su capacitación y estimulación.

Tanto para la elaboración del cronograma de actividades como para la matriz de recursos **es oportuno que el Grupo Gestor cuente con las entidades y personas que directamente participarán en la ejecución de las acciones**, garantizando el acuerdo de estas, la distribución de responsabilidades y la incorporación de otras cuestiones específicas en la identificación de los recursos materiales (por ejemplo, sus detalles técnicos, o requerimientos si son para ser usados por hombres o por mujeres...).

El último paso en este proceso de planeamiento lo constituye la **elaboración del presupuesto del proyecto**, herramienta básica que permitirá visualizar en términos de recursos financieros las demandas y contribuciones necesarias para materializar el proyecto. Este es uno de los **instrumentos básicos que aportará insumos a las fases de negociación** (fundamentalmente para el diálogo con los financistas) **e implementación del proyecto**. Una adecuada elaboración del presupuesto reducirá las dificultades en la etapa ejecutoria de la intervención.

Los **pasos metodológicos**<sup>9</sup> que se recomiendan al equipo gestor para la apropiada construcción del presupuesto, son los siguientes:

1. Convocar la participación del personal que maneje información clave en este sentido, y realizar una sesión de trabajo grupal para realizar los pasos posteriores.
2. Definir los principales conceptos y rubros para estructurar las matrices/tablas del presupuesto según los intereses del grupo y los requerimientos específicos de su presentación a financistas y otros actores claves. Los conceptos responden al destino del presupuesto (por ejemplo, por resultados). Los rubros o rúbricas se corresponden con las principales partidas de gastos (por ejemplo: gastos de personal, gastos en equipamientos, gastos en materiales y suministros, gastos por

pago de servicios, gastos en eventos y viajes, gastos de funcionamiento, gastos en publicaciones, entre los más significativos). Estas tablas deben contemplar además el tipo de aporte, propio y externo, y su proyección periódica según el cronograma de actividades (anual).

3. Analizar los instrumentos de planeamiento elaborados anteriormente (marco lógico, cronograma de actividades y matriz de recursos) para estimar la demanda de recursos por actividad, por resultado y por período. En la clasificación de los recursos necesarios es básico que se defina cuándo responde al aporte propio y cuándo al aporte externo. Si se pretende la elaboración de un presupuesto sensible a género deben analizarse y disponerse las inversiones y gastos en recursos según las necesidades específicas de mujeres y hombres para la realización de las actividades.
4. Los recursos deben agruparse en correspondencia con los rubros predefinidos, es decir, con las principales partidas de gastos. Cada rubro, a su vez, se desglosará en sus ítems correspondientes hasta el nivel de detalle que precisen las entidades financieras, ejecutoras o supervisoras. Los ítems son aquellos contenidos de cada rubro o partida; por ejemplo: **personal** (salarios, seguridad social, honorarios de asesores); **equipamiento** (equipos informáticos, electrodomésticos, electromecánicos, de climatización, maquinarias, vehículos, mobiliario); **materiales y suministros** (materiales de oficina, materiales de construcción, insumos agrícolas e industriales, herramientas, accesorios, repuestos, ropa de trabajo); **eventos y viajes** (pasajes, alojamiento, viáticos, trámites); **funcionamiento desglosado en:** comunicaciones (teléfono, conexión electrónica) y apoyo a la movilidad (combustible, mantenimiento, pasajes, viáticos); **publicaciones** (pago a servicios de elaboración, edición e impresión de materiales para capacitación y/o difusión).
5. Elaborar el presupuesto a partir de la estimación de los costos por los principales ítems, rubros y conceptos. En estas estimaciones deben valorarse no solo los precios actuales del mercado sino sus posibles cambios para evitar recortes posteriores.

El presupuesto generalmente se presenta en estas tablas que resumen los conceptos y rubros acordados con los niveles de desglose que se estimen pertinente. No obstante, su estructuración debe ser clara y precisar los períodos y aportes, para facili-

<sup>9</sup> Yolanda Faxas Fernández, Ángel Gutiérrez Fernández, Edilberto Chávez López: *La cooperación internacional y los proyectos de desarrollo local*. Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.

tar posteriormente la elaboración de los planes de desembolso, el control y contabilidad de las operaciones financieras y la rendición de cuenta durante el período de implementación del proyecto. Se sugiere que se construya para el proyecto un presupuesto por concepto de resultados, que posibilite conocer los costos por cada resultado y objetivo del proyecto y el balance respecto unos de otros, de manera que guarde relación con la lógica de intervención y puedan realizarse posteriores valoraciones de costo-beneficio de la intervención.

La tabla 10 muestra un ejemplo de una matriz de presupuesto por concepto de resultados y su desglose en rubros.

En ocasiones suele elaborarse el presupuesto antes de definir los resultados o el volumen total de activida-

des del proyecto y los respectivos recursos que estas demandan para su realización, lo que provoca estimaciones erróneas y posteriores dificultades en la ejecución de la intervención y el logro de sus objetivos. Asimismo, también se preparan presupuestos donde se observan ítems y rubros que no responden al tipo de actividad y resultado con los que se compromete la intervención, dando lugar a incoherencias que provocan la objeción y/o revocación del proyecto por parte de los financistas.

Velar por la adecuada relación y secuencia de objetivos, resultados, actividades, recursos y presupuesto que requiere el diseño de la lógica de intervención, es una responsabilidad del Grupo Gestor si desea garantizar la aprobación del proyecto y su desempeño sin demasiados tropiezos.

**Tabla10 Guía para elaborar presupuesto por concepto de resultados**

| Destino del presupuesto       | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Total externo | Total propio |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|--------------|
| <b>Resultado 1</b>            |       |       |       |       |               |              |
| Equipamiento                  |       |       |       |       |               |              |
| Materiales y suministros      |       |       |       |       |               |              |
| Apoyo a la transportación     |       |       |       |       |               |              |
| Publicaciones                 |       |       |       |       |               |              |
| Talleres, seminarios, eventos |       |       |       |       |               |              |
| Gastos de personal            |       |       |       |       |               |              |
| Subtotal                      |       |       |       |       |               |              |
| <b>Resultado 2</b>            |       |       |       |       |               |              |
| Equipamiento                  |       |       |       |       |               |              |
| Materiales y suministros      |       |       |       |       |               |              |
| Apoyo a la transportación     |       |       |       |       |               |              |
| Comunicaciones y redes        |       |       |       |       |               |              |
| Subcontratación de servicios  |       |       |       |       |               |              |
| Gastos de personal            |       |       |       |       |               |              |
| <b>Subtotal</b>               |       |       |       |       |               |              |
| <b>Total</b>                  |       |       |       |       |               |              |

## 2.4.2 Estrategias de ejecución

El planeamiento de la lógica de intervención no es suficiente para alcanzar el éxito de la misma. Recordemos el recuadro del subepígrafe anterior, donde se planteaba que el otro ingrediente para llevar a buen término un proyecto era una buena ejecución. No obstante, si no se prepara la forma en que esta se gestionará estaremos incrementando la incertidumbre y las posibilidades de su fracaso.

Ello obliga al Grupo Gestor a reflexionar, acordar y diseñar en esta etapa cómo se gerencia y organiza la intervención, cuáles serán los instrumentos del trabajo operativo, cómo se monitorea y evalúa, y qué estrategias complementarias se desplegarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Para este momento ya se ha definido la entidad u organización que fungirá como contraparte o responsable principal de la ejecución del proyecto ante los financistas y otros órganos, y el Grupo Gestor funciona como un espacio de coordinación y toma de decisiones. No obstante, en esta fase deberá ganarse en precisión respecto a la **estructura organizativa y la distribución del trabajo para la gestión del proyecto**: Quién será el coordinador/a principal y cuáles serán sus funciones, quiénes (personas e instituciones) tomarán las decisiones y cómo procederán para ello, quiénes serán los encargados de la administración financiera y material del proyecto (contabilidad, logística, gestión de recursos humanos y control de los medios) y quiénes serán los responsables de la ejecución de las actividades.

Una vez definida la estructura es útil construir **los instrumentos** para ordenar el trabajo, como el manual de funciones y de procedimientos. El primero debe enunciar los roles y funciones de cada una de las instituciones y personal relacionado con tareas administrativas y de coordinación. El segundo recoge los procedimientos básicos para el desarrollo de estas tareas. Otros instrumentos básicos para la administración del proyecto, ya en relación con su planificación y control, son los presupuestos anuales y los planes operativos anuales (que incluye el cronograma de actividades, más los planes de compra y monitoreo). Su elaboración inicia en esta etapa preparatoria pero se actualizarán semestral y/o anualmente durante la ejecución.

**La forma y los medios en los que se dará seguimiento (monitoreo) y evaluará el proyecto** es otra de las cuestiones que se deben definir en esta etapa previa.

La utilidad de monitorear y evaluar un proyecto debe pensarse en cuatro direcciones: permite conocer sobre el avance y eficacia de las operaciones y el uso de los recursos, aporta los elementos para los ajustes y mejoramiento de las operaciones y estrategias del proyecto, posibilita el aprendizaje a partir de los éxitos y fracasos identificados, y permite visibilizar los méritos y valores de la intervención. Por tanto, el seguimiento sistemático del proyecto habrá de orientarse al chequeo y verificación periódica de su ejecución, pero a la vez, a la indagación y la reflexión sobre “lo que el proyecto genera” y lo que significa para el desarrollo de poblaciones y territorios.

Para ello es preciso que el Grupo Gestor valore con el apoyo de otros actores involucrados lo siguiente:

- **¿Qué se necesita saber del proyecto y cuándo?** Refiriéndose a las necesidades de información y los indicadores de medición (planteados desde la lógica de intervención del proyecto).
- **¿Cómo y a quién se quiere/debe comunicar información** sobre el desempeño, los resultados y efectos del proyecto? Refiriéndose a los flujos de información y los medios de comunicación pertinentes.
- **¿Sobre qué se necesita retroalimentación y cómo?** Refiriéndose a los momentos y mecanismos de retroalimentación de información y aprendizaje de lecciones.
- **¿Cómo será la gestión de la información?** Refiriéndose a los mecanismos de recolección y procesamiento de información para chequear el avance del proyecto y cumplimiento de indicadores.
- **¿Quién participa en la gestión de la información y qué se necesita para que se realice adecuadamente?** Refiriéndose a las personas

responsables de recolectar y procesar los datos, y los medios o formación que necesitan para ello.

Este análisis llevará a la **definición de un plan de monitoreo** que será responsabilidad de los coordinadores del proyecto, donde se fije la periodicidad y principales momentos para brindar información y rendir cuenta sobre el avance del proyecto y el movimiento de los indicadores (semanal, mensual, trimestral, anual...). El plan incluye los espacios donde se brindará y discutirá esta información (talleres, reuniones...), los medios en que se comunicará esta información (informes narrativos y financieros, publicaciones, audiovisuales...) y los responsables de gestionar la información y comunicarla a las diferentes instancias que la requieran. Así como, deben precisarse los recursos materiales, financieros y formativos que demandará el monitoreo, considerando los gastos en el presupuesto del proyecto.

Los procedimientos para recolectar y procesar la información estarán en dependencia de los indicadores de medición trazados y sus fuentes de verificación (en el Capítulo 3 aparecen algunos métodos y técnicas que pueden ser de utilidad para la recolección y procesamiento de información).

Para la **construcción de los indicadores** es importante considerar algunos criterios que garanticen su calidad:

- Deben ser **claros**, es decir, brinden información sobre el objeto específico al que se le aplica el indicador, la/s unidad/es de medición, el plazo y el lugar concreto en el que se aplicará el indicador y la línea base a efectos de comparación (ejemplo: en vez de “número de empresas formadas por mujeres” el indicador diría “número de nuevas empresas formadas por hombres y mujeres en el municipio X, en comparación con el número original”).
- Deben ser **mensurables**, es decir, posibiliten la medición si son indicadores cuantitativos (ejemplo: “rendimiento medio del cultivo de arroz en el municipio X”), o brinden datos específicos si son indicadores cualitativos (ejemplo: “percepciones de los asistentes al programa formativo X respecto a la utilidad de los contenidos ofrecidos en el ejercicio de su trabajo”). En caso de querer dar cualidad al indicador (cuando utilizamos adjetivos como “participativo”, “degradado”, etc.), se aconseja ser concreto y definir qué significa.
- Deben ser **representativos** del objeto que se desea medir, es decir, que lo refleje directamente y abarque sus aspectos más importantes

(ejemplo: para medir seguridad alimentaria el indicador diría “per cápita nutricional de mujeres y hombres del municipio X”).

- Deben ser **fiables**, es decir, producto de procedimientos de muestreo confiables y consistentes.
- Deben ser **factibles**, es decir, que puedan obtenerse sin demasiado costo o esfuerzo.
- El conjunto de indicadores debe ser **manejeable**, es decir, un pequeño grupo con los más representativos. Una lista óptima relaciona 2-3 indicadores por cada objetivo y resultado.
- Los indicadores que se utilizan para medir los resultados del proyecto generalmente son sencillos y directos, cuantificando y/o cualificando los productos y servicios tangibles del proyecto (ejemplo: “número de bancos de semillas conducidos por los agricultores de la cooperativa X”). Los indicadores de efecto resultan más complejos, pues miden los cambios e interacciones que generan los productos, cómo y en qué medida estos se utilizan (ejemplo: porcentaje de agricultores que incrementan sus ingresos a partir de la utilización de las técnicas brindadas en las capacitaciones organizadas por el proyecto”).

Por otra parte, desde esta fase de planificación el Grupo Gestor puede ir **definiendo estrategias complementarias para apoyar la ejecución del proyecto**. Entre las más significativas se encuentran las de gestión de riesgos, de desarrollo organizacional y de comunicación.

Para la **estrategia de gestión de riesgos**, el equipo gestor debe examinar el entorno y evaluar los factores (situaciones/eventos) externos e internos que constituyen un riesgo para la realización del proyecto y plantear las posibles medidas para mitigarlos/evitarlos. En el diseño de la lógica de intervención ya se hizo una valoración de supuestos y riesgos, ahora tocaría volver sobre ellos, examinar su grado de probabilidad y afectación y esbozar acciones para reducirlos.

La **estrategia de desarrollo organizacional**, ha de ser liderada por la/s entidad/es ejecutora/as con vistas a la preparación y capacitación de los recursos humanos que participan en el proyecto, a partir de analizar sus capacidades y determinar sus necesidades de conocimientos, métodos y herramientas necesarios para desarrollar una gestión de calidad. A su vez, conviene contemplar acciones que fortalezcan la estructura organizativa a través del trabajo en equipo, espacios concertados, mecanismos de control de calidad, etcétera.

La estrategia comunicativa del proyecto tiene la fina-

lidad de sensibilizar e informar a las personas e instituciones que se vayan incorporando en el proyecto o estén relacionadas con este, sobre las actividades y resultados relativos a la intervención; así como difundir la experiencia en su entorno de actuación y en otros ámbitos. Para ello el grupo ha de idear dichas acciones informativas, los medios (informes, carteles, plegables, audiovisuales...), canales (email, talleres, prensa, divulgadores...) y responsabilidad dentro del equipo de trabajo.

Si bien estas estrategias se esbozarán en esta etapa preparatoria la coordinación del proyecto continuará trabajando sobre ellas durante la fase de ejecución del proyecto y las irá ajustando paulatinamente según la propia dinámica del proyecto y del contexto. Asimismo, podrá desplegar otras según sus intereses y demandas.

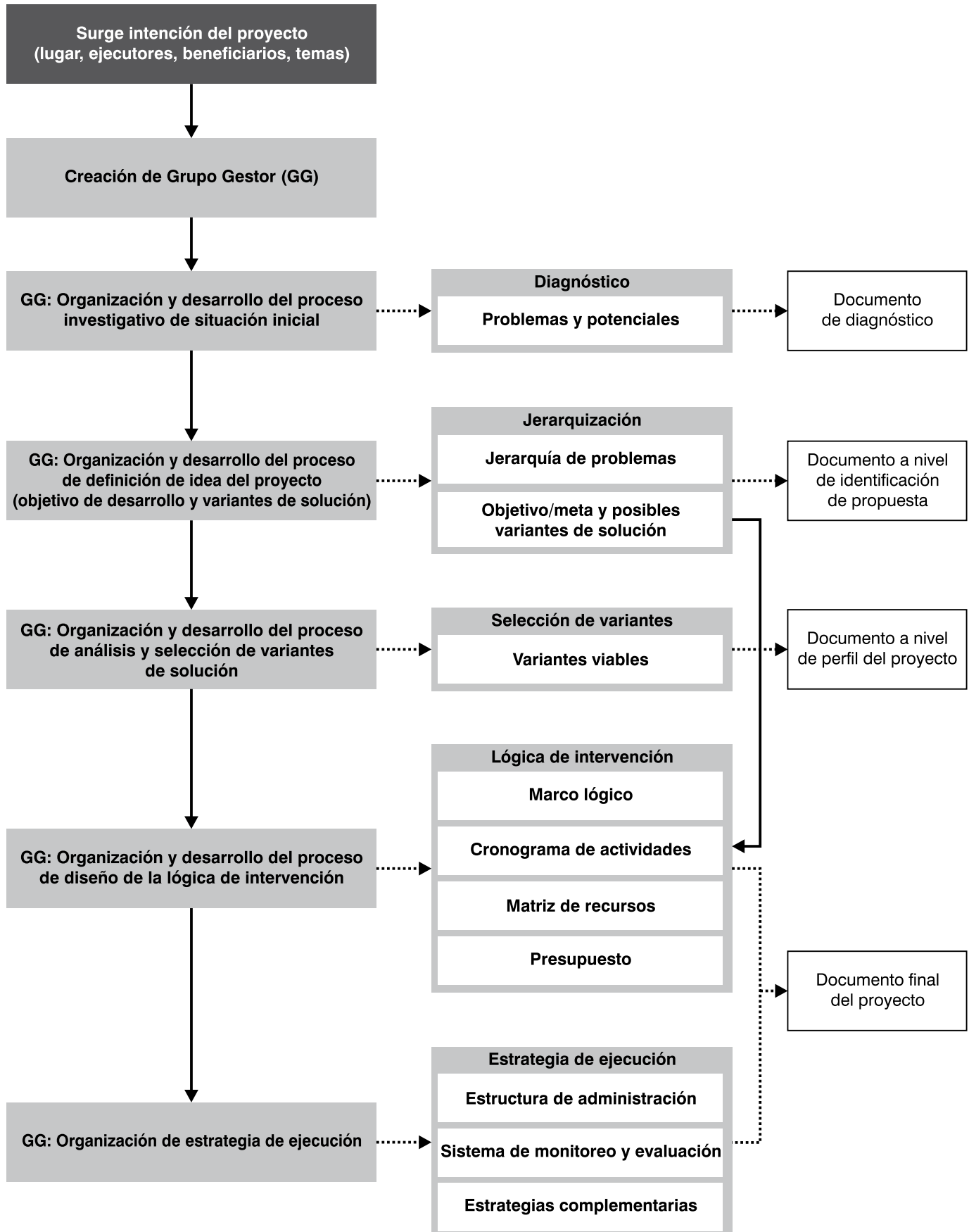
Para el cierre de este epígrafe se propone el gráfico 7, como síntesis que muestra los pasos que el Grupo Gestor debe realizar desde la fase de identificación y análisis de la propuesta de proyecto hasta la fase de planificación con el propósito de brindar una mejor comprensión de sus interrelaciones y los documentos que van generando como insumos para la fase de negociación y presentación del proyecto.

La evaluación del proyecto en una fase previa a su implementación se realiza con **el propósito fundamental de poder decidir si es factible o no llevarlo a cabo, y orientar alternativas que conduzcan a mejorar la propuesta de proyecto** para reducir sus probabilidades de fracaso y posibles efectos negativos.

Ello obliga a un examen que **valore fundamentalmente los costos que la intervención comprende y los posibles resultados y efectos que generará en las cuatro dimensiones (económica, ambiental, sociocultural e institucional) del desarrollo**, en la búsqueda de proyectos que brinden en la medida de lo posible, soluciones sostenibles e integrales. Una buena evaluación de factibilidad resulta además un sello de calidad para el proyecto.

Los estudios de factibilidad son herramientas que reúnen en sí el **conjunto de criterios y procedimientos para realizar las valoraciones del proyecto**. Son estudios que requieren la presencia de técnicos, ya internos o externos al mismo, que faciliten la obtención y el procesamiento de la información que se requiere para la evaluación del proyecto por parte de sus gestores y beneficiarios. Estos estudios demandan, además, una gestión de la información que garantice el suministro de datos verídicos y actualizados, para evitar resultados y pronósticos falsos y tomas de decisiones inadecuadas.

**Gráfico 7 Síntesis de pasos de las fases 1 y 2 del ciclo del proyecto**



## 2.5 Fase 3: Evaluación de la factibilidad

¿Cómo saber si un proyecto es factible económica, ambiental o socialmente? Con el propósito de ayudar a responder esta pregunta y apoyar esta etapa de proyecto, se brindan en los subepígrafes siguientes un grupo de consideraciones para la evaluación de la factibilidad de los proyectos de desarrollo.

“Un taller municipal de materiales de construcción hoy tiene problemas de abastecimiento de materia prima y de mercado, y produce a un porcentaje mínimo de la capacidad de sus instalaciones. Es posible que su mantenimiento cueste mucho más que lo que produce en ganancias”.

¿Qué ha fallado?

Evidentemente, la falta de una **evaluación de factibilidad** ha sido una de las causas.

### 2.5.1 Evaluación de la factibilidad ambiental

Gran parte de las transformaciones nocivas ocasionadas sobre el medio ambiente, tienen su causa en la ejecución de intervenciones, en las que no se previeron los efectos ambientales negativos que podrían acarrear la realización de sus acciones. De ahí que hoy exista una mayor exigencia a los gestores de proyectos e inversiones, para analizar y demostrar la factibilidad ambiental de sus propuestas a partir de los requerimientos de la normativa vigente en Cuba.

La legislación ambiental cubana prescribe la evaluación, control y vigilancia sobre el medio ambiente, por lo que todo proyecto de desarrollo debe someterse al menos a un análisis de factibilidad ambiental.

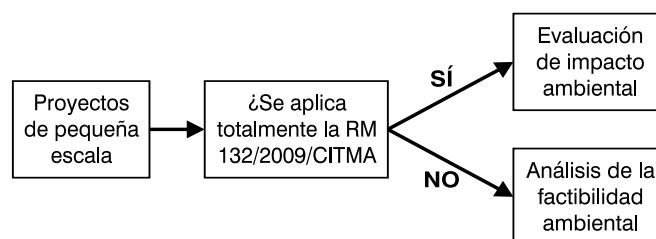
Las obligaciones de los gestores de proyectos están normadas por la **Resolución No. 132/2009 del CITMA** que establece el “Reglamento del proceso de Evaluación de Impacto Ambiental” cuya aplicación culmina con el otorgamiento o no de la licencia ambiental a cargo del CITMA. **Por eso se recomienda el estudio minucioso de dicha resolución de manera complementaria a todas las entidades y grupos gestores de proyectos, para conocer qué tipo de evaluación deberán realizar según la naturaleza y escala del proyecto.**

Dicho reglamento define y regula de manera diferenciada la evaluación de los proyectos de obras o actividades a pequeña escala (PPE), que en sentido general corresponden con el tipo de proyecto que se promueve para el impulso de procesos de desarrollo local. Los mismos deberán someterse al proceso de otorgamiento de la licencia ambiental por la autoridad correspondiente del CITMA —actualmente la Delegación Provincial—, la cual determinará si es necesaria la Evaluación de Impacto Ambiental.

Según el instrumento jurídico referido, solo **deberán someterse a Evaluación de Impacto Ambiental los siguientes casos de proyectos de pequeña escala:**

- Actividades mineras.
- Instalaciones poblacionales masivas.
- Zonas francas y parques industriales.
- Agropecuarias, forestales, acuícolas y de maricultivo, en particular las que impliquen la introducción de especies de carácter exótico, el aprovechamiento de especies naturales de difícil regeneración o el riesgo de la extinción de especies.
- Cambios en el uso de suelo que puedan provocar deterioro significativo en este o en otros recursos naturales, o afectar el equilibrio ecológico.
- Industrias metalúrgicas, papeleras y de celulosa, de bebidas, lácteas y cárnicas, cementeras y automotoras.
- Cualesquiera otras obras o actividades que tengan lugar en ecosistemas frágiles, alteren significativamente los ecosistemas, su composición o equilibrio; o afecten el acceso de la población a los recursos naturales y al medio ambiente en general.

Por otra parte, se establece que los PPE que son sometidos al proceso de Estudio de Impacto Ambiental (EIA) no requieren la realización de EIA para solicitar la licencia ambiental.



En el caso de los proyectos que no apliquen a una Evaluación de Impacto Ambiental es importante que consideren las orientaciones de este subepígrafe para desarrollar un análisis de su factibilidad ambiental.

Recordamos, en primer lugar, que el término de **impacto ambiental recoge el conjunto de modificaciones, negativas y positivas, directas e indirectas, que ocasionan las actividades humanas y los fenómenos naturales sobre los componentes ambientales, tanto naturales** (geología, relieve, suelos, hidrología, biodiversidad, atmósfera, paisaje, etc.) **como socioeconómicos** (producción, servicios, salud, empleo, hábitat, cultura). Es el cambio como resultado de una actividad particular en un parámetro ambiental, en un período específico y en un área definida, comparado con la situación que habría resultado sin acción.

El análisis de factibilidad ambiental de cualquier proyecto **deberá considerar, no solo los efectos beneficiosos y perjudiciales que este genera en el orden físico, geográfico y biológico, sino también en los factores socioeconómicos** susceptibles de ser afectados del entorno donde actúa.

Este análisis permitirá a los actores involucrados en el proyecto, determinar la contribución o perjuicio de su propuesta mediante un examen del entorno de intervención, las alternativas de solución que se proponen y los posibles impactos del proyecto, buscando prever los problemas medioambientales desde el inicio, haciendo posible aliviarlos o resolverlos y evitar los retrasos y costos adicionales una vez que el proyecto ya esté en marcha. Garantizará que se tomen las decisiones más adecuadas en cuanto al diseño definitivo de los componentes del proyecto, se definan las estrategias para el logro del cumplimiento de la normatividad ambiental y se contribuya a un desarrollo local sostenible. Más que una formalidad se trata de un acto consciente para la preservación del medio ambiente.

Para realizar el **análisis de la factibilidad ambiental de un proyecto** se debe promover un proceso participativo que considere consultas a las personas implicadas directamente en el proyecto, así como a instituciones competentes, técnicos, conocedores del territorio y población vecina al área de intervención.

Los pasos operativos que pautan el proceso se listan y resumen en el gráfico 8:

1. Análisis de **situación inicial y de variantes de soluciones propuestas**.
2. Identificación de los **impactos ambientales**.
3. Valoración de los **impactos negativos**.
4. Definición de **medidas** preventivas, correctoras y de mitigación, y sus costos.
5. Valoración **global**.

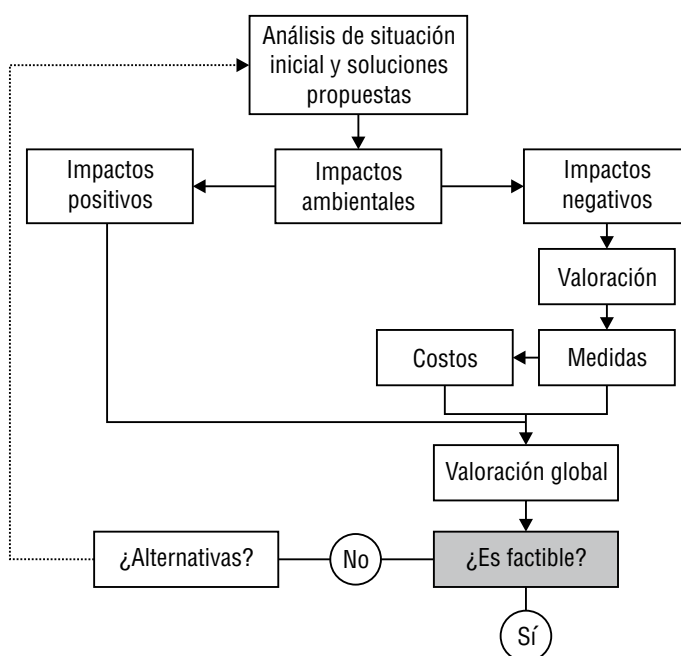
Veámoslos en detalles:

### 1. Análisis de situación inicial y soluciones/acciones propuestas.

Este análisis debe partir, en primer lugar, de **considerar las características y estado actual** del medio biofísico y socioeconómico donde actuará el proyecto. Los insumos para este análisis los da el resultado del diagnóstico inicial (línea base) realizado en la fase primera de identificación.

Además se realizará un **examen de las soluciones propuestas** por el proyecto, observando cómo se manejan aspectos como la localización, el uso de los recursos naturales y materiales, las tecnologías y

**Gráfico 8 Pasos operativos para el análisis de la factibilidad ambiental**



fuentes de energía que se emplean, el manejo de residuos, los productos finales de procesos productivos y de otras operaciones.

### 2. Identificación de los impactos ambientales.

Identificar los impactos implica el reconocimiento de lo que resultaría de la interacción del proyecto y su entorno, y predecir cuál sería **la variación o comportamiento que podría experimentar cada componente, ante las acciones y productos que generemos con el proyecto**.

En esta valoración lo fundamental es calificar el impacto en dependencia del carácter beneficioso (impacto positivo) o nocivo (impacto negativo) que resulte para los componentes ambientales. Algunos ejemplos de uno y otro signo se listan en el siguiente recuadro.

Es necesario señalar que los impactos ambientales se producen a diferentes escalas, por ejemplo un vertimiento de aguas residuales puede dañar una cuenca local desde donde se extrae el recurso hídrico para otros usos, pero puede perjudicar también otras actividades que se desarrollan cuenca abajo a una considerable distancia. Así mismo ocurre con la emisión de gases producto de la combustión de combustibles fósiles que pueden producir localmente daños a la salud humana o elementos patrimoniales pero a escala global contribuyen al calentamiento planetario.

| Negativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Positivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Degradación del suelo (erosión, salinidad, compactación, mal drenaje, etc.).</li> <li>Contaminación (hídrica, atmosférica, sonora, química, etc.).</li> <li>Afectaciones a los cuerpos de agua (alteración del drenaje natural, consumo excesivo, desecación, etc.).</li> <li>Afectaciones a la diversidad biológica (deterioro de ecosistemas, reducción de superficie boscosa, introducción de especies invasoras, etc.).</li> <li>Alteraciones del paisaje.</li> <li>Daños a la salud humana.</li> <li>Perjuicios al patrimonio local.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la capacidad productiva del suelo y/o disminución de los índices de degradación edáfica.</li> <li>Reducción del consumo de agua.</li> <li>Reducción de la carga contaminante.</li> <li>Mejoramiento de la diversidad biológica.</li> <li>Reducción del uso de portadores energéticos fósiles.</li> <li>Mejoría de las condiciones de accesibilidad y transporte.</li> <li>Incremento de la superficie boscosa.</li> <li>Conservación <i>in situ</i> o <i>ex situ</i> de la diversidad biológica.</li> <li>Incremento de la conciencia ambiental.</li> </ul> |

En la identificación de impactos ambientales con frecuencia no sabemos definir qué es significativo. Una forma sencilla es hacernos preguntas que serán respondidas simplemente “Sí” o “No” y que podrían ser las siguientes:

- ¿Se producirá algún cambio perjudicial o beneficioso en las condiciones ambientales?
- ¿Qué componentes ambientales se alterarían?
- ¿Se afectará para bien o para mal la población del entorno?
- ¿Serán los impactos inusuales en el área? ¿Se extenderá sobre una gran superficie?
- ¿Existirán otros receptores afectados (fauna, flora, economía, servicios, etcétera)?
- ¿Se verán afectados elementos o recursos de gran valor o escasos?

- ¿Existe riesgo de que se vean afectados lugares o elementos protegidos?
- ¿Existe riesgo de sobrepasar límites legales ambientales?

Una vez respondidas estas preguntas por el colectivo se puede iniciar el análisis de factibilidad con la claridad preliminar de lo que ocasionará problemas o beneficios.

Para la identificación de los impactos ambientales se pueden utilizar diferentes métodos. Las matrices de interacción son uno de los más empleados. La tabla 11 propone una matriz guía para identificar los impactos que pueden darse respecto a las acciones del proyecto. Este mismo esquema puede ser aplicado respecto a producciones y tecnologías previstas.

**Tabla 11 Matriz de identificación de impactos**

| Acciones del proyecto                | Carácter del impacto |   | Descripción del impacto |
|--------------------------------------|----------------------|---|-------------------------|
|                                      | +                    | - |                         |
| Construcción de infraestructura      |                      |   |                         |
| Manejo agrícola del suelo            |                      |   |                         |
| Empleo de especies vivas             |                      |   |                         |
| Consumo de agua                      |                      |   |                         |
| Manejo de residuales                 |                      |   |                         |
| Empleo de recursos naturales locales |                      |   |                         |
| Manejo de sustancias o materiales    |                      |   |                         |
| Consumo de portadores energéticos    |                      |   |                         |
| Manejo de riesgos                    |                      |   |                         |
| Empleo de la fuerza de trabajo       |                      |   |                         |
| Manejo de desechos peligrosos        |                      |   |                         |

### 3. Valoración de los impactos negativos.

Para facilitar la **valoración de los impactos ambientales** se sugiere utilizar una matriz de doble entrada como la que se muestra en la tabla 12, donde se pueden evidenciar cuáles son las acciones/productos/tecnologías previstas por el proyecto que producen impactos tanto positivos como negativos y

cuáles son los componentes ambientales más y menos impactados.

En las casillas de cada componente ambiental refleje el carácter del impacto esperado calificándolo de positivo (+) o negativo (-) para luego hacer una ponderación general utilizando los mismos signos como en el ejemplo siguiente.

**Tabla 12 Matriz para valoración de impactos**

| Actividades del proyecto susceptibles de producir impactos | Componentes ambientales |         |        |           |      |               |         |                 |           |        |         |            |         | PONDERACIÓN |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|--------|-----------|------|---------------|---------|-----------------|-----------|--------|---------|------------|---------|-------------|
|                                                            | Naturales               |         |        |           |      |               |         | Socioeconómicos |           |        |         |            |         |             |
|                                                            | Geología                | Relieve | Suelos | Atmósfera | Agua | Biodiversidad | Paisaje | Producción      | Servicios | Empleo | Hábitat | Patrimonio | Cultura |             |
| 1. Producción agrícola                                     |                         |         | -      |           | -    |               |         | +               |           | +      |         |            |         |             |
| 2. Producción industrial                                   | -                       | -       |        |           |      | -             | -       |                 | +         | +      | +       | -          |         |             |

Este análisis permitirá determinar cuáles son las actividades que mayor número de impactos, positivos y negativos provocarán, cuáles son los componentes ambientales más y menos impactados y cuáles son los tipos de efectos a enfrentar.

Los impactos negativos identificados pueden evaluarse mediante la valoración de sus diversas manifestaciones espaciales y temporales de acuerdo con los indicadores relacionados en la tabla 13, donde se muestran además los criterios de clasificación por cada uno de ellos.

**Tabla 13 Criterios de valoración para impactos**

| Indicador                      | Criterios de valoración |                     |                   |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|
| Magnitud (M)                   | Baja (1)                | Media (3)           | Alta (5)          |
| Extensión (E)                  | Puntual (1)             | Local (3)           | Regional (5)      |
| Duración (D)                   | Momentánea (1)          | Temporal (3)        | Permanente (5)    |
| Reversibilidad (R)             | Reversible (1)          | Poco reversible (3) | Irreversible (5)  |
| Posibilidad de corrección (PC) | Posible (1)             | Poco posible (3)    | Imposible (5)     |
| Tendencia del impacto (TI)     | Disminuir (1)           | Mantenerse (3)      | Incrementarse (5) |
| Plazo de aparición (A)         | Largo plazo (1)         | Corto plazo (3)     | Inmediato (5)     |

Para determinar el valor del impacto se aplica la fórmula siguiente. En el caso de la magnitud y la extensión, dada su importancia, el valor numérico se multiplica por la cantidad que antecede al paréntesis:

$$(IMP) = 3(Magnitud) + 2(Extensión) + (Duración) + (Reversibilidad) + (Proximidad) + (Tendencia) + (Posibilidad de corrección)$$

A continuación sumamos los valores otorgados a cada indicador y el valor obtenido calificará la severidad del impacto de acuerdo con los siguientes rangos:

$IMP \leq 30$  Débil

$30 \leq IMP \leq 50$  Moderado

$IMP > 50$  Severo

Estos resultados se colocan en una matriz, como el ejemplo que aparece en la tabla 14, que correlaciona las actividades impactantes del proyecto con los impactos ambientales negativos, lo que permite reflejar las actividades que inducen impactos más y menos severo

y realizar propuestas de medidas según corresponda. Con ello se dispondrá de criterios fundamentados para, mediante análisis comparativo de las ventajas y desventajas, tomar las decisiones pertinentes en cuanto a la factibilidad de las alternativas analizadas.

**Tabla 14 Ejemplo de matriz de relación entre actividades e impactos negativos**

| Actividades del proyecto | Impactos ambientales negativos identificados |          |           |          |          |          |   |          |          |          |          |          |          |          |    |       |
|--------------------------|----------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----|-------|
|                          | 1                                            | 2        | 3         | 4        | 5        | 6        | 7 | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15 | Total |
| 1...                     | 5                                            | 1        |           | 3        | 3        |          |   | 1        |          | 5        | 3        |          | 3        |          |    | 24    |
| 2...                     |                                              |          |           |          |          | 3        |   |          | 3        |          |          |          |          | 1        |    | 7     |
| 3...                     |                                              |          | 5         |          |          |          |   |          |          |          |          |          |          |          |    | 5     |
| 4...                     |                                              |          | 3         |          |          |          |   |          |          |          |          | 1        |          |          |    | 3     |
| 5...                     |                                              |          | 3         |          |          |          |   |          |          |          |          |          |          |          |    | 3     |
| <b>Total</b>             | <b>5</b>                                     | <b>1</b> | <b>11</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> |   | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>1</b> |    |       |

#### 4. Medidas preventivas, correctoras y de mitigación.

Una vez identificados y evaluados los posibles impactos negativos, es preciso elaborar **el conjunto de medidas específicas dirigidas a evitar, eliminar o mitigar los efectos negativos** que potencialmente producirán las actividades previstas por el proyecto, enfatizando en los impactos de mayor severidad.

Acordadas las mismas, se deberá elaborar un plan de manejo de riesgos conformado por medidas que prevean los efectos de eventuales catástrofes naturales, accidentes tecnológicos y otros, que alcancen todo el ciclo del proyecto incluyendo aquellas de adaptación al cambio climático. Así como un plan de monitoreo para controlar la aplicación efectiva de las medidas planificadas y el estado de los componentes ambientales “sensibles” al proyecto, que considere el método y frecuencia de muestreo y responsables.

Por último, realizar el cálculo de los costos que implicará la aplicación de las medidas planteadas a tenor con el análisis de factibilidad económica del proyecto y el monitoreo. Es preciso señalar, que los costos de estas medidas de mitigación deben incorporarse en el análisis de la factibilidad económica del proyecto, para observar además si el proyecto continúa siendo “rentable”.

Este plan puede consignarse como aparece en la tabla 15.

**Tabla 15 Ejemplo para elaborar plan de monitoreo**

| Medidas | Recursos | Costos | Frecuencia de monitoreo |
|---------|----------|--------|-------------------------|
| 1.      |          |        |                         |

#### 5. Valoración global.

Este paso consiste en **analizar integralmente los impactos identificados (positivos y negativos), las medidas y los costos que generaría reducir/eliminar los negativos, para considerar si es factible**

#### o no el proyecto y estudiar alternativas en caso negativo.

A diferencia de los análisis financieros, en este caso, no hay fórmulas que nos conduzcan a una respuesta cerrada. Por eso en este paso es vital que trabaje un equipo multidisciplinario, que logre una rigurosa comparación de ventajas y desventajas, para llegar a una adecuada toma de decisiones.

#### 2.5.2 Evaluación de la factibilidad económica

Las orientaciones que se brindan en este subepígrafe **son primordiales para el desarrollo de cualquier proyecto productivo y de servicio**, sin importar el sector o tipo de actividad en que este incursione (agropecuaria, gastronomía, cultural, etc.) y la premisa a que este responda (autoabastecimiento municipal, sustitución de importaciones, generación de exportaciones, etcétera...).

¿Qué objetivos se persiguen con este análisis?

1. Mostrar si el proyecto en su desarrollo genera ganancias, aspecto básico para la sobrevivencia del mismo. Para ello es necesario conformar un estado de resultado contable, en el que se relacionan las ventas estimadas con los costos incurridos en la producción o prestación de los bienes o servicios, obteniéndose la ganancia o pérdida para cada uno de los años del proyecto.
2. Realizar la evaluación financiera a partir de la información del flujo de fondos generados (conocido como flujo de caja) durante toda la vida estimada del proyecto. A los flujos de entradas se les restan las salidas, obteniéndose para el largo plazo un beneficio neto (o pérdida) más la depreciación, que si bien es un costo no representa una salida de efectivo. A este flujo de caja neto se le aplican un conjunto de indicadores que demuestran su factibilidad económica y la aceptación o no del proyecto.

3. Elaborar los presupuestos de tesorería para conocer la disponibilidad de dinero durante el período en que se deben pagar los intereses y el principal del financiamiento recibido.

Si bien la evaluación de la factibilidad económica puede parecer exclusiva de proyectos económicos, **el analizar la relación costo-beneficio de cualquier proyecto que pretendamos desarrollar, es esencial, aun cuando este no produzca ingresos financieros directos.** Es cierto que en este texto no se aborda en detalle cómo hacer la estimación de los beneficios de aquellos que no generan ganancias directamente; pero aun así, este tipo de proyectos puede aprovechar los pasos metodológicos y procedimientos que aquí se desarrollan para hacer su valoración.

**En cualquiera de los casos, siempre se debe estudiar, como parte de esta fase previa, la factibilidad económica del proyecto a partir de los enfoques costo-eficiencia y costo-efecto.**

Respecto al enfoque costo-eficiencia es necesario comparar los costos y los futuros beneficios de realizarse el proyecto, y **esencialmente valorar si los beneficios que se obtienen son mayores, o significativos, respecto a los costos involucrados.**

En cuanto al enfoque costo-efecto **es preciso identificar y valorar la contribución del proyecto respecto a objetivos de desarrollo socioeconómico**, como la sustitución de importaciones, ahorro energético, autoabastecimiento, generación de fondos exportables, creación de empleo, mejoramiento de servicios u otro criterio que demuestra que **el proyecto no solo es rentable desde el punto de vista financiero sino que aporta al territorio y/o al país.**

Los estudios de factibilidad económica nos permiten analizar la rentabilidad de nuestros proyectos y su capacidad de autofinanciamiento, valorar diferentes alternativas de inversión para encontrar la más óptima, prever la disponibilidad/necesidad de capital o determinar los volúmenes de producción/venta para ser rentables. Además, determinar las contribuciones que pueden brindar los proyectos en función del desarrollo del país, la localidad y sociedad donde actúan.

Para realizar el estudio de factibilidad económico-financiera de un proyecto económico, **se debe partir de la elaboración de un plan de negocios**, que considere el conjunto de actividades y sus interrelaciones para el comienzo o desarrollo de un proyecto o empresa; incluido un sistema de planeación para alcanzar los objetivos propuestos. Es un documento que reúne la información necesaria para demostrar en

forma concisa la factibilidad comercial, técnica, operativa, gerencial y económico-financiera de un proyecto o emprendimiento empresarial. Por consiguiente para realizar la evaluación económico-financiera del proyecto hay que tomar como base, los resultados obtenidos de los estudios realizados en las diferentes áreas de decisión.

Una guía general para la elaboración del plan de negocios debe considerar los siguientes aspectos:

#### I. Introducción.

- Características del proyecto: antecedentes, misión, objetivos, análisis del sector.
- Potencialidades y pertinencia del proyecto.
- Resumen de los resultados del estudio de factibilidad.
- Impacto social y ambiental.

#### II. Mercado, clientes y proyección de las ventas.

Constituye un paso esencial en el análisis de la factibilidad al permitir conocer la demanda real que tendrá el bien o servicio resultado del proyecto una vez que se ha tenido en cuenta la influencia de otros productos sustitutos o complementarios, sus precios y calidad, las preferencias de los potenciales compradores, y el acceso existente a los canales de distribución. Tiene como principal resultado una proyección de las ventas según la demanda esperada.

#### III. El proceso productivo, comercial o de servicios.

Permite realizar un análisis integral del proceso productivo teniendo en cuenta: el flujo del proceso, localización y disposición física de las instalaciones; la tecnología a utilizar; así como la cantidad de equipos y su capacidad productiva. Es importante en este paso determinar las normas de consumo de las materias primas y materiales, las necesidades de fuerza de trabajo directa e indirecta e identificar las necesidades de capacitación para la realización del proyecto, así como las personas claves para la gestión del proyecto.

#### IV. Compras y proveedores.

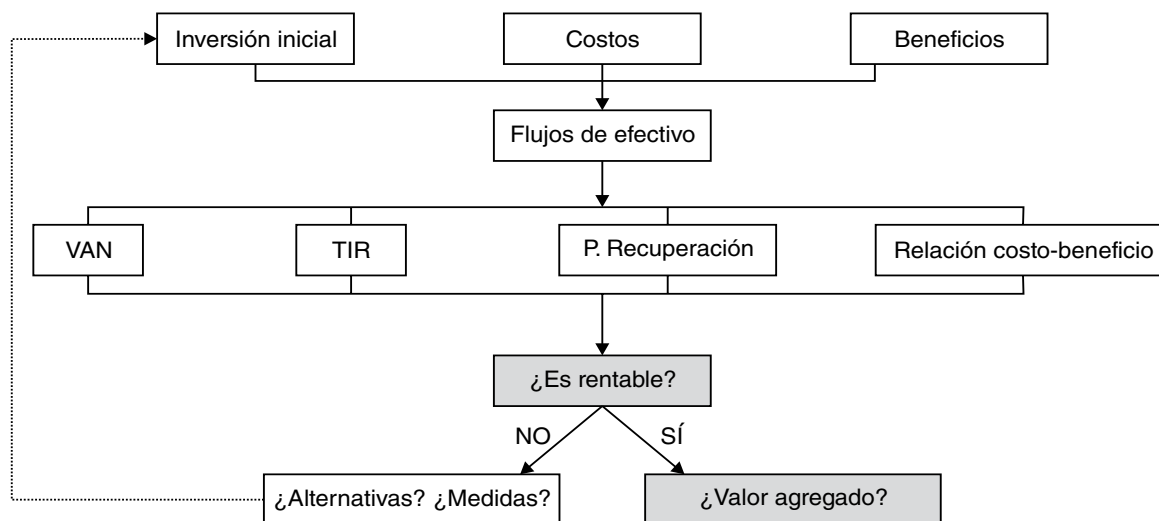
Es esencial identificar los proveedores para los equipos e instalaciones, y para la adquisición de las materias primas y mercancías; teniendo en cuenta los factores claves para las compras: precios, plazos de entrega, crédito de proveedores, descuentos comerciales, calidad, asistencia técnica, tipo de moneda, etcétera.

V. Para realizar el **análisis de la factibilidad económica de un proyecto** se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Identificación y cuantificación de la **inversión inicial del proyecto**.
- Identificación, cuantificación y valoración de los **costos**.
- Identificación, cuantificación y valoración de los **beneficios**.
- Elaboración de **flujos de efectivo**.
- Valoración de la **rentabilidad** del proyecto.
- Estimación de la relación costo-beneficio y valor agregado del proyecto.
- Cronograma de pago del financiamiento recibido.

El gráfico 9 resume el proceso evaluativo considerando los pasos anteriores.

**Gráfico 9 Pasos operativos para el análisis de la factibilidad económica**



Veámoslos en detalle, recordando que son pasos que guían la presentación para los proyectos que aplican a los fondos IMDL, en cuanto a factibilidad económica se refiere.

### 1. Identificación y cuantificación de la inversión inicial del proyecto.

Con el objetivo de determinar la cantidad de financiamiento externo que demandará su proyecto debe determinar el monto de la inversión total, considerando los gastos que se incurren desde la etapa de preparación de la inversión hasta su puesta en funcionamiento. Recuerde que el capital externo le ofrece rentabilidad a su proyecto pero mientras mayor sea el nivel de endeudamiento mayor será el riesgo.

En este sentido, vale la pena precisar que:

$$\text{Inversión total} = \text{Inversión fija} + \text{Capital de trabajo}$$

La inversión fija no es más que el costo en construcción y montaje de la obra física, en maquinaria, en vehículos, en equipamiento, maquinarias, etc. En cambio, el capital de trabajo son los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en el corto plazo. Se calcula determinando la

diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, por lo que la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general.

Para la determinación del capital de trabajo se necesita conocer los días de cobertura —que es la duración del ciclo de explotación que se extiende desde la compra de materiales hasta el cobro de los productos vendidos, ciclo que es diferente para cada entidad—, los ingresos por ventas netas anuales así como el porcentaje que representa la materia prima y los costos de transformación (mano de obra directa y costos indirectos de producción desembolsables) dentro del precio de venta (Tabla 16).

**Tabla 16 Cálculo del capital de trabajo**

| Capital de trabajo        | Días de cobertura | Años |
|---------------------------|-------------------|------|
| <b>Activos corrientes</b> |                   |      |
| Cuentas por cobrar        |                   |      |
| Piezas de repuesto        |                   |      |
| Producción en proceso     |                   |      |
| Producción terminada      |                   |      |
| Efectivo en caja          |                   |      |
| <b>Pasivos corrientes</b> |                   |      |
| Cuentas por pagar         |                   |      |
| Capital de trabajo neto   |                   |      |
| Incremento/Decremento     |                   |      |

La tabla 17 resume el valor de la inversión total (en ambas monedas), según sus componentes.

**Tabla 17 Cálculo de inversión total**

| Conceptos                         | CUC | CUP | Total |
|-----------------------------------|-----|-----|-------|
| <b>Inversión fija</b>             |     |     |       |
| Equipos y maquinarias             |     |     |       |
| Equipos de transporte             |     |     |       |
| Construcción y montaje            |     |     |       |
| Otros                             |     |     |       |
| <b>Capital de trabajo inicial</b> |     |     |       |
| <b>Inversión total</b>            |     |     |       |

## 2. Identificación, cuantificación y valoración de los costos.

La cuantificación de los **costos** consiste en calcular el total de **costos de producción** a partir de todos los costos en los que se incurren hasta la venta y cobro de los bienes producidos, y se determina:

**Total de costos de operación + Depreciación  
+ Gastos financieros**

**Total de costos de operación = Costos directos  
+ Costos indirectos**

Los **costos directos** son aquellos proporcionales al porcentaje de aprovechamiento de la capacidad normal viable. Sus componentes son:

- Materias primas, materiales y otros insumos necesarios para realizar la producción (gastos por fletes, aranceles y seguros, así como carga y descarga, transportación).
- Salarios directos devengados por el personal directamente vinculado a la producción (se incluyen impuestos sobre nómina y la contribución a la seguridad social).
- Servicios públicos (agua, combustible, electricidad, gas, vapor, etcétera).

Los **costos indirectos** son aquellos que no son proporcionales al porcentaje de aprovechamiento de la capacidad normal viable. Sus componentes son:

- Gastos comerciales o costos de ventas y distribución: incluye gastos de materiales, almacenamiento, transportación, facturación y venta, publicidad, etc., necesarios para el despacho y cobro de mercancías.
- Gastos de dirección o administración: están asociados a las estructuras de dirección, gestión de recursos humanos, capacitación, etc. Incluyen

gastos de materiales, combustibles y salarios indirectos, impuesto sobre nóminas y la contribución a la seguridad social del personal que no está vinculado directamente a la producción.

- Gastos de mantenimiento y reparaciones.
- Otros: referidos a gastos de transportación, alquiler de locales, seguros, implementación del plan de medidas para la reducción de desastres y tratamiento de residuales.

La **depreciación** refleja la parte del valor de los activos fijos tangibles que ha sido filtrada al costo, y por tanto recuperada. Para su cálculo se realiza un procedimiento estimativo de asignación o cargo del costo de adquisición, a los períodos siguientes, teniendo en cuenta la vida útil del activo, así como el costo de adquisición, sobre la tasa de depreciación establecida en la Ley Tributaria de cada país. En Cuba, las tasas de depreciación establecidas aparecen en la Resolución 379/ 2003 del MFP del impuesto sobre utilidades.

Este cálculo de la depreciación y amortización permite hallar los valores que por este concepto se cargarán al costo de explotación del proyecto pero no constituyen un desembolso pero se le deben deducir a los efectos fiscales. En nuestro país el método que más se utiliza para la determinación de la depreciación es el de línea recta donde el valor de los activos se reduce de forma igual durante cada período. Es el método más utilizado debido a su simplicidad y facilidad de cálculo.

*Ejemplo: Si se conoce de un proyecto que las maquinarias y equipos a utilizar tuvieron un costo inicial de 7 000 CUC y la tasa de depreciación es de 8 %, la cantidad que usted debe depreciar anualmente la determinaría:*

$$7\,000 \times \frac{8}{100} = 560$$

Una vez culminada la vida útil del proyecto se debe analizar el valor residual de los activos fijos tangibles puestos en explotación. El valor residual no es más que la diferencia entre el costo inicial del activo y la depreciación acumulada.

*Ejemplo: Si consideramos para caso anterior, una vida útil de 5 años, el valor residual se calcula de la siguiente forma:*

$$\begin{aligned} \text{Depreciación acumulada: } & 560 \times 5 = 2\,800 \\ \text{Valor residual: } & 7\,000 - 2\,800 = 4\,200 \end{aligned}$$

Vale la pena resaltar, que este valor residual se le debe adicionar a las utilidades netas en el último año del proyecto.

Para la deducción de los gastos financieros se incluyen los intereses, seguros, comisiones bancarias que son necesarios pagar por concepto de préstamos y créditos, así como otros gastos imputables al finan-

ciamiento por terceros. En esta partida se incluirán los intereses a pagar, no así el reembolso del principal.

La tabla 18 muestra cómo resumir los costos de producción del proyecto, según sus componentes.

**Tabla 18 Cálculo de costos de producción (en ambas monedas)**

| Costos de producción                                                                                                            | U/MM | Cantidad | CUC | CUP | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----|-----|-------|
| <b>1.1 Costos directos</b>                                                                                                      |      |          |     |     |       |
| 1.1.1 Materias primas y materiales                                                                                              |      |          |     |     |       |
| 1.1.2 Salarios                                                                                                                  |      |          |     |     |       |
| 1.1.3 Combustible                                                                                                               |      |          |     |     |       |
| 1.1.4 Otros servicios públicos (agua, electricidad, gas, telecomunicaciones y otros)**                                          |      |          |     |     |       |
| <b>1.2 Costos indirectos</b>                                                                                                    |      |          |     |     |       |
| 1.2.1 Costos de venta y distribución                                                                                            |      |          |     |     |       |
| 1.2.2 Gastos de administración                                                                                                  |      |          |     |     |       |
| 1.2.3 Gastos de mantenimiento y reparaciones                                                                                    |      |          |     |     |       |
| 1.2.4 Otros gastos (alquileres, aranceles, impuestos, seguros y otros)                                                          |      |          |     |     |       |
| <b>1. Costo de operaciones</b> (directos e indirectos)                                                                          |      |          |     |     |       |
| <b>2. Depreciación</b> (costo inicial de bienes x tasa de depreciación)                                                         |      |          |     |     |       |
| <b>3. Gastos financieros</b> (intereses, seguros, comisiones bancarias, otros gastos imputables al financiamiento por terceros) |      |          |     |     |       |
| <b>Total</b>                                                                                                                    |      |          |     |     |       |

**\*\* Valorar el combustible, el agua y la electricidad dentro del proyecto a precios sin subsidios, es decir, en CUC. En anexo debe detallarse la base de datos de los costos por cada material e insumos utilizados en el proyecto: costo unitario, cantidad, precio y valor.**

### 3. Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.

La cuantificación de los **beneficios** consiste en asignar unidades de medida apropiadas a los beneficios identificados. Por su parte, la valoración implica asignar un valor monetario a los beneficios identificados y cuantificados en los años del proyecto. Recordar que el beneficio neto es la utilidad o la ganancia que se obtiene después de descontar a los ingresos por las ventas netas y los gastos incurridos en el proyecto.

Aquí es importante realizar estudios de mercado, tener clara la demanda de la producción o el servicio que genera el proyecto: para acopio, para el turismo, para población, para exportar.

Para la proyección de los **ingresos por ventas** en cualquier proyecto de desarrollo local usted debe conocer tanto el precio del producto o servicio, así como el programa de producción, la capacidad de la planta, la tecnología existente, la calidad del producto y las estrategias de comercialización que persigue su entidad.

Según la teoría microeconómica los ingresos por ventas se determinan:

$$\text{Ingresos por ventas} = \text{Precio} \times \text{Cantidad de producto}$$

La tabla 19 muestra cómo valorar la producción o servicios que genera un proyecto de producción agropecuaria, según resultado o producto concreto.

**Tabla 19 Valoración de producciones o servicios que se generan**

| Actividad/años                       | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año n |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Área de cosecha (ha)                 |       |       |       |       |
| Rendimientos (Tn/ha)                 |       |       |       |       |
| Volumen de producción (Tn)           |       |       |       |       |
| Precio de la producción (CUP o CUC)  |       |       |       |       |
| Ingresos por ventas en CUP (Acopio)  |       |       |       |       |
| Ingresos por ventas en CUC (Turismo) |       |       |       |       |
| Ingresos por ventas totales          |       |       |       |       |

El **estado de ingresos netos o estado de resultado del proyecto** compara los ingresos anuales que se obtienen con los costos de un período, a partir de la fase de puesta en explotación del proyecto, determinando las **utilidades brutas, imponibles y netas**. No deben confundirse los conceptos de ingresos por ventas con las utilidades. Estas son las ganancias que quedan de la venta cuando se resta todo lo invertido. La tabla 20 resume el estado de ingresos netos por años, según sus componentes.

**Tabla 20 Cálculo de estado de ingresos**

| Estado de ingresos netos                                 | Años... |  |
|----------------------------------------------------------|---------|--|
| <b>Total de ingresos por ventas</b>                      |         |  |
| Costos directos                                          |         |  |
| Costos indirectos                                        |         |  |
| 1. Total de costo de operaciones (directos e indirectos) |         |  |
| 2. Total de depreciación                                 |         |  |
| 3. Total de gastos financieros                           |         |  |
| <b>Total de costos de producción</b>                     |         |  |
| <b>Utilidades brutas</b>                                 |         |  |
| Reserva por contingencia                                 |         |  |
| <b>Utilidades imponibles</b>                             |         |  |
| Impuesto sobre utilidades                                |         |  |
| <b>Utilidades netas</b>                                  |         |  |

Las utilidades brutas y netas se calculan como:

$$\text{Utilidades brutas} = \text{Total de ingresos} - \text{Total de costos de producción}$$

$$\text{Utilidades netas} = \text{Utilidades brutas} - \text{Impuesto sobre utilidades}$$

Las utilidades imponibles se obtienen deduciéndole a las utilidades brutas, la reserva para contingencias que no es más que un monto destinado para cualquier eventualidad no prevista en la elaboración del proyecto.

#### 4. Elaboración de flujos de efectivo.

Una vez analizados los costos y los ingresos se deben elaborar los flujos de efectivo que permitirán describir los estados financieros del proyecto.

El **flujo de caja/efectivo** es el instrumento que muestra el movimiento del dinero en el tiempo, las entradas y salidas de efectivo durante el período en que se analiza el proyecto. De ahí que los elementos que lo conforman se agrupan en dos grandes partidas, las entradas y las salidas de fondos, que permitan hacer el estimado de los **saldos periódicos y acumulados**.

Donde:

$$\begin{aligned} \text{Saldo periódico} &= \text{Total de entradas en período} - \text{Total de salidas en período} \\ \text{Saldo acumulado} &= \text{Saldo periódico 1} + \text{Saldo periódico 2} \\ &+ \dots + \text{Saldo periódico} \end{aligned}$$

El análisis de **saldos** posibilita ver en qué medida con las entradas de dinero se es capaz de recuperar los costos, qué beneficios se van obteniendo, en qué monto y en qué momento se necesitará dinero o se ingresará y cuándo se recuperará la inversión inicial.

La tabla 21 compila la información que debe considerarse para la estimación de los flujos de caja.

**Tabla 21 Cálculo de flujo de caja/efectivo**

| Conceptos                        | Meses... |  |  |
|----------------------------------|----------|--|--|
| <b>Entradas de efectivo</b>      |          |  |  |
| Préstamo                         |          |  |  |
| Ingresos                         |          |  |  |
| <b>Salidas de efectivo</b>       |          |  |  |
| Capital fijo                     |          |  |  |
| Incremento de capital de trabajo |          |  |  |
| Costos de operación              |          |  |  |
| Impuestos sobre utilidades       |          |  |  |
| Servicio de la deuda             |          |  |  |
| Intereses                        |          |  |  |
| Reembolso del principal          |          |  |  |
| <b>Saldo mensual</b>             |          |  |  |
| <b>Saldo acumulado</b>           |          |  |  |

Para determinar el valor del **préstamo** se deben tener bien definidas las condiciones del crédito —tasas de interés y plazos— y a partir de esto determinar cuál es el principal y los intereses a pagar por el préstamo otorgado.

El **flujo neto de caja/efectivo** muestra las entradas y salidas que el proyecto genera a lo largo del tiempo seleccionado para su evaluación. Con el flujo neto de caja/efectivo seremos capaces de analizar en qué medida las utilidades del proyecto pueden pagar el préstamo otorgado. Véase la tabla 22 con detalles.

**Tabla 22 Cálculo de flujo neto de caja**

| Conceptos                 | Meses...     |            |            |            |                |
|---------------------------|--------------|------------|------------|------------|----------------|
|                           | Ene          | Feb        | Mar        | Abr        | Dic            |
| 1. Utilidad neta          |              |            |            |            |                |
| 2. Depreciación           |              |            |            |            |                |
| 3. Valor residual         |              |            |            |            |                |
| 4. Inversión total        |              |            |            |            |                |
| 5. Préstamo               |              |            |            |            |                |
| <b>Flujo neto de caja</b> | <b>4 + 5</b> | <b>1+2</b> | <b>1+2</b> | <b>1+2</b> | <b>1+2+3-5</b> |

Para analizar el flujo neto de beneficios del proyecto se puede utilizar la tabla 23.

**Tabla 23 Cálculo de flujo de beneficios general del proyecto**

| Conceptos                               | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año n |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Inversión inicial                    |       |       |       |       |
| 2. Ingresos totales                     |       |       |       |       |
| 3. Costos totales                       |       |       |       |       |
| 4. Valor residual                       |       |       |       |       |
| <b>Beneficio neto = (2)-(1)-(3)+(4)</b> |       |       |       |       |

#### *Análisis del punto de equilibrio*

Para la planificación, gestión y control del beneficio, la gestión financiera se apoya en el modelo del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

**Punto de equilibrio:** como la cifra de ventas o las unidades producidas y vendidas con cuyos ingresos cubrimos justamente todos los costos fijos del período más los costos variables que impliquen dicha cifra de ventas. Por encima de este punto el proyecto produce utilidades y por debajo produce pérdidas.

El punto de equilibrio puede expresarse en términos de unidades físicas producidas (volumen de producción) e ingresos por ventas (valor de la producción). De acuerdo con los términos en que se requiera calcular, tendrá para su determinación su formulación específica:

$$\text{Si Beneficio} = \text{Ingreso} - \text{Costos}$$

$$\text{En el punto de equilibrio: } p Q - (CF + cv Q) = 0$$

Donde:

p: precio unitario,

Q: cantidad de unidades producidas y vendidas,

CF: costos fijos,

cv: costo variable unitario, que se calcula como CV totales/Q.

Despejando Q:

$$Q^* = \frac{CF}{p - cv}$$

Q\*: cantidad de unidades producidas y vendidas en el punto de equilibrio.

Se determina el punto de equilibrio en unidades producidas y vendidas. Para llevarlo a unidades monetarias, el nivel de ventas del punto de equilibrio se determina aplicando la siguiente ecuación:

$$V^* = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{p}}$$

V\*: nivel de ventas correspondientes al punto de equilibrio.

Los resultados obtenidos muestran a qué nivel de producción y de ingresos por ventas, así como con qué utilización de la capacidad instalada el proyecto no reporta ni utilidad, ni pérdida, siendo este análisis especialmente útil en un proyecto en que la decisión es muy sensible a determinadas variables, siendo necesario entonces establecer el nivel de riesgo a que estará sometida la operación del mismo.

#### **5. Valoración de la rentabilidad del proyecto a partir de razones financieras.**

La **valoración de la rentabilidad del proyecto es un paso medular**, que determinará si se logran cubrir los costos del proyecto y obtener determinada utilidad con los ingresos que se generen, así como, la viabilidad de este en el tiempo y el período que se demorará en recuperar el capital invertido.

Para la determinación de la rentabilidad, los indicadores o razones financieras más utilizadas son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación (PR) que se derivan del análisis del flujo de caja/efectivo.

**El VAN nos muestra en dinero la rentabilidad del proyecto a analizar y se determina mediante la sumatoria de las entradas y salidas de efectivo, multiplicada por una tasa de actualización.**

Valor actual neto (VAN): Es el valor actual de los flujos de caja esperados, es decir al monto de la inversión inicial se le descuentan todos los ingresos y egresos actualizados a una determinada tasa de descuento, que refleja las expectativas del retorno depositada en el proyecto. Representa el monto en pesos, que indica el valor creado después de remunerar todos los costos que exige la inversión.

Los flujos netos anuales pueden ser positivos o negativos y se producen en diferentes momentos en el tiempo, por lo que no resulta válido compararlos directamente con la inversión, pues la unidad monetaria, cualquiera que sea, dentro de un determinado número de años no tendrá igual valor que en el momento actual, teniendo en cuenta el efecto inflacionario, el riesgo y el rendimiento del dinero. Es por ello, que hay que actualizar los saldos para que sean comparables en el año en que se incurre en el primer gasto de inversión del proyecto. Se utiliza para ello una tasa de actualización o tasa de descuento que se fija predeterminadamente y que homogeniza los saldos que se han obtenido en diferentes momentos, reduciéndolos a una unidad común.

Nos expresa la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden al rendimiento exigido por el inversionista, después de cubrir todos los costos del proyecto. Consecuentemente implica que el valor

actual del flujo de ingresos es mayor que el valor actual del flujo de costos cuando estos se actualizan con la misma tasa de descuento; es decir cuando la diferencia entre ambos flujos es mayor que cero. Siempre que el VAN sea positivo se debe aceptar el proyecto; y de tener que seleccionar entre varias alternativas se toma aquella que tenga un mayor VAN, aunque es aconsejable realizar un análisis integral utilizando también otros indicadores.

La **TIR** es la tasa de actualización que hace el VAN cero. Mide en porcentaje la rentabilidad del proyecto. En otras palabras, dice hasta qué punto puede subir la tasa de actualización y el proyecto seguir siendo viable. A una mayor tasa de rendimiento es más favorable el proyecto, siempre que sea superior a la tasa de descuento utilizada para la determinación del VAN.

Relaciones entre el VAN y la TIR:

$VAN = 0 \dots\dots\dots la TIR = K$

$VAN > 0 \dots\dots\dots la TIR > K$

$VAN < 0 \dots\dots\dots la TIR < K$ . No se acepta el proyecto.

Donde K es la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VAN.

El **período de recuperación** mide cuántos años se demora su proyecto en recuperar el capital invertido. Se calcula como:

$$\text{Período de recuperación} = \text{Inversión inicial} / \text{Utilidades netas por período (anuales, trimestrales...)}$$

La ventaja de este criterio radica en su simplicidad, pero su aplicación no sirve para comparar proyectos, dado que no considera el valor del dinero en el tiempo sino que compara directamente valores obtenidos en distintos momentos. Más que un criterio económico, este indicador es una medida de tiempo. No es aconsejable utilizarlo tampoco como criterio básico o de decisión fundamental para seleccionar proyectos. Es por ello que se utiliza solo como complemento del análisis de rentabilidad de inversión y de los indicadores básicos como el VAN y la TIR.

Es útil sobre todo en condiciones de elevado riesgo, en que la rápida recuperación de la inversión tiene particular importancia y, por lo tanto, interesa conocer cuánto demora recuperar lo invertido.

## 6. Estimación de la relación costo-beneficio y valor agregado del proyecto.

La estimación de esta relación se basa en el enfoque costo-eficiencia que plantea una **comparación entre los costos y beneficios previstos y valorar en cuánto los beneficios son mayores respecto a los costos involucrados.**

Previo a realizar dicha estimación **es necesario analizar los principales factores de riesgo que podrían hacer “quebrar” nuestro proyecto**, para ponderarlos atendiendo al grado y probabilidad de afectación sobre las ganancias, y valorar hasta qué punto y cómo podemos influir en ellos desde el proyecto. Algunos factores de riesgo a tener en cuenta podrían ser: el cambio de políticas de importación, los retrasos de ejecución, los cambios de personal, la gestión de trabajos de construcción y de instalación de equipamientos, calidad de maquinarias y tecnologías, las condiciones climáticas, los movimientos de precios, los cambios en mercados, entre otros.

La tabla 24 permite guiar la identificación y el análisis de dichos factores y su ponderación (1 al 10 según mayor afectación).

Una vez identificados y ponderados los principales riesgos, valorar cómo se manifiestan para cada año del proyecto, estimando por años las hipótesis de riesgos y su nivel de incidencia en los beneficios calculados.

**Tabla 24 Guía para el análisis y la ponderación de factores de riesgo**

| Factores de riesgo | Gravedad |       |         | Probabilidad |       |      | Medidas<br>(si son factores controlables desde el diseño y gestión del proyecto) | Ponderación<br>(1-10) |
|--------------------|----------|-------|---------|--------------|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                    | leve     | grave | fracaso | poca         | media | alta |                                                                                  |                       |
|                    |          |       |         |              |       |      |                                                                                  |                       |
|                    |          |       |         |              |       |      |                                                                                  |                       |
|                    |          |       |         |              |       |      |                                                                                  |                       |
|                    |          |       |         |              |       |      |                                                                                  |                       |

**Tabla 25 Relación costo/beneficio (para ambas monedas)**

| Años | Costos |     | Beneficios netos |     | Costo/beneficio |     | Hipótesis de riesgos<br>(Nivel de afectación de 1-10, según riesgos posibles)                                                                                     |
|------|--------|-----|------------------|-----|-----------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | CUC    | CUP | CUC              | CUP | CUC             | CUP |                                                                                                                                                                   |
| 1    |        |     |                  |     |                 |     | Ejemplo: Listar principales riesgos para año y establecer nivel de afectación calculando promedio de valores de ponderación de cada riesgo: $(2+4+8)/3 \approx 5$ |
| n    |        |     |                  |     |                 |     |                                                                                                                                                                   |

Resumir en una tabla como la que se representa en la tabla 25, la relación costo/beneficio por años y las respectivas hipótesis de riesgos.

En cuanto al enfoque costo-efecto, es importante que los proyectos —e ineludible para los proyectos IMDL— puedan **valorizar y describir su contribución o valor agregado** respecto a objetivos de desarrollo socioeconómico del país y/o el territorio, en cuanto a sustitución de importaciones, ahorro de divisas/combustible, promoción de renglones exportables, creación de empleo, mejoramiento de servicios u otro criterio.

Por ejemplo:

- Si el proyecto permite la sustitución de importaciones debe explicitarse el ahorro y la base de cálculo del mismo.
- Si permite el incremento de la producción por encima del plan para autoabastecer al municipio, hay que reflejar el ahorro por concepto de transporte, energía u otro.
- Si genera nuevos empleos, debe precisar el número de empleos directos y salarios, y estimar el número de empleos indirectos.
- Si lo que hace es elevar la calidad de productos o servicios a la población debe quedar claro cuánto se ingresa por elevar precios.
- Si se dirige al turismo, hay que indicar cómo se satisface la demanda de esos productos o servicios en turismo, y además su ahorro por no transportarlo de otros territorios.
- Si exporta, debe explicitarse el mercado, los precios de referencia utilizados y su fecha.

Para el caso de los **proyectos IMDL también es importante dejar claro desde la formulación del proyecto el porcentaje de distribución de las utilidades** para cada entidad participante: ejecutora del proyecto, entidad municipal y CAM. Recordar que el Consejo de la Administración Municipal, a través del Grupo Económico Local, pactará con cada proyecto el porcentaje de las utilidades que corresponderá a cada entidad (el % de utilidades para la entidad que ejecuta el proyecto, el % para la que garantiza los insumos y el % para el

gobierno del municipio). Por ello es necesario que cada proyecto IMDL precise en el documento de presentación información relativa a la distribución de utilidades según este concepto.

## 7. Cronograma de pago del financiamiento recibido.

De acuerdo con las condiciones del crédito recibido y negociado con las entidades financieras, se establecerá la forma en que se amortiza el principal de la deuda y se pagan los intereses y otros gastos financieros asociados al financiamiento recibido.

En el siguiente ejemplo se ilustra una de las formas en que se puede elaborar el cronograma de pago.

Las condiciones del crédito fueron:

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Monto disponible           | 41 458 |
| Tasa interés nominal anual | 12 %   |
| Término en meses           | 8      |
| Monto principal            | 41 458 |
| Período de gracia (meses)  | 1      |

El cronograma de pago consideró un método de amortización del principal (mensual), en el que se divide el monto del préstamo entre el número de períodos del financiamiento y se van pagando los intereses en función de la deuda viva en cada período.

| Meses        | Intereses    | Pago principal | Principal + intereses | Saldo insoluto |
|--------------|--------------|----------------|-----------------------|----------------|
| 1            |              |                |                       |                |
| 2            | 415          | 5 923          | 6 337                 | 35 535         |
| 3            | 355          | 5 923          | 6 278                 | 29 613         |
| 4            | 296          | 5 923          | 6 219                 | 23 690         |
| 5            | 237          | 5 923          | 6 159                 | 17 768         |
| 6            | 178          | 5 923          | 6 100                 | 11 845         |
| 7            | 118          | 5 923          | 6 041                 | 5 923          |
| 8            | 59           | 5 923          | 5 982                 | 0              |
| <b>Total</b> | <b>1 658</b> | <b>41 461</b>  | <b>43 116</b>         | <b>124 374</b> |

Si se quiere determinar la capacidad anual de pago, teniendo en cuenta los recursos generados por el proyecto en un año determinado, se analiza de la forma siguiente:

| Capacidad anual de pago |        |
|-------------------------|--------|
| Conceptos               | Año 1  |
| Utilidad neta anual     | 75 208 |
| Depreciación acumulada  | 9 300  |
| Disponibilidad neta     | 84 508 |
| Pago del préstamo       | 43 116 |
| Saldo disponible        | 41 392 |

### 2.5.3 Evaluación de la factibilidad social

La evaluación de factibilidad de proyectos posibilita contar con criterios que recomiendan al tomador de decisiones ejecutar o postergar el proyecto, al conocer en detalle las posibilidades reales de su ejecución, así como las dificultades que pueden presentarse en su desarrollo.

La factibilidad social de un proyecto local, comprende dos direcciones principales. Una, la **capacidad social** con que se cuenta para llevar a cabo el proyecto como tal (conocimientos, experiencias, involucramiento, redes de relaciones, instituciones y organizaciones comprometidas) y sostenerlo en el tiempo de una forma relativamente autónoma, y en este sentido factibilidad y sostenibilidad son dos nociones muy cercanas. La segunda dirección se refiere a la necesidad de que el proyecto genere resultados tangibles para sus participantes con un criterio de **promoción de equidad**, lo que significa que los beneficios se distribuyen equitativamente entre los participantes y que favorecen principalmente a grupos en desventaja.

Aun cuando se ha demostrado que las acciones de desarrollo son más eficaces si tienen en cuenta las diferencias y desigualdades entre grupos sociales, y que posicionamientos de partida que suponen iguales condiciones de vida y oportunidades para todos, es causa muchas veces del fracaso de los proyectos, en los análisis de factibilidad habituales es casi nula la presencia de los enfoques de equidad más allá de la expresión de género que ha cobrado fuerza en las últimas décadas.

Otra consideración que reclama interés es la reconocida complejidad de evaluar el cambio social y cómo entender y medir los procesos de desarrollo. En los últimos tiempos diversas organizaciones han empleado enfoques innovadores, de experimentación y de aprendizaje en la evaluación de las intervenciones de desarrollo social que comprende dimensiones psicológicas, culturales, sociales, económicas, organizacionales y políticas.

Por una parte se trabaja en el área de los indicadores apropiados y su operacionalización para intervenciones de desarrollo social, donde diversos autores identifican gran cantidad de estos (participación, empoderamiento, autogestión, crecimiento organizacional, cambios de actitud, etc.<sup>10</sup>); y por otra, se discuten los enfoques o metodologías para el establecimiento de estos indicadores sociales.

A partir de un posicionamiento que reconoce el carácter necesario de los indicadores a la vez que su insuficiencia al no poder dar cuenta de toda la riqueza de la realidad, nuestra propuesta para determinar la factibilidad social de proyectos de desarrollo local identifica seis indicadores con la intención de que constituyan puntos de referencia y discusión, pero cuya aplicación práctica debe descansar en un diálogo con los/as beneficiarios/as en cada contexto particular.

La pregunta generadora que define nuestro propósito puede ser enunciada del siguiente modo: **¿Cómo las acciones del proyecto contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de la población y a generar mayores niveles de equidad en las localidades donde actúa?**

De modo que la evaluación de factibilidad social de proyectos locales supone valorar si estos incluyen las siguientes dimensiones:

#### 1. Fortalecimiento de capacidades de actores locales:

- Desarrollo de conocimientos, habilidades y prácticas que fortalezcan su desarrollo.
- Capacidad de articulación, organización y auto-evaluación.
- Relaciones de cooperación.
- Desarrollo institucional: funcionamiento abierto, transparente y flexible de instituciones.
- Acceso creciente a recursos económicos (créditos, insumos).

#### 2. Pertinencia o aptitud para responder a demandas de los actores locales:

- Ubicarse en el centro de sus necesidades.
- Alinearse con objetivos de desarrollo social.

#### 3. Enfoque sociocultural o ecológico:

- Respecto a pautas socioculturales existentes en las localidades (prácticas, normas, valores, comportamientos).

#### 4. Inclusión social y participación:

- Información oportuna y comprensión del proceso.
- Contribuciones de los diversos grupos de interesados.

<sup>10</sup> Para mayor profundización se puede ver: "Seguimiento y evaluación del empoderamiento". Documento de consulta, INTRAC, Inglaterra, 1999, p. 20.

- Reconocimiento de la diversidad de género, edad, raza, etcétera.
- Diálogo y negociación entre grupos con intereses diversos.

**5. Enfoque de equidad** o capacidad para que los recursos, beneficios y oportunidades que se generen, se distribuyan equitativamente entre los participantes, mejorando a grupos en desventaja:

- Involucra en las distintas etapas la participación de diversidad de actores locales.
- Identifica expresiones de desigualdad (en cuanto a ingresos, hábitat, acceso a los servicios).
- Incorpora en los objetivos, actividades y distribución de recursos, las necesidades e intereses de grupos en desventaja.

- Coloca a grupos en desventaja en mejores condiciones para generar su desarrollo (trabajo, conocimiento e información, toma de decisiones, mejores condiciones de vida y trabajo).
- Mejoramiento de relaciones equitativas entre los géneros.

**6. Disponibilidad de recursos humanos para que opere de forma sustentable.**

Para hacer una valoración de la factibilidad social del proyecto a partir de los indicadores anteriores se sugiere utilizar una matriz como la que se muestra en la tabla 26, donde se evalúan los principales criterios relativos a los seis indicadores en una escala del 0 al 3. Los puntos se otorgarán de manera creciente en la medida que se aproximen al criterio planteado en la columna de la izquierda.

**Tabla 26 Guía para la medición de la factibilidad social del proyecto**

| Indicadores                                                                                                                                               | Puntos otorgados |   |   |   |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|-------|
|                                                                                                                                                           | 0                | 1 | 2 | 3 | Total |
| El proyecto contribuye a incrementar conocimientos, habilidades y prácticas de los actores locales.                                                       |                  |   |   |   |       |
| El proyecto eleva la capacidad de articulación, organización y relaciones de cooperación entre instituciones y grupos sociales locales.                   |                  |   |   |   |       |
| El proyecto promueve la capacidad de autoevaluación.                                                                                                      |                  |   |   |   |       |
| Las acciones del proyecto responden a demandas de los actores locales.                                                                                    |                  |   |   |   |       |
| El proyecto respeta tradiciones, valores, normas y comportamientos existentes en la localidad.                                                            |                  |   |   |   |       |
| El proyecto identifica expresiones de desigualdad (en cuanto a ingresos, hábitat, acceso a los servicios, género, raciales, clasistas, religiosas, etc.). |                  |   |   |   |       |
| Las acciones del proyecto favorecen el mejoramiento de las brechas de equidad y especialmente los grupos en desventajas.                                  |                  |   |   |   |       |
| El proyecto involucra en las distintas etapas la participación de diversos actores locales.                                                               |                  |   |   |   |       |
| El proyecto cuenta con disponibilidad de recursos humanos para que opere de forma sustentable.                                                            |                  |   |   |   |       |
| <b>Total</b>                                                                                                                                              |                  |   |   |   |       |

Para determinar si el proyecto es factible o no, desde el punto de vista social, se recomienda auxiliarse de la siguiente escala dada en la tabla 27. Esta precisa a partir del puntaje obtenido en la medición, cuál es el criterio de aprobación atendiendo a los indicadores de factibilidad social analizados.

**Tabla 27 Escala para aprobación del proyecto según factibilidad social**

| Intervalo | Criterio                              |
|-----------|---------------------------------------|
| 0-8       | Se recomienda su no aprobación        |
| 9-18      | Pudiera aprobarse con recomendaciones |
| 19-27     | Puede valorarse su aprobación         |

## 2.6 Fase 4: Negociación y presentación del proyecto

Es en esta fase donde se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización de la propuesta de proyecto. Si bien se ha abordado de última y por separado, este proceso ocurre simultánea y complementariamente al resto de las fases, pero alcanza su momento cumbre cuando concluye la fase de planificación y tenemos formulado el documento final del proyecto, puesto que la **finalidad de la fase es la aprobación del proyecto y los acuerdos entre las partes para su materialización.**

Una tarea de particular importancia en esta fase, es crear las condiciones para lograr la **sensibilización, motivación y compromiso de los actores locales**

**involucrados en el proyecto.** Es fundamental que el Grupo Gestor desarrolle una adecuada comunicación y diálogo con estos actores (gobierno, instituciones, empresas u organizaciones) con el propósito de integrarlos y **generar compromisos y alianzas que garanticen un apoyo local** (financiero, material, técnico u otro) para la concreción del proyecto.

Esta etapa demanda también la **identificación de los fondos posibles** (nacionales y de organismos internacionales) **como aporte externo** para la materialización de la propuesta; y en consecuencia, la definición de las acciones para la procuración de dichos fondos. Ello supone el conocimiento de las misiones, políticas y estrategias de los posibles cooperantes o financistas, así como los mecanismos y requerimientos que estos establecen para el otorgamiento de fondos.

Sobre esa base se inicia entonces un **proceso de diálogo y negociación con los potenciales donantes o financistas**. Es recomendable cuando el aporte externo proviene de la colaboración internacional, comenzar este proceso en un estado intermedio de avance en la formulación del proyecto. Es decir, que exista ya un perfil del proyecto pero con la suficiente flexibilidad que permita ajustes y sinergias entre aportes externos y propios.

A su vez, es importante que el proyecto se vaya posicionando tanto en las instancias locales como en los diferentes niveles institucionales que le garanticen **el reconocimiento y la aprobación oficial nacional**. Ello requiere también un proceso de diálogo y negociación con el propósito de **obtener los avales y firmas de los compromisos pertinentes** (convenios, actas de intención, cambios de uso, etc.) en cada instancia.

Según lo establecido hasta la fecha, un proyecto de desarrollo debe transitar por los **siguientes niveles de aprobación**:

- Cartas de intención de instituciones, entidades u organizaciones involucradas.
- Certificaciones de instancias técnico-administrativas del territorio (en caso de necesitar licencias de obras, licencia ambiental u otra) o de grupos técnicos locales.
- Aprobaciones o avales del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y del Consejo de Administración Provincial (CAP).
- Aprobaciones o avales de los OACE vinculados con los ámbitos de actuación del proyecto.
- Compatibilización con el MEP respecto a planificación de presupuesto en moneda nacional.

- Falta tema banco.
- Compatibilización con el MINFAR en caso de proyectos con fondos internacionales (aval).
- Aprobación del MINCEX en caso de proyectos con fondos internacionales (en dependencia de la envergadura del proyecto corresponderá a las delegaciones provinciales o será de competencia nacional).

En este importante proceso de relacionamiento y negociación con estos actores claves buscando la aprobación del proyecto y el firme establecimiento de compromisos, hay dos aspectos esenciales que no se pueden descuidar:

1. **Las personas encargadas de llevar a cabo estas funciones** de diálogo y negociación, las cuales deben contar con poder de decisión y estar capacitadas para manejar adecuadamente estos procesos.
2. **La documentación del proyecto que se presenta** ante financistas, actores locales e instancias nacionales con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización.

Veamos en detalle el segundo aspecto:

Como resultado de las fases analizadas anteriormente el Grupo Gestor irá estructurando y perfilando la documentación sobre la propuesta de proyecto que necesitará presentar ante los diferentes actores claves. Esta información sobre el proyecto se expone con diferentes niveles de profundización en dependencia del momento por el que se transita.

Sin embargo, no es necesario llegar al final de la fase de análisis de factibilidad y tener un documento de proyecto acabado para comenzar a dialogar con financistas y otros actores sobre la posibilidad de su contribución.

En este sentido, algunos autores proponen tres documentos según su nivel de profundización en correspondencia con la fase que se transite. Estos utilizarán como insumos los principales productos que se generan en cada una de ellas (véase gráfico 7).

A saber:

1. Documento de proyecto, a nivel de identificación (fase primera, identificación de idea de proyecto).
2. Documento de proyecto, a nivel de perfil (fase primera, selección de alternativas viables).
3. Documento final de proyecto (fases segunda y tercera<sup>11</sup>).

El **documento de proyecto, a nivel de identificación de la propuesta**, consta con la información mínima que le permita al Grupo Gestor iniciar las negociaciones con actores e instancias locales buscando la aceptación de la idea de proyecto por sus perspectivas posibles, así como la implicación de dichos actores.

En este documento se describen los siguientes aspectos:

- Entorno de actuación del proyecto (localización).
- Sujetos de desarrollo del proyecto (ejecutores y grupos beneficiarios).
- Antecedentes y vínculos con estrategia/s local/es.
- Problemas/necesidades que pretende resolver y potencialidades/recursos locales a aprovechar.
- Objetivo de desarrollo del proyecto con posibles alternativas para llevarlos a cabo.

El **documento de proyecto, a nivel de perfil** ya contiene la información básica para comenzar las negociaciones con los posibles financistas, detectar sus intereses e intenciones, y continuar promocionando el proyecto a nivel local con el propósito de ganar la participación y compromiso de actores locales. En este documento se profundiza en el análisis de los aspectos tratados en el documento anterior y se precisan las variantes de solución seleccionadas, justificando su viabilidad desde el punto de vista técnico-económico, sociocultural y ambiental (véase criterios en tabla 4, epígrafe 2.3.2 “Análisis de alternativas de solución y su viabilidad”).

El **documento final de proyecto**, se elabora para presentar la propuesta a las solicitudes oficiales de financiamiento y las tramitaciones de su aprobación en los diferentes niveles requeridos. Este documento toma como base el anterior, justificando las variantes de solución definitivas a partir de los resultados de los análisis de factibilidad realizados y anexando la información técnica requerida. Se complementa además con los datos referentes a la lógica de intervención diseñada, cronogramas, presupuestos y estrategias de intervención concebidas.

Si bien cada financista o donante tiene su propio procedimiento y formato del documento de solicitud para financiar un proyecto, intentaremos referir en la tabla 28 los contenidos básicos que debe reunir cualquier documento de proyecto en este nivel.

El documento final debe ajustarse al formato del donante y/o instancia que aprueba el proyecto y debe tener un lenguaje claro, directo y exponer en 15 páginas óptimo, sus criterios esenciales. Dicha documento constituirá el instrumento por excelencia para la futura ejecución del proyecto.

Si el proyecto resulta aprobado por las instancias pertinentes, nacionales e internacionales, se sucederá entonces al proceso de elaboración y firma de contratos y términos de referencia (TdR) entre los ejecutores, contrapartes nacionales e internacionales, donde se establecerán de mutuo acuerdo los roles y compromisos de cada una de ellas en función de ejecutar adecuadamente la propuesta del proyecto.

---

<sup>11</sup> Contar con el análisis de la factibilidad para la elaboración del documento final del proyecto es fundamental para los proyectos de poca y mediana complejidad. No así para los de alta complejidad que requieren estudios técnicos específicos que generalmente se realizan ya iniciado el proyecto.

**Tabla 28 Guía para la elaboración del documento final del proyecto**

| Datos generales                     | Título del proyecto                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Localización del proyecto                                                                                                                       | Precisa el área geográfica (municipio, región) donde se realizará, y el lugar específico del enclave del proyecto (microlocalización).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | Entidad/es solicitante/s y otra/s participante/s                                                                                                | Breve reseña de entidad/es principal/es con datos de contacto del coordinador del proyecto. Breves reseñas de otras entidades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                     | Aporte financiero total                                                                                                                         | Precisa el costo total, con monto solicitado y aporte propio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                     | Tiempo de duración del proyecto                                                                                                                 | Precisa fechas de inicio-fin del proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | Población beneficiaria                                                                                                                          | Describe personas beneficiarias directas (cantidad total, desagregados por sexos y edad, y otro dato de interés). Así como entidades beneficiadas directamente por el proyecto. Se estima además la población beneficiaria de manera indirecta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Resumen ejecutivo                   | Descripción breve que brinde idea general del proyecto.                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fundamentación                      | Contexto y antecedentes del proyecto                                                                                                            | Describe brevemente las condiciones actuales del contexto a escala local y nacional y del sector/temática de actuación determinantes para la propuesta de proyecto. (Véase subepígrafe 2.3.1 “Identificación de la propuesta de proyecto”). Así como los antecedentes en el área relacionados con la propuesta de proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | Relación del proyecto con estrategias de desarrollo y su pertinencia                                                                            | Describe nexos del proyecto con estrategias de desarrollo (local, sectorial o comunitaria) que confirman que es un proyecto pertinente para desarrollo del territorio y/o la población.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                     | Problemas/necesidades que pretende resolver y potencialidades/recursos locales a aprovechar                                                     | <p>Expone de forma clara el problema fundamental de desarrollo de territorio/comunidad que desea ser transformado, así como las problemáticas/necesidades de grupos sociales y entidades beneficiarias a las que se aportará solución con el proyecto.</p> <p>Plantea los recursos propios/potencialidades del entorno y actores participantes que serán aprovechados/dinamizados con el proyecto.</p> <p>Para ambos casos apoyarse con estadísticas, gráficos, datos estudios técnicos recopilados durante diagnóstico u otra investigación afín. (Véase subepígrafe 2.3.1 “Identificación de la propuesta de proyecto”).</p> |
|                                     | Justificación de la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta                                                                                 | <p>Proporciona los elementos técnico-económicos, socioculturales, medioambientales e institucionales que garantizan la factibilidad de la propuesta, su desarrollo eficaz y su continuidad una vez concluido el financiamiento aportado por el programa.</p> <p>En este caso apoyarse en los resultados de estudios de factibilidad realizados anexando los datos técnicos, estadísticos y gráficos que puedan ser de utilidad para clarificar/apoyar criterios (véase subepígrafe 2.3.2 “Análisis de alternativas de solución y su viabilidad” y epígrafe 2.5 “Fase 3: Evaluación de la factibilidad”).</p>                   |
| Lógica de intervención del proyecto | Sistema de objetivos del proyecto                                                                                                               | Declara el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. (Véase subepígrafe 2.4.1 “La lógica de intervención”).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | Resultados esperados                                                                                                                            | Declara los resultados previstos para cada uno de los objetivos del proyecto (véase subepígrafe 2.4.1 “La lógica de intervención”).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                     | Indicadores y fuentes de verificación para sistema de objetivos/resultados                                                                      | <p>Refiere los indicadores de medición y las fuentes de verificación para cada objetivo y resultado.</p> <p>Apoyarse en la matriz de marco lógico (véase subepígrafe 2.4.1 “La lógica de intervención”).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | Actividades previstas                                                                                                                           | <p>Refiere las acciones o tareas para cada resultado, ordenándolas en el tiempo y precisando responsables y actividad.</p> <p>Apoyarse en cronograma (véase subepígrafe 2.4.1 “La lógica de intervención”).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Recursos y presupuestos del proyecto                                                                                                            | <p>Refiere los recursos materiales que demandará el proyecto y plantea el presupuesto general, desagregado por años, objetivos y/o rubros determinados; así como el aporte propio y externo.</p> <p>Apoyarse en matriz de recursos y presupuesto (véase subepígrafe 2.4.1 “La lógica de intervención”).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Estrategia de ejecución             | Gestión/administración del proyecto                                                                                                             | Detalla sobre estructura organizativa, capacidades y mecanismos de entidades ejecutoras para toma de decisiones y gestión financiera y material del proyecto. Refiere sobre estrategias complementarias que estime pertinente. Quizás más importante para los financistas sea la de gestión de riesgos (véase subepígrafe 2.4.2 “Estrategias de ejecución”).                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | Sistema de monitoreo y evaluación                                                                                                               | Detalla claramente cómo se ejecutará metodológicamente el control/monitoreo del proyecto: indicadores, medios de verificación, espacios y frecuencia de monitoreo y responsables.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Anexos                              | Al documento se anexarán debidamente referenciados los avaluos, los gráficos, las tablas y los estudios técnicos que se determinen pertinentes. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

# Capítulo 3

## Otras herramientas útiles

### 3.1 Técnicas para el levantamiento de información

#### Matriz FODA o DAFO

*¿Para qué se utiliza?*

Evaluar alternativas, comparar ventajas e inconvenientes, visualizar posibles problemas y enrumbar soluciones.

*¿Qué ventajas tiene?*

Convierte datos percibidos en desorden en información procesada para la toma de decisiones. Posibilita la construcción de escenarios anticipados. Permite identificar relaciones. Facilita profundidad en el análisis a partir de que distingue lo relevante y lo irrelevante, lo externo y lo interno, lo bueno y lo malo que pueden favorecer o poner en riesgo la alternativa. Es una herramienta dinámica, da la posibilidad de reevaluar el análisis ante cualquier cambio.

*¿Cómo se hace?*

1. Se determinan cuatro series de características:

- Oportunidades: elementos externos que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa (en la comunidad, en la sociedad, las instituciones, el medio natural). Variables positivas, favorables, explotables del entorno de las que se pueden obtener ventajas.
- Amenazas: elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa, pero que el conocerlas permite minimizar el nivel de su afectación.
- Fortalezas: ventajas que presenta la solución. Puede referirse a recursos con los que se cuenta, capacidades, habilidades que se tienen, actividades que se desarrollan de manera positiva.
- Debilidades: desventajas que presenta esta solución. Puede referir recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan eficientemente; pero sobre los que se puede incidir y reducir sus efectos.

2. Se incluyen en una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, positivo/negativo): la referencia a que lo que afecta y es controlable se considere interno y lo que afecta y está fuera de control sea lo externo, puede ser útil.

|          | Positivo      | Negativo    |
|----------|---------------|-------------|
| Exterior | Oportunidades | Amenazas    |
| Interior | Fortalezas    | Debilidades |

3. Se completa la matriz con los elementos para el análisis que parten de una lluvia de ideas. Se colocan los elementos de oportunidades en la confluencia de lo positivo y exterior, mientras que en el encuentro de los asuntos positivos del interior se expresarán las fortalezas y así en lo sucesivo.

4. Se realiza el análisis de la alternativa proyectando estrategias que pudieran encaminar la toma de decisiones hacia:

- Minimizar las debilidades y las amenazas.
- Intentar minimizar las debilidades y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.
- Maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.
- Maximizar tanto fortalezas como oportunidades.

#### Encuesta

*¿Para qué se utiliza?*

Se emplea para la recogida de información de forma masiva sobre opiniones o valoraciones.

*¿Qué ventajas tiene?*

En tiempo breve puede recoger gran cantidad de información. Ofrece exactitud en las respuestas pues el encuestado responde directamente.

*¿Cómo se hace?*

Se prepara el cuestionario con preguntas que pueden ser abiertas (no limita el modo de responder), cerradas (delimitadas las respuesta para determinada cantidad de variantes) y mixtas (combinan las preguntas abiertas y las cerradas).

### *Recomendaciones*

Las preguntas deben ser claras y no deben exigir mucho esfuerzo de la memoria.

### **Grupo focal**

#### *¿Para qué se utiliza?*

Conocer qué piensa o cómo piensa un grupo sobre una temática.

#### *¿Qué ventajas tiene?*

Genera gran cantidad de información en poco tiempo. El estar en grupo propicia que los participantes disfruten del intercambio. Promueve habilidades comunicativas en los miembros del grupo. Los resultados pueden estar disponibles en corto tiempo.

#### *¿Cómo se hace?*

- Se ubica al grupo preferentemente en forma de círculo.
- Si los miembros del grupo no se conocen debe aplicarse alguna técnica sencilla de presentación.
- El moderador presenta el tema.
- Se anuncian las normas (Todos deben opinar, hablar una persona cada vez y escuchar los demás, asumir que no hay opiniones equivocadas; decir lo que se piensa, no lo que los demás quieren oír).
- El moderador realiza las preguntas una a una y busca la ampliación de las opiniones.
- Al final el moderador hace un resumen de las ideas expuestas.
- Se sacan conclusiones a partir de la acción del grupo.

### *Recomendaciones*

Precisar los objetivos y elaborar la guía de preguntas en un momento anterior a la realización de la dinámica.

Conformar el grupo con alrededor de 10 personas.

Responsabilizar a una persona o varias personas (relator/relatores) con la tarea de tomar las notas de todo lo que se dice.

### **Entrevista individual**

#### *¿Para qué se utiliza?*

Se utiliza para obtener información relevante sobre puntos de vista y/o experiencias de una persona. Muy útil cuando se necesita un acercamiento a temas sensibles o tabúes.

#### *¿Qué ventajas tiene?*

Permite recoger y analizar saberes sociales que han sido contruidos por la práctica directa, es decir, por la experiencia.

#### *¿Cómo se hace?*

1. Se planifica y estructura la entrevista teniendo en cuenta sus objetivos.

2. Se elabora una lista de preguntas o aspectos relacionados con la información que se pretende obtener teniendo en cuenta:

- Jerarquía de los aspectos o preguntas por su importancia y complejidad (de lo más general a lo más particular, de lo menos personal a lo más íntimo).
- Una secuencia lógica y atractiva (comenzar por temas motivadores e interesantes que hagan sentir cómodo al entrevistado).

3. Se realiza la entrevista teniendo en cuenta los cuatro momentos principales:

- Introducción: se construye la atmósfera de confianza y se marca el tono del intercambio.
- Desarrollo: se aborda la secuencia de preguntas y respuestas o la lista de aspectos determinados con antelación y se buscan las informaciones fundamentales del diálogo.
- Cierre: se sintetiza lo planteado.
- Interpretación: se trata de ordenar y clasificar los contenidos tratando de conservar toda la riqueza que contienen las respuestas.

### *Recomendaciones*

- Ambiente reservado y agradable.
- Entrevistador: Mantener dicción clara y precisa, una actitud cordial; demostrar interés sincero por el entrevistado; evitar interrumpirlo innecesariamente o criticar o censurar sus ideas.

### **Lluvia de ideas tormenta de ideas**

#### *¿Para qué se utiliza?*

Efectiva para generar ideas sobre una determinada cuestión.

#### *¿Qué ventajas tiene?*

Aprovecha la capacidad de los participantes pues da la oportunidad a todos de opinar o sugerir ideas.

#### *¿Cómo se hace?*

1. El facilitador estimula solicita a los participantes que hablen libremente, sin ningún tipo de cortapisas.
2. Los participantes van expresando en frases cortas y con palabras concretas las ideas sugeridas por la cuestión propuesta de forma libre o en rondas, expresando una sola idea cada vez, hasta que ya no existan nuevas ideas.
3. Se van registrando todas ellas en un paleógrafo o en una hoja simple.
4. Se agrupan o combinan las ideas, se ordena todo lo aportado.
5. Se analiza entre todos los participantes.

#### *Recomendaciones*

- El asunto a abordar debe enunciarse de forma simple y específica.
- El grupo debe ser conformado por personas que tengan interés y conozcan el problema.

#### **Observación**

##### *¿Para qué se utiliza?*

Conocer el proceder y la conducta de personas y grupos en un espacio y tiempo concretos.

##### *¿Qué ventajas tiene?*

Permite obtener información directa e inmediata sobre una situación en condiciones naturales y percibir su naturaleza, características y dimensiones.

##### *¿Cómo se hace?*

1. Se elabora una guía de observación donde se incluyen los aspectos o conductas a observar.
2. Se realiza el trabajo de campo y se toma nota de todo que ocurre según los aspectos determinados en la guía.
3. Se realiza el análisis de la información y la valoración de lo observado.

#### *Recomendaciones*

- El observador no debe involucrarse demasiado en el ambiente de la situación. Resulta recomendable caminar, ver y preguntar sobre la situación.

### **3.2 Dinámicas grupales**

#### **Discusión dirigida**

##### *¿Qué ventajas tiene?*

Es una técnica que consigue llegar al fondo de un problema, de manera que descubierto este en todas sus vertientes, los participantes empiecen a buscar soluciones. En muchos casos, esto va a requerir combinarla con alguna otra técnica.

##### *¿Cómo se hace?*

1. El animador expone el tema.
2. Se solicita la opinión de los participantes sobre el tema.
3. Se escriben cada una de las opiniones de los participantes.
4. Una vez recogidas todas, se lanzan otra vez al grupo.
5. Se trata de que cada participante intervenga muchas veces.

#### *Recomendaciones*

- Se recomienda que el número de participantes no sobrepase las 15 personas.

- La disposición de los participantes debe ser en forma de círculo para propiciar una comunicación más efectiva.

#### **Charla-coloquio**

##### *¿Cuándo se utiliza?*

Utilizable cuando tenemos un experto con un tiempo escaso para un grupo grande, no siendo posible trabajar en grupos pequeños.

##### *¿Qué ventajas tiene?*

Proporciona información autorizada, aclara dudas.

##### *¿Cómo se hace?*

1. El experto desarrolla el tema. Puede ser en forma de Conferencia.
2. Una vez terminada una primera exposición se inicia un debate con los asistentes.

#### *Recomendaciones*

- Puede existir un facilitador que garantice el debate, el centrarse sobre el tema y la obtención de conclusiones.

#### **Philips 66**

##### *¿Cuándo se utiliza?*

Discusiones en grupos pequeños, durante un tiempo determinado, generalmente corto, de manera que los participantes estén presionados a dar su opinión.

##### *¿Qué ventajas tiene?*

- Facilita la participación cuando el grupo es muy grande.
- Ayuda a participar a los más tímidos.
- Alivia la fatiga o monotonía.

##### *¿Cómo se hace?*

1. El facilitador presenta el tema.
2. Se dividen a los participantes en grupos pequeños, preferentemente no mayor de 6 personas.
3. Estos subgrupos seleccionarán un facilitador y un anotador.
4. Se realiza la discusión del tema en cada subgrupo.
5. Los subgrupos se presenta en plenario el resultado de sus discusiones.

#### **Desempeño de roles**

##### *¿Cómo se utiliza?*

Se emplea en el desarrollo de alternativas ante un problema social dado

##### *¿Qué ventajas tiene?*

Permite simulación de conflictos para su mejor análisis.

##### *¿Cómo se hace?*

1. Se distribuye entre algunos miembros los pape-

les que intervienen en el problema para realizar una simulación de la situación problema.

2. Cada miembro que asume un papel habrá de teatralizarlo en una pequeña representación en la que los espectadores son aquellos miembros que no tienen ningún papel.

#### *Recomendaciones*

- El grupo debe ser lo suficientemente maduro para que pueda aprender de la simulación y aprovechar el análisis.

### **Técnica de corrillos**

#### *¿Para qué se utiliza?*

Se emplea para profundizar en el análisis de un asunto determinado y llegar a conclusiones generales.

#### *¿Qué ventajas tiene?*

Permite que se aprovechen los conocimientos y experiencias de los diferentes miembros del grupo haciendo que se aprecien las ideas desde diversos puntos de vista.

#### *¿Cómo se hace?*

1. El facilitador divide al grupo en subgrupos de tres a seis participantes en función del número de miembros del grupo, propiciando la interacción entre los diferentes participantes.
2. El facilitador planteará a cada subgrupo las preguntas o temas sobre los que cada uno trabajará durante un tiempo determinado.
3. Terminado el tiempo cada subgrupo nombrará un expositor que comunicará los resultados del trabajo la totalidad del grupo en sesión plenaria.
4. Terminadas las exposiciones de cada subgrupo

el facilitador comenta los puntos relevantes en relación con el objetivo de aprendizaje.

5. Se precisan las conclusiones generales.

#### *Recomendaciones*

- Durante el trabajo en subgrupos, el instructor debe supervisar a cada uno de los equipos resolviendo posibles dudas y orientándolo en la tarea realizar.

### **3.3 Análisis y relaciones**

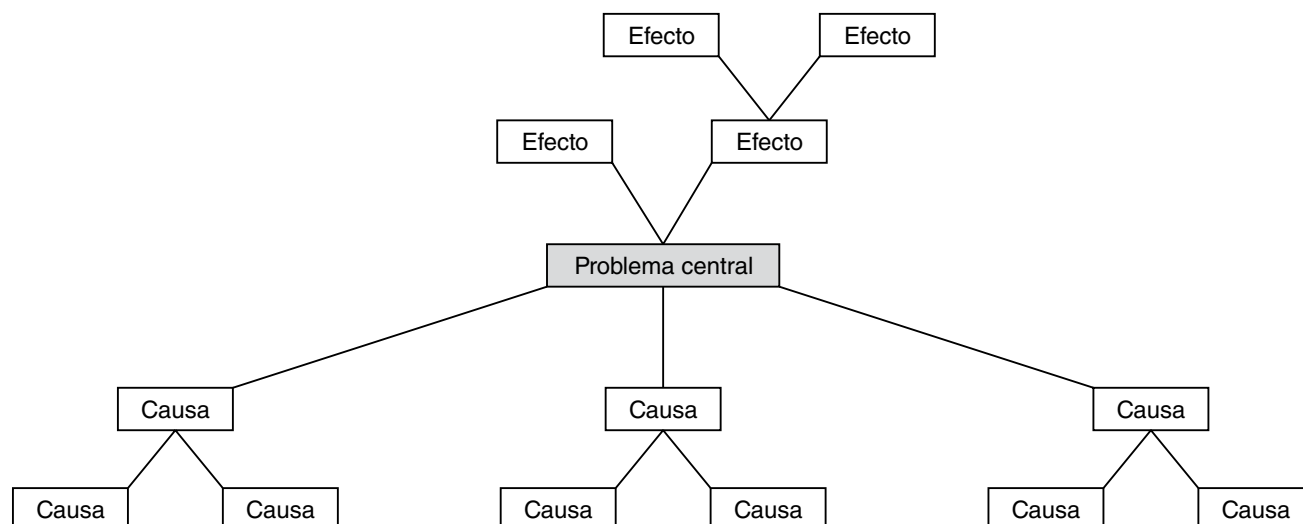
#### **Árbol de problemas**

##### *¿Para qué se utiliza?*

Permite establecer las relaciones causales y los efectos, a partir de identificar un problema central.

##### *¿Cómo se hace?*

1. El PC expresado como “estado negativo” es visualizado en un papelógrafo.
2. Se procede a identificar las causas principales y directas del PC y colocadas debajo del enunciado del problema. De esta forma se establecen las relaciones multicausales del problema identificado.
3. Los efectos principales y directos del PC son identificados y colocados sobre el problema de forma tal que puedan establecerse las relaciones causas-efectos.
4. Siguiendo el mismo principio de los dos pasos anteriores (2 y 3) se va construyendo el siguiente esquema por niveles y con las correspondientes ramificaciones:



### Recomendaciones

Es importante comprender que para trazar estrategias de solución a los problemas, de nada vale identificar las causas y efectos de los mismos si a este análisis no le antecede la identificación de objetivos a alcanzar y de un análisis de alternativas viables de solución. Por ello se propone que el análisis del problema sea concluido solo cuando el grupo esté convencido de que se ha obtenido suficiente información para poder interpretar y analizar el problema central y que las relaciones causa-efecto son suficientes para abordar la situación o problemática identificada. Para que el análisis del problema sea integral debe enfocarse desde las diferentes dimensiones:

- Económicas.
- Sociales.
- Culturales.

### Campo de fuerzas

#### ¿Para qué se utiliza?

Se utiliza para describir y cuantificar elementos de juicios ante una situación o problema determinado cuando existen fuerzas que actúan unas como impulsoras y otras como limitantes.

#### ¿Qué ventajas tiene?

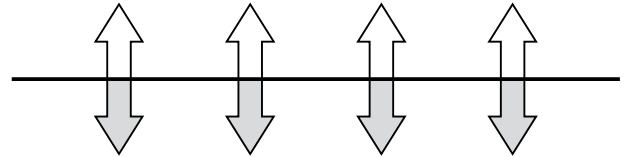
Favorece el análisis de elementos de juicio para tomar decisiones respecto a una situación o problema. Dan la oportunidad a un equipo de tomar decisiones tomando en cuenta tanto las posiciones a favor como las en contra.

#### ¿Cómo se hace?

1. Una vez determinada la situación o problema, se solicita a los participantes en sesión de grupo que expresen sus ideas a favor y en contra.
2. Se realiza un análisis valorativo teniendo en cuenta cuáles son las más críticas, qué importancia

tiene cada una, cuáles pueden alterarse y cuáles no, qué pueden demorar en modificarse, etcétera.

3. Se listan en orden jerárquico las ideas a favor identificándolas como fuerzas positivas.
4. Se listan en orden jerárquico las ideas en contra identificándolas como fuerzas negativas.
5. Se traza una línea horizontal y se colocan hacia arriba las fuerzas positivas y hacia abajo las fuerzas negativas.



6. Se determinan acciones que minimicen el impacto de las fuerzas positivas y maximicen el efecto de las fuerzas negativas.

### Recomendaciones

- Debe tenerse en cuenta que como fuerzas pueden ser consideradas personas, hábitos, actitudes.

### Diagrama de medición

#### ¿Para qué se utiliza?

Visualizar la evolución de procesos a partir de sus diferentes momentos.

#### ¿Qué ventajas tiene?

Permite mostrar la evolución de un proceso y analizar su impacto.

#### ¿Cómo se hace?

1. Se determinan los aspectos a medir o evaluar.
2. Se levanta la información necesaria.
3. Se coloca la información en un diagrama para obtener la descripción necesaria.
4. Se comparan los diferentes estados y se realiza el análisis correspondiente para la toma de decisiones.

|                              | Estado de partida<br>1er. corte | Estado al<br>2do. corte | Estado al<br>3er. corte | Estado al<br>4to. corte | Estado al finalizar<br>el proyecto |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Aspecto a medir<br>o evaluar |                                 |                         |                         |                         |                                    |
| Aspecto a medir<br>o evaluar |                                 |                         |                         |                         |                                    |
| Aspecto a medir<br>o evaluar |                                 |                         |                         |                         |                                    |
| Aspecto a medir<br>o evaluar |                                 |                         |                         |                         |                                    |

Para el análisis se elige un primer elemento y se analiza el comportamiento.

## Diagrama de Venn

*¿Para qué se utiliza?*

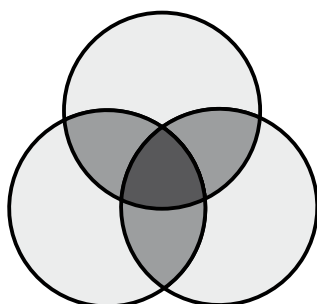
Se utiliza para visualizar las semejanzas y las diferencias entre aspectos equivalentes en determinado proceso.

*¿Qué ventajas tiene?*

Facilita el análisis a partir de la representación de los elementos que se acercan o alejan en un proceso.

*¿Cómo se hace?*

1. Se determinan los aspectos objeto de análisis.
2. Se colocan en circunferencias cada uno de los aspectos objeto de análisis, indicando en la intersección los elementos coincidentes.



## Esquema de llaves

*¿Para qué se utiliza?*

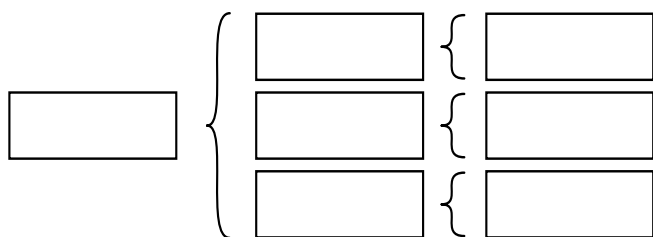
Se utiliza para facilitar el análisis de las jerarquías.

*¿Qué ventajas tiene?*

Favorece la representación en las subdivisiones.

*¿Cómo se hace?*

1. Una vez determinado el aspecto a analizar los miembros del grupo van aportando sus ideas para el análisis (puede utilizarse la técnica de lluvia de ideas).
2. Se listan las ideas relacionando las principales y derivadas y se va construyendo el esquema.



## Telarañas

*¿Para qué se utiliza?*

Graficar ideas y presentar información en función de clarificar su pensamiento, procesar, organizar y priorizar nueva información.

*¿Qué ventajas tiene?*

Revelan patrones, interrelaciones e interdependencias además de estimular el pensamiento creativo. Permiten visualizar concepto o ideas y sus correspondientes relaciones, en un formato estructurado y visible.

*¿Cómo se hace?*

Los temas principales o conceptos centrales se ubican en el centro de la telaraña y los enlaces hacia afuera vinculan otros conceptos soportando los detalles.

## 3.4 Técnicas para evaluar la eficacia del planificador

### Los cuatro cuadrantes

La planificación se convierte en uno de los principales instrumentos para encaminar procesos de desarrollo a escala local, es por ello que es preciso cuestionarse o autoevaluarse si realmente en nuestra gestión cotidiana podemos llamarnos “gerentes eficaces” según como manejamos nuestros tiempos. Para ello Stephen Covey plantea que las actividades humanas pueden ubicarse en estos cuatro cuadrantes:

|               | Urgente       | No urgente   |
|---------------|---------------|--------------|
| Importante    | Cuadrante I   | Cuadrante II |
| No importante | Cuadrante III | Cuadrante IV |

*Actividad:*

Haga un listado de las actividades que realiza con mayor frecuencia en su vida laboral, distribúyalas una por una según corresponda y de acuerdo con su valoración, en los cuadrantes mencionados anteriormente.

A decir de Stephen Covey, las cuestiones **urgentes** son las que necesitan una atención inmediata, “¡Ahora!” “Las materias urgentes son por lo general muy visibles. Nos presionan; reclaman acción. **A menudo complacen a otros.** ¡Pero con la misma frecuencia carecen de importancia!, mientras que la importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.”

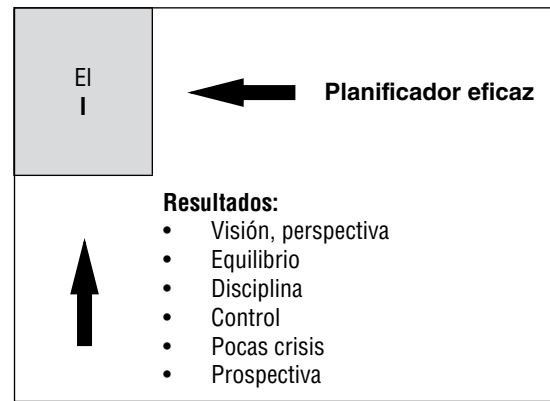
Posterior a esta primera parte, entonces usted puede evaluarse y reflexionar acerca de las cuestiones

que debe cambiar de ese momento en adelante. Para ello adaptaremos las conclusiones a las que llegó el autor anteriormente mencionado y que sin duda sirve para esa finalidad:

**Cuadrante I (El bombero):** se colocan por lo general aquellas actividades que son para “ayer” que si las dejáramos de hacer viéramos comprometida nuestra estabilidad. Aquí se encuentran **crisis inevitables, problemas apremiantes y actividades en retraso**, entre otras y como resultados visibles: estrés, agotamiento, siempre administrando crisis y apagando “fuegos.” “Es como el oleaje. Llega un gran problema, nos golpea y nos deja tendidos y confusos. Uno lucha, se pone de pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido.”

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>El Bombero</b>                                                                                                                                           |           |
| <b>I Resultados</b>                                                                                                                                         | <b>II</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés</li> <li>• Agotamiento</li> <li>• Administración de crisis</li> <li>• Siempre apagando incendios</li> </ul> | <b>IV</b> |
| <b>III</b>                                                                                                                                                  |           |

**Cuadrante II (Planificador eficaz):** las personas efectivas o planificadores eficaces, por lo general, son las que no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades que brinda el entorno y las explotan, dejando morir paulatinamente las crisis, pues estas irán quedando atrás, a medida que se planifique coherentemente y muy en consonancia con los designios u objetivos supremos para los cuales trabajamos. Comúnmente piensan preventiva y prospectivamente. A dichas personas se les presentan auténticas crisis y emergencias del cuadrante I que requieren su atención inmediata, pero su número es comparativamente pequeño. Por supuesto que todo esto es el ideal deseado cuando estamos hablando de desarrollo local y estrategias de desarrollo, pues es muy difícil cuando se hace un balance de la historia reciente de cuba, el cuadrante I es el que ha tenido siempre el papel predominante y seguro que muchos en la escala local se preguntarían ¿Cómo estar la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II si por lo general estamos trabajando por “tareas de choque” y en “emergencia constante”? Pues constituye todo un reto lograr armonizar y aprovechar las oportunidades y potenciales con los que contamos para llegar a proyectar el futuro de una manera diferente completamente y cambiar los paradigmas actuales en materia de gestión del desarrollo.



**Cuadrante III (El camaleón):** interrupciones constantes, llamadas, “reunionitis aguda”, elaboración de ciertos informes a terceros, asuntos inmediatos de poca relevancia. “Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III, “urgente pero no importante”, pensando que están en el cuadrante I. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.”

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>II</b> |
| <b>El Camaleón</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
| <b>III Resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>IV</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en los plazos cortos</li> <li>• Administración de crisis</li> <li>• Carácter de camaleón, atento a la reputación</li> <li>• Consideran que las metas y planes no valen la pena</li> <li>• Se siente impotente, excluido del control</li> </ul> |           |

**Cuadrante IV (cuadrante de las trivialidades y de pérdidas de tiempo):** enviar ciertos correos sin relevancia ninguna, algunas llamadas poco importantes, actividades “agradables” como hacer crucigramas, jugar en la computadora etc., para “matar el tiempo.” Por lo general son actividades poco productivas. “Algunas personas son literalmente acibilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 % del tiempo está en el cuadrante I, y la mayor parte del restante 10 % en el cuadrante IV; a los cuadrantes II y III solo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.”

Con respecto a las personas que dedican gran parte de su tiempo a los cuadrantes III y IV, Stephen Covey, considera que son completamente irresponsables dependiendo siempre de otros o gobernados por apremios básicos y de poca importancia.

| I                                                                                                                                                                   |    | II |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| III                                                                                                                                                                 | IV |    |
| <b>Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Total irresponsabilidad</li><li>• Dependiendo de otros</li><li>• Gobernado por apremios básicos</li></ul> |    |    |

Pues bien, como se pudo ver, la conclusión es que se necesita de personas capaces de dedicar la mayor parte de su tiempo en aquellas cosas que son **importantes pero no urgentes**, es decir el **escenario ideal de la planificación eficaz**, imprescindible para poder gestionar procesos de desarrollo a escala local. Lo que se pretende es cada vez más “navegar” hacia un rumbo donde la proactividad sea medular en la gestión cotidiana y borrar el carácter reactivo de nuestras acciones, para ello por supuesto hay que saber delegar y compartir tareas, por lo que el reto es aún

En el siguiente recuadro se ofrecen algunas diferencias entre el lenguaje reactivo y el proactivo:

| Lenguaje reactivo   | Lenguaje proactivo                     |
|---------------------|----------------------------------------|
| No puedo hacer nada | Examinemos nuestras alternativas       |
| Yo soy así          | Puedo optar por un enfoque distinto    |
| Me vuelve loco      | Controlo mis sentimientos              |
| No lo permitirán    | Puedo elaborar una exposición efectiva |
| Tengo que hacer eso | Elegiré una respuesta adecuada         |
| No puedo            | Elijo                                  |
| Debo                | Prefiero                               |
| Sí...               | Pase lo que pase                       |

mayor, además de convertirnos en **líderes y administradores**. Drucker y Bennis, plantean que “[...] administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto”.

*¿Qué hacer para estar en el cuadrante II la mayor parte de nuestro tiempo?*

Sin duda alguna “la pregunta del millón,” puesto que en el contexto cubano existen cuestiones que se han enraizado, que no pocas veces hacen que en la escala local, las decisiones y las tareas dependan de decisiones en niveles superiores y muchas de ellas, ubicadas en el **cuadrante I**. Eso conlleva que por lo general se trabaje por contingencias, que muchas veces llevan a un enfoque “resultadista” para satisfacer a otros, sin darnos cuenta que muchas veces estamos “en la selva equivocada” al no poder visualizar o centrarnos en las cosas que son a la postre, más importantes pero que requieren de un plazo mayor para ver cumplidas o satisfechas las metas proyectadas.

A continuación puede autoanalizarse y hacer una **distribución de su tiempo y reflexione sobre lo que debería ser cambiado, con el fin de garantizar mayor intensidad en el segundo cuadrante**.

Puede hacer un registro del uso de su tiempo en los 7 días de una semana, analícelo con la Matriz de Administración del Tiempo y reflexione sobre lo que debe cambiar, con el fin de asegurar el mayor énfasis a las actividades proactivas. Defina un programa para el cambio de su agenda, comprométase con él y evalúe su cumplimiento periódicamente. Para ello debe contar con una estrategia de futuro que defina hacia dónde quiere ir y si después de un tiempo razonable comprueba que ha logrado una agenda con mayor intensidad en el segundo cuadrante, siga haciendo una evaluación semestral de sus logros (profesionales, institucionales, personales y sociales). Entonces verificará que realmente estará progresando y creciendo.

# Bibliografía

- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) : *Manual de evaluación ambiental de los programas y proyectos de las organizaciones e instituciones no-gubernamentales*. Dirección General de la Colaboración Canadiense, 1997.
- Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE): *Cuadernos temáticos sobre planificación, evaluación, monitoreo y evaluación*. Berna, 1992, 1996, 1997, 2000.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE): Viabilidad de proyectos de desarrollo (s.l./s.a.).
- Betancourt Ana L. V.: *La experiencia vivencial en la dinámica de grupos: Técnicas y ejercicios grupales*. Iberoamericana de Ediciones San Juan, Puerto Rico, 1990.
- Bustillos, G.: *Técnicas participativas para la educación popular*. Tomo III, IMDEC – CIE, La Habana, 1998.
- Centro de Inspección y Control Ambiental (CICA): Guías para la realización de las solicitudes de licencia ambiental y los estudios de impacto ambiental. La Habana, 2001.
- Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC): “Formación de gestores de proyectos” La Habana, 2003.
- Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC). “Diseño de indicadores para la gestión de proyectos en Cuba” La Habana, 2004.
- Espina Prieto, M.: *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales*. Publicaciones Acuario, La Habana, 2010.
- Equipo de Educación Popular del Centro Memorial Martin Luther King Jr. (CMMLK): *Técnicas de participación*. Editorial Caminos, La Habana, 1999.
- Faxas Fernández, Y.: *Administración de proyectos. Una herramienta para el desarrollo comunitario*. Ediciones CIC- DECAP, La Habana, 2002.
- Faxas Fernández, Y.; A. Gutiérrez Fernández; E. Chávez López: *Administración de proyectos*. Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
- \_\_\_\_\_: *La cooperación internacional y los proyectos de desarrollo local*. Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
- \_\_\_\_\_: *Temas sobre la gestión de proyectos*. Ediciones CIC- Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos*. Roma, 2002.
- Guzón Camporredondo, A. y otros: *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. Editorial Academia, La Habana, 2006.
- Horejs, I.: *Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo*. Editorial ENLACE, Managua, 1991.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA): Ley No. 81 “Ley del Medio Ambiente” Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, 1997.
- \_\_\_\_\_: Resolución No. 132/2009 “Reglamento del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental” Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 37, La Habana, 2009.
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP): Documento para la presentación de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), La Habana, 2010.
- Partido Comunista de Cuba: Documento “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba”, La Habana, 2011.
- Rosales del Toro, U.: Discurso pronunciado en reunión de presidentes municipales del Poder Popular. Palacio de Convenciones, La Habana, 1995.
- Saavedra, A.: “Lineamientos básicos para la gerencia ambiental de proyectos de infraestructura” Quito, 2000.

