



Escuela de Gestión Pública

MÓDULO IX

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL



ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA
SÍLABO MÓDULO 9
PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

Justificación y antecedentes:

En el Ecuador, al igual que el resto de América Latina, los recursos disponibles para los proyectos de desarrollo social, económico, ambiental o de infraestructura son reducidos y restrictivos, lo que agrava la situación de las grandes mayorías y en especial de poblaciones pequeñas. Es necesario, por tanto, que las políticas de desarrollo territorial se transformen en una red de seguridad que impida el deterioro y, en lo posible, contribuyan al mejoramiento de los niveles de vida de la población.

Es de especial importancia la implementación de técnicas para el diseño y evaluación de las políticas, los programas y los proyectos. Un proyecto bien formulado asegurará el éxito en el logro de objetivos; la evaluación ex post permitirá aprender de la experiencia para diseñar a partir de ella proyectos que respondan de mejor manera a la realidad social.

En este contexto el propósito de la ESGP, a través de este módulo, es seguir contribuyendo a capacitar profesionales que logren materializar cambios en la población, con la puesta en marcha de proyectos viables, funcionales y significativos. Los esfuerzos que se realicen para contribuir al adecuado diseño y evaluación de proyectos como disciplina que apoye la formulación y ejecución de las políticas, constituyen un aporte fundamental al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Objetivos General:

El módulo tiene como objetivo incrementar la efectividad técnica de los profesionales participantes en la Escuela de Gestión Pública en el diseño, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo local.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar metodologías que permitan a los participantes formular un proyecto que contribuya a materializar el desarrollo de sus respectivos municipios e instituciones locales.

2. Analizar herramientas que apoyen a fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo con eficiencia y eficacia.

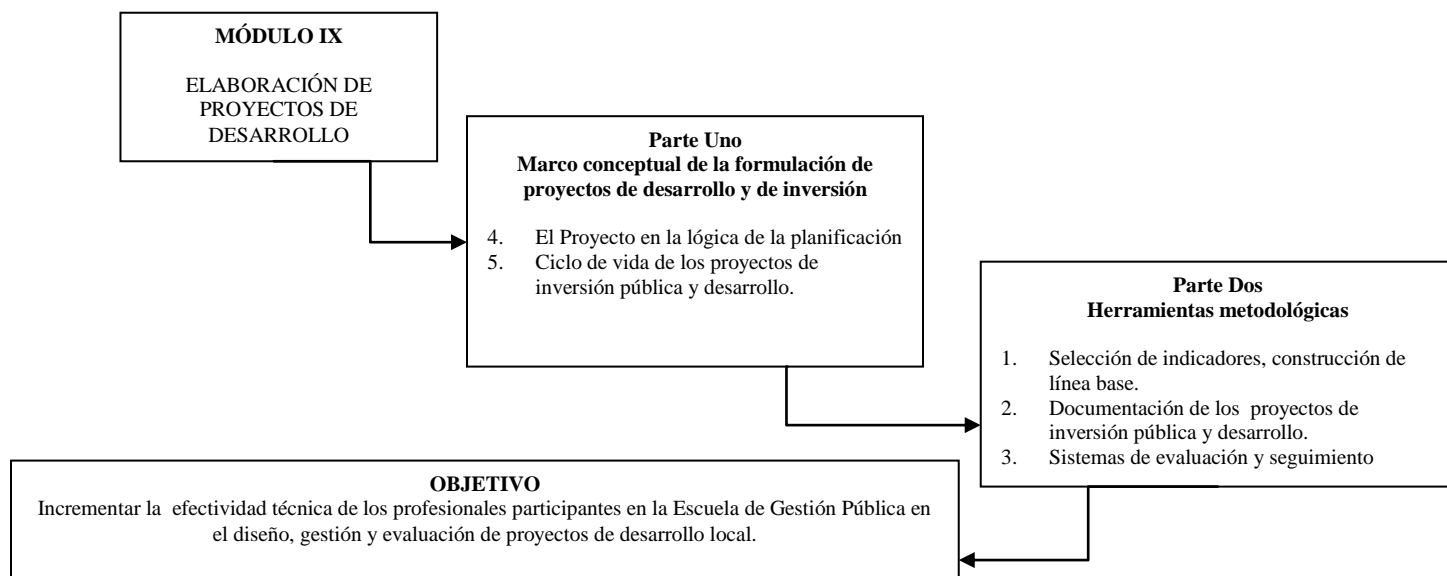
Dirigido a:

Alcaldes, Concejales, Funcionarios Públicos Municipales y Sociedad Civil.

Contenidos:

- Entender el proyecto en la lógica de la planificación local.
- Comprender y organizar la información que se requiere para diseñar un proyecto.
- Manejar e interpretar los indicadores de evaluación de un proyecto de desarrollo.
- Adquirir capacidades para documentar un proyecto.
- Comprender la relevancia del monitoreo y de la evaluación para ajustar, corregir, reorientar o rediseñar un proyecto a fin de mejorar su desempeño.

Contenido metodológico:



MÓDULO 9

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

- **Contenido**
- **Propuesta de Taller**
- **Guías Metodológicas**
- **Anexos**

Contenido Módulo 9
PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL
Elaboración: Édgar Álvarez
FLACSO Ecuador. Quito, 2010

Tabla de Contenido

Introducción	2
1. El proyecto en la lógica de la planificación local.....	4
1.1 De los planes de desarrollo y ordenamiento territorial	5
2. Ciclo de vida del proyecto	8
2.1 Fase de Pre-inversión	11
2.2 Fase de inversión	13
2.3 Fase de operación.....	14
2.4 Fase de Post Inversión	14
3. Formatos para documentar un proyecto.....	15
3.1 Carátula del Proyecto	15
3.2 Diagnóstico situacional.....	16
3.3 Análisis de Oferta y Demanda	24
3.4 Identificación y Caracterización de la población objetivo (Beneficiarios).....	25
3.5 Formulación de Objetivos, Indicadores de Resultado y Marco Lógico.....	26
3.6 Viabilidad y Plan de Sostenibilidad	30
3.7 Análisis de Sostenibilidad	32
3.8 Presupuestación y fuentes de financiamiento	33
3.9 Monitoreo y evaluación de proyectos.....	35
4. Bibliografía.....	38

INTRODUCCIÓN

Por lo general los recursos de la cooperación internacional, sea técnica o financiera, son canalizados a través de proyectos, aunque existen otros mecanismos como las donaciones, los cursos, seminarios o pasantías, así como las becas, entre otros. Los proyectos, además de ser la unidad básica de gestión del desarrollo, se constituyen en el principal instrumento de acceso a la cooperación, y un medio vital para el desarrollo local.

En el proceso de formulación y evaluación de un proyecto lo que se busca es darle una forma concreta a aquello que pensamos hacer con el propósito de evaluar antes de empezar a gastar en grande, para prever si lo que nos estamos proponiendo hacer es lo más adecuado, lo socialmente deseable, lo técnicamente factible, lo económicamente más eficaz, eficiente y rentable, y lo ambientalmente sustentable, y en última instancia saber si en conjunto será sostenible en el tiempo.

Es mejor desechar un proyecto antes de empezar a realizarlo si éste no responde a las necesidades planteadas, y de antemano se puede reconocer que no dará los resultados esperados, o no está lo suficientemente claro, antes que gastar recursos económicos, de tiempo, generar un desgaste humano, o producir falsas expectativas en la población. Cuando el proyecto es realizado con recursos privados, las pérdidas las asume un particular y es responsable del riesgo de esto, pero cuando los recursos son públicos (es decir es un recurso económico de toda la población que administra el gobierno nacional, el gobierno regional o el gobierno local) la pérdida afecta a toda la población. Si alguien quiere arriesgar sus propios recursos económicos y tiempo, es libre de hacerlo, pero quien administra fondos públicos NO puede hacerlo así; por ello, antes de empezar a hacer algo de esta naturaleza, debe contar con un buen proyecto y procurar que esté diseñado de la mejor manera posible.

Por otro lado, La sociedad civil asume cada día un rol más participativo en las decisiones de carácter público, lo cual se confronta y debe articularse permanentemente con la complejidad y especificidad de los instrumentos, normativas y regulaciones con los que se conduce el Estado.

Usualmente, los proyectos se efectúan en un ámbito espacial concreto, dentro de un período de tiempo predeterminado, y mediante la inversión y el empleo de unos recursos financieros, materiales, humanos y de otra índole, que han sido identificados de antemano, y de los cuales se procura hacer el mejor uso posible. Los proyectos a ejecutarse suponen realizar una serie de actividades que requieren contar con recursos, que no sólo son monetarios, puesto que si bien el financiamiento de las obras y actividades necesarias es indispensable, hace falta disponer de recursos humanos idóneos y suficientemente calificados para efectuar esas tareas; así como también de otros insumos.

También el tiempo es un recurso necesario, puesto que todas las actividades previstas demandan de un determinado tiempo para ejecutarse. Por otra parte, la oportunidad es otro recurso necesario, en el sentido de que en ocasiones las condiciones del entorno físico, económico, político y social son propicias para desarrollar un proyecto, en tanto que en otras circunstancias, no lo son.

Todo “Proyecto de Desarrollo” tiene un grupo humano específico hacia el cual está dirigido y el cual será beneficiario de su realización. En otros términos, no existen, o no debieran existir, proyectos que no tengan como razón central y fundamental de su existencia a los seres humanos, cuyas necesidades son las que se pretenden atender y procurar una mejora en sus condiciones de vida. Por lo general, las necesidades de los seres humanos no se satisfacen porque existen determinados problemas que lo impiden. Siendo que todo problema se origina por causas específicas, si se las logra identificar claramente y superar por completo, se habrán superado los problemas y, por lo tanto, los factores que impedían satisfacer esas necesidades.

La razón de ser de todo Proyecto de Desarrollo es, desde esta perspectiva, resolver los problemas, superando las causas que los provocan, para de esa manera satisfacer determinadas necesidades humanas.

Otro elemento que debe ser tomado en consideración es el hecho de que los seres humanos, individual o colectivamente considerados, no son pasivos receptores de los proyectos y de sus resultados, sino que, por el contrario, poseen un papel activo y fundamental a lo largo de todo el proceso que supone su desarrollo, ya que son quienes con mayor precisión y exactitud pueden identificar sus necesidades y los problemas que impiden su satisfacción, y pueden por lo tanto contribuir de diversas maneras a la consecución de las soluciones que sean pertinentes, así como de garantizar la continuidad de las mejoras en las condiciones de vida en el futuro, una vez finalizado el proyecto.

En síntesis, los proyectos de desarrollo son ejercicios mediante los cuales es posible identificar las actividades que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos y metas propuestos, encarar las causas y resolver los problemas que impiden que determinadas necesidades humanas se satisfagan, fijando de antemano y con un razonable nivel de acierto, el curso que deben seguir ciertas actividades para que los efectos, resultados e impactos que ellas produzcan modifiquen la realidad en la forma que se pretende y que resulte más conveniente con elementos de eficiencia y eficacia dado lo limitado de los recursos diversos.

En un proceso por fortalecer la capacidad de los gobiernos locales, para participar en apoyo a la gestión local o regional no puede descuidarse el conocimiento de los métodos que se utilizan para la formulación de proyectos de desarrollo. Precisamente, este módulo busca responder de manera sintética y directa a algunas preguntas claves vinculadas a los proyectos de inversión, en especial a los que comprometen recursos públicos.

1. EL PROYECTO EN LA LÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN LOCAL.

La palabra proyecto alude a la presentación en perspectiva de una idea o concepto, el término se refiere a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se llevan a cabo con el fin de realizar determinados productos o servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. El punto de partida de cualquier proyecto es una idea original, que durante su desarrollo involucra distintos recursos humanos, técnicos y financieros. Es un sueño que puede convertirse en realidad si se cuenta con el talento y motivaciones suficientes, así como con la técnica adecuada para conseguirlo.

Un proyecto de desarrollo es aquel que aplica metodologías, requiere del factor y energía humanas, y posee rasgos distintivos de una sociedad o grupo social. El propósito de cualquier proyecto de desarrollo es alcanzar objetivos concretos y de alto impacto en la sociedad a la cual beneficiará; dentro de los límites de un presupuesto y tiempo determinados. De ahí que los proyectos deban reunir las siguientes características:

- **Realistas y bien fundamentados:** ya que de lo contrario serían poco viables.
- **Precisos:** es decir, que se expresen en términos concretos, y no sólo como una enunciación de buenos propósitos.
- **Completo:** lo que indica señalar todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto, aunque estos factores no sean sujetos a nuestro absoluto control.

Todo proyecto de desarrollo nace a partir de la planificación local, la planificación del desarrollo implica la realización de tres etapas:

Plan	Programa	Proyecto
Los planes son formas de ordenamiento superior, tienen un carácter de totalidad y son generalmente formulados a largo plazo	Conjunto coordinado de proyectos orientados a lograr los objetivos del plan. Supone proyectos vinculados entre sí; el programa es formulado a mediano plazo	Es la unidad elemental del proceso de planificación y programación El proyecto se formula en corto plazo.

Como se ha señalado, los proyectos de desarrollo en general buscan resolver los problemas que impiden o restringen la satisfacción de determinadas necesidades o demandas poblacionales; y los que deben efectuar los Gobiernos Municipales en co-gestión con la sociedad civil son fundamentalmente los que dan respuesta a las necesidades que tiene la población que reside y se desenvuelve dentro del territorio del Cantón. Por ello, es importante establecer cuáles son los mecanismos y canales a través de los cuales esas necesidades se identifican, se expresan y se procesan dentro del aparato municipal. Algunas de las más frecuentes son las siguientes:

1.1 De los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

Es la forma primordial para identificar las necesidades de las comunidades y los proyectos que deben atenderlas es a través del proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, al punto de considerarse que, en principio, todo proyecto que se proponga realizar un Municipio debe haber sido identificado de esa manera y constar en el documento guía del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, o de otro instrumento de planificación similar que haya sido aprobado y puesto en vigencia por el Gobierno Local. Ello se debe a que en los Planes de carácter estratégico, se aplican metodologías adecuadas y participativas gracias a las cuales se identifican las principales necesidades de la población; se analizan los problemas y las causas que los originan; se plantean y discuten posibles alternativas; y se propone un conjunto de proyectos que se precisan efectuar en el marco de esta prospectiva más amplia e integral.

De esa manera, en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial no sólo se incluye un banco de ideas de proyectos priorizados e identificados por la población, sino que, de los que se consideran prioritarios, se provee un conjunto de informaciones básicas que son necesarias para su ulterior desarrollo. Pero adicionalmente, en ellos se provee de un componente que es crucial: Los proyectos así identificados han sido validados socialmente durante el proceso de elaboración del Plan y por lo tanto ya poseen consensos y acuerdos preliminares respecto de su materialización, los cuales favorecerán su adecuada realización y el éxito de los mismo.

Siendo múltiples los fines y funciones que la Ley asigna a los Municipios y amplias y variadas sus responsabilidades y competencias, es preciso que esas instituciones cuenten con Políticas que les permitan impulsar el desarrollo y administrar el territorio de manera efectiva, racional y consistente, para lo cual deben adoptar determinadas estrategias. Dependiendo del número y grado de complejidad de las estrategias seleccionadas, ellas se estructuran directamente en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, o, si precisan desarrollarse más ampliamente, en Planes Específicos, que suelen denominarse sectoriales, temáticos, o maestros como son, por ejemplo, los planes de gestión ambiental, de infraestructura básica, etc.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, es el instrumento fundamental de orientación y guía de la acción municipal, puesto que en él que se recogen las políticas y estrategias que se consideran más oportunas y convenientes para impulsar el desarrollo de cada Cantón. En tanto ese instrumento haya sido desarrollado y validado mediante un proceso participativo de planificación, tiene vigencia y validez para toda la colectividad, y no tan sólo para el gobierno municipal, por lo que de la verificación de su cumplimiento suele encargarse un colectivo de los actores urbanos y rurales más significativos, bajo la coordinación y el liderazgo del gobierno municipal.

Aunque gran parte de los proyectos municipales tienen como ámbito de intervención todo el territorio cantonal, existen muchos que sólo abarcan una parte de su territorio. En ese sentido, pueden existir proyectos exclusivamente urbanos o que se ocupan de determinadas partes de las

ciudades (barrios, áreas centrales, zonas periféricas, etc.). Por otra parte, pueden existir proyectos orientados al área rural en su conjunto, o bien a una o más de sus subdivisiones. En tales casos, las Juntas Parroquiales Rurales son generalmente las entidades que tienen la representatividad y la legitimidad para intervenir de modo activo, junto con los gobiernos municipales, en los proyectos de desarrollo que atañen al territorio, y a la población de esas parroquias.

En determinadas circunstancias, pueden también existir proyectos cuyo ámbito de intervención rebase los límites cantonales. Así ocurre en el caso de iniciativas conjuntas de dos o más municipios que se suman en una mancomunidad para encarar un problema común, o también en los casos de proyectos de jerarquía provincial o nacional que, si bien suelen tener otros agentes propulsores, como son los Consejos Provinciales u otras entidades del Estado, con frecuencia involucran también a los gobiernos municipales.

Esta forma de articulación de los proyectos para conformar programas, planes, estrategias y las políticas más generales del PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial), jerarquiza y define los diferentes grados de complejidad que poseen las acciones municipales. Mientras el plan estratégico es de más largo alcance y está encaminado a superar los múltiples problemas que enfrenta el Desarrollo del Cantón apuntando a alcanzar los grandes objetivos de desarrollo, su realización demanda múltiples esfuerzos y recursos. Los planes específicos, los programas y los proyectos, por su parte, abordan solo una parte de esos problemas, se refieren a objetivos mucho más específicos y, por tanto, demandan de menos esfuerzos y tiempos para concretarse.

Muchas de las necesidades sociales, y muchos de los problemas que impiden su satisfacción tienen una estructura compleja, que precisa ser analizada con cuidado para que puedan establecerse las causas originales que producen esa situación, para lo cual se emplean diversas herramientas metodológicas, como por ejemplo la de construir un "árbol de problemas", en el cual se trata de identificar con precisión las dificultades (problemas), sus efectos, y sus causas primordiales para poder encararlas debidamente. Con mayor frecuencia es posible que nuevos proyectos se originen en demandas -plenamente justificadas- que formulen una comunidad o un grupo social específico, que no consten en los Planes y Programas del Municipio.

En la compleja interacción de la población dentro del territorio, puede acontecer en determinadas circunstancias que surjan cambios y que se originen necesidades que no fueron anteriormente percibidas, las cuales precisan de soluciones inmediatas. En tales casos, quienes se sienten afectados recurrirán al municipio en procura de que esas nuevas demandas sean atendidas.

En ocasiones, ciertos proyectos municipales de desarrollo no tienen referencia alguna ni a los Planes Estratégicos Cantonales ni a otros Planes o Programas del Municipio, sino que son resultado de requerimientos imprevistos que surgen porque las circunstancias generales de la realidad se han modificado. Un ejemplo de tales situaciones puede ser el desencadenamiento de un desastre natural, que posiblemente implicará la necesidad de elaborar uno o varios proyectos

emergentes para enfrentar esa contingencia, aunque tales requerimientos no hayan podido ser previstos de antemano.

Otro ejemplo de lo cambiante que puede ser el contexto proviene del proceso de transferencia de competencias desde el Estado Central hacia los municipios del Ecuador. Evidentemente, si un municipio asume una o varias competencias que anteriormente no ejercitaba, debe generar nuevos proyectos relacionados con ellas aunque, como es natural, los mismos no consten en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, si éste había sido elaborado con anterioridad.

Cuando tales circunstancias se presentan, los cambios deben ser asumidos y procesados a través de los mecanismos de actualización periódica de los planes antes mencionados, los cuales deben ser gestionados con la suficiente flexibilidad para que se adapten y actualicen dependiendo de las modificaciones que inevitablemente se introducen e incorporan en la realidad.

Con menos frecuencia, y siempre que exista suficiente justificación, un proyecto puede ser generado por decisión de las autoridades locales, aunque no conste en el Plan de Desarrollo, ni tampoco lo origine la existencia de una situación imprevista. Puede ser el caso de ciertos proyectos emblemáticos, que se conciben por tener valor significativo para elevar la autoestima y fortalecer el sentido de identidad de la ciudadanía. En la eventualidad de que se proponga una iniciativa de esta naturaleza, será preciso que la misma se someta a un proceso que permita su incorporación dentro de la planificación; como parte de sus periódicas actualizaciones.

De ese modo, se garantiza que todas las acciones e iniciativas que genere el gobierno local se enmarquen dentro de los adecuados instrumentos de planificación existentes y no violenten su lógica y estructura, en especial porque tales intervenciones posiblemente supondrán cambios significativos en diversos instrumentos de gestión y en las expresiones presupuestales.

Puede ocurrir también que las autoridades y técnicos municipales, gracias al sitio que ocupan, y en cumplimiento de sus responsabilidades, sean quienes identifiquen ciertas necesidades y propongan determinados proyectos que no han sido planteados anteriormente por la comunidad, ni incorporados como parte de los planes y programas que gestiona la institución; eventualmente, porque se trata de proyectos de mayor jerarquía y de más largo plazo, como puede ocurrir cuando se trata de iniciativas supra-municipales o propuestas formuladas por otras entidades del sector público o de la cooperación.

Al igual que en los casos anteriores, si una situación de esta índole se presenta, es recomendable que su procesamiento inicial incluya la incorporación de esas propuestas en la planificación, por las razones que han sido anteriormente anotadas y mediante los mecanismos de actualización pertinentes, así como se consideren los elementos participativos correspondientes para legitimar los mismos, y asegurar su correcto seguimiento en los periodos subsecuentes.

2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

La Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española define a un proyecto de desarrollo como “un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución” (Ministerio de Asuntos Exteriores 2000).

A partir de esta definición, se plantean varias características que pueden ser reordenadas con relación a un proyecto de desarrollo:

- **Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos:** Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.
- **Flexibilidad:** Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas.
- **Temporalidad definida:** Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones.
- **Espacialidad concreta:** Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto.
- **Corresponsabilidad:** Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.
- **Sustentabilidad:** Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés. De esta manera, los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales.

Así, todo proyecto de desarrollo a lo largo de todo su ciclo es un proceso, y cuenta con una o varias hipótesis de análisis y de acción que se deberán ir evaluando y modificando permanentemente, de tal manera que los resultados que se obtengan produzcan los mayores beneficios (Mondain 1995). Los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, y por el otro lado se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto.

Es decir, que un proyecto de desarrollo debe transitar de la lógica de “hacemos estas acciones para ustedes”, hacia una de “hacemos las acciones todos conjuntamente”. Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara conceptualización de la participación social como eje central, sin embargo, deberá considerar el uso, en la dinámica de un proyecto, de una participación estratégica. No todo puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos, ni tienen liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo.

Con anterioridad se consideró a un proyecto como un conjunto de hipótesis a ser verificadas, lo cual implica tomar en cuenta procesos continuos de ajuste y planificación de acciones. En todo caso, un proyecto de desarrollo se constituye en un proceso que se va construyendo a partir de diferentes fases o etapas que representan un ciclo de inicio y culminación.

Cada una de estas fases implica un proceso de administración, control y decisión que constituyen la gestión de un proyecto, de la cual dependerá el éxito en la consecución de resultados. Así, una adecuada gestión del ciclo de un proyecto implica considerar el conjunto de factores que pueden ser cruciales para el logro de resultados.

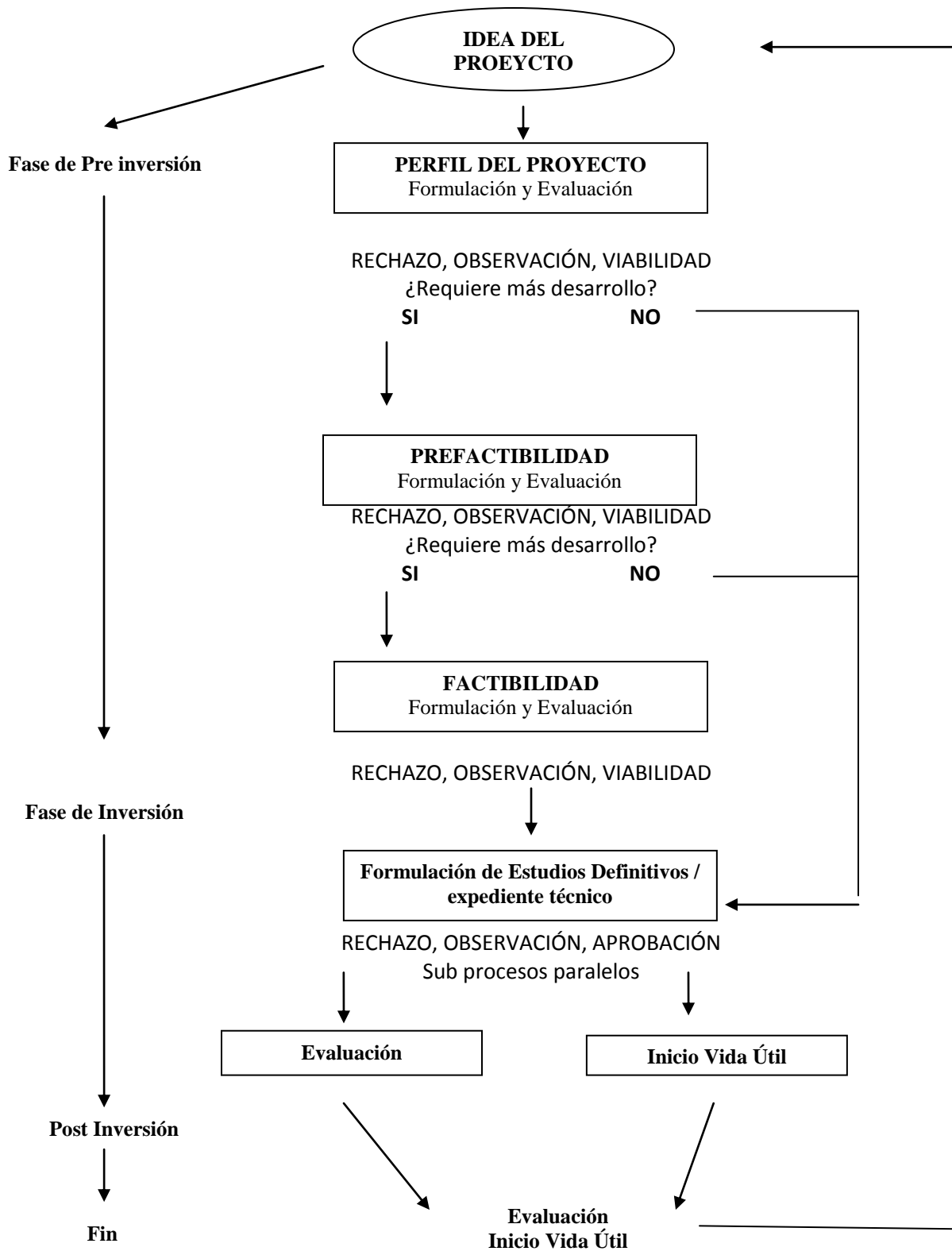


Gráfico 1: Diagrama de flujo del ciclo de Vida de Proyectos
Fuente: Metodología de Formulación de Proyectos de Inversión. Guía Autoinstructiva

2.1 Fase de Pre-inversión.

a) Idea

En esta fase se inicia el proyecto. Incluye un *diagnóstico preliminar* que busca dar respuesta a un conjunto de preguntas que se profundizan en las fases posteriores.

- ¿Cuál o cuáles son los **problemas** que se pretende(n) resolver?
- ¿En **qué medida** se quiere resolverlos?
- ¿A quiénes está dirigido el proyecto? ¿cuál es su **población objetivo**?
- ¿Dónde está **localizada** la población objetivo?
- ¿Qué características tiene la **oferta y demanda** existente de los bienes y servicios que permiten solucionar el problema?
- ¿Cuáles son las principales **causas y consecuencias** del problema central?
- ¿Cuáles son las **áreas de intervención** posibles?
- ¿Qué **restricciones y/o potencialidades** se deben considerar (actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales, etc)?
- ¿Cuáles son las **fuentes de financiamiento y recursos** existentes?

Esta etapa se trabaja con la información disponible (de tipo secundaria) y entrevistas a informantes claves. A su finalización se requiere contar con una primera visión del o los problemas sociales que originaron el análisis, sus principales características y posibles formas de intervención, con el objeto de decidir si es aconsejable profundizar el análisis, en miras a su implementación, o si es preferible rechazar o postergar la idea.

b) Perfil.

En esta etapa se profundizan los antecedentes del *diagnóstico*. Se realiza una *formulación preliminar* de las alternativas implementación del proyecto y se analiza su viabilidad técnico-económica, con una primera estimación de los costos e impactos, comparando las alternativas "sin" proyecto, "con" proyecto, y las que resultan de optimizar la situación de base.

Esta etapa supone profundizar la información secundaria previamente recogida en capítulos tales como: oferta existente, demanda insatisfecha, localización espacial, aspectos técnicos vinculados a las opciones consideradas, productos y sus planes de producción, magnitud de la inversión, aspectos financieros, características de la gestión y organización requeridas para la ejecución y operación. Si a este nivel la evaluación es positiva se continúa con la fase siguiente. Dependiendo del tamaño de la inversión, se debe decidir si continuar con el estudio de pre-factibilidad o pasar directamente a la inversión u operación del proyecto. Un resultado negativo implica rechazar el proyecto en forma temporal (postergación) o definitiva.

c) Prefactibilidad

En esta fase se realiza la *evaluación ex-ante* de las alternativas, considerando:

- Un estudio de mercado, que incluye la demanda prevista para los bienes y/o servicios que entregará el proyecto y la oferta existente de los mismos.
- El análisis de alternativas tecnológicas.
- La localización y escala (tamaño), con las restricciones y condicionantes que pueden incidir sobre ellas.
- La estimación de los costos e impactos durante la vida del proyecto.
- Los requerimientos organizacionales y condicionantes legales. Se debe tener en cuenta las leyes y reglamentos restrictivos o promocionales que lo afectan directa o indirectamente.
- El momento óptimo para comenzar el proyecto según los condicionamientos temporales existentes.

Cuando hay inversión en activos físicos (terreno, construcción, equipamiento), pueden presentarse tres casos diferentes:

- que la inversión tenga una vida útil ilimitada y los resultados sean independientes del momento de iniciación;
- la misma situación anterior, pero con una inversión de vida útil limitada;
- que la inversión tenga una vida útil limitada y los resultados sean función del tiempo y del momento de concreción del proyecto.

Los resultados obtenidos en esta fase deben ser sometidos a un análisis de sensibilidad, considerando los efectos producidos por cambios en las variables relevantes del proyecto. El informe permite escoger entre proseguir con el estudio de factibilidad, realizar un análisis complementario, o abandonar el proyecto de manera transitoria o permanente.

d) Factibilidad

En esta etapa se realiza la *programación* detallada de las actividades, la organización y programa de desembolsos correspondientes a la alternativa seleccionada para la obra física (tamaño y localización), el diseño y ejecución de la inversión, la puesta en marcha y operación plena del proyecto.

Se requiere la elaboración de un mapa de procesos y actividades, el cronograma y ruta crítica, la estructura organizacional, los requerimientos de información, el diseño del plan de monitoreo y evaluación ex-post, un presupuesto detallado y el plan de financiamiento.

Concluido este análisis el proyecto está completamente formulado y corresponde adoptar una decisión respecto a su puesta en marcha. Cuando un proyecto ha llegado hasta esta fase, a lo sumo puede sufrir modificaciones menores o postergar su inicio.

2.2 Fase de inversión.

Este estado se considera sólo en aquellos proyectos que requieren activos físicos para su operación.

a) Diseño

Marca el comienzo del proceso de inversión. Su aspecto central es el desarrollo de los detalles de la ejecución, considerando los requerimientos y especificaciones de arquitectura e ingeniería que exige la naturaleza de la obra.

b) Ejecución

Es el proceso de asignación de los insumos previstos para conseguir los resultados esperados en cada una de las fases de la obra, siguiendo el cronograma y el camino crítico elaborados en la factibilidad.

2.3 Fase de operación.

En este estado es necesario distinguir dos fases:

a. Puesta en marcha (marcha blanca)

Se inicia con la formación de los equipos de trabajo, la compra de insumos y la cooperación programada según los procesos y actividades previstos, con el objeto de verificar su funcionamiento y, si es necesario, enmendarlos para la operación plena. En algunos casos se realiza una prueba piloto, en la que se implementa la programación a una escala menor.

b. Operación plena

Etapa en que se implementa el proceso de producción y distribución de productos en la escala y tiempos programados.

2.4 Fase de Post Inversión.

En este estado se distinguen aquellos procesos destinados a la evaluación de los impactos que tiene el proyecto en el territorio (beneficios sociales, económicos, ambientales).

3. FORMATOS PARA DOCUMENTAR UN PROYECTO

Para diseñar un proyecto de desarrollo es necesario realizar algunos pasos, que por lo general emplean el sistema del Marco Lógico, que es un procedimiento que permite establecer los aspectos determinantes internos y condicionantes externos de un proyecto de una manera consistente, sistemática y razonada.

3.1 Carátula del Proyecto.

Todo documento de proyecto comienza con una primera hoja donde figuran los datos principales del mismo:

- Denominación (nombre) del proyecto.
- Nombre del grupo, organización u entidad ejecutora.
- Nombre de la persona de contacto y datos (Dirección, teléfono, fax, e-mail, cargo dentro del grupo u organización).
- Cobertura y localización: Lugar donde se realizará el proyecto (Barrio, Ciudad, Localidad), de ser posible será geo-referenciada.
- Monto del proyecto.
- Plazo de ejecución.
- Sector y tipo de proyecto.
- Aportes del proyecto a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

En la denominación del proyecto no se debe confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema (por ejemplo: “Falta de participación de los jóvenes”), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: “Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes”). Estos son errores bastante frecuentes que deben evitarse para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

3.2 Diagnóstico situacional.

El principal objetivo de este paso es analizar e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social, y proveer la información relevante para justificar y diseñar el proyecto. Proporciona una información ordenada y sistémica sobre el problema que se pretende solucionar y de los actores involucrados.

Contiene las siguientes partes:

a. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto.

En la elaboración del diagnóstico se deberá analizar la situación actual o existente del área de intervención del proyecto, considerando: localización, límites, población, educación, salud, servicios básicos, vialidad, entre otros datos relevantes.

b. Identificación, descripción y diagnóstico del problema.

Un problema es definido como una situación negativa que afecta a un sector de la población. Es necesario determinar las características generales más relevantes del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean y que pueden ser importantes en el momento de buscar una solución. Se debe tener claridad sobre el problema planteado.

Se buscará la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas, repercusiones, y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

La identificación y descripción de un problema o necesidad requiere de la participación directa de los involucrados; el proponente de un proyecto deberá recurrir a ellos o a sus organizaciones: juntas parroquiales, municipios, gremios, etc., y mediante la aplicación de metodologías participativas en talleres, elaborar la identificación y descripción de un problema validado por la propia gente. Esto es vital para que a futuro las personas se comprometan y se involucren en el proyecto propuesto.

c. Línea Base del Proyecto.

La línea base establece la situación actual de los componentes sociales, demográficos, económicos, ambientales, organizativos, capacidades, etc., sobre los cuales el proyecto va a influir. La línea base debe contener indicadores cuantificados que permitirán medir el impacto del proyecto, y servirá para la construcción de metas e indicadores del mismo.

Los indicadores conforman la base fundamental del proyecto, sustentan la problemática estudiada y brindan la oportunidad de interrelacionarse con la comunidad objeto de la intervención con el

proyecto. Los indicadores son los componentes esenciales de cada comunidad y están conformados por ocho factores fundamentales:

- Socio-geográficos (territorial),
- Socio-históricos,
- Socio-Educativo y culturales,
- Socio-recreacionales,
- Socio-Asistenciales (Salud),
- Socio-Religiosos y cultos,
- Socio-políticos y
- Socio-laborales (Económicos).

Estos indicadores deben ser investigados exhaustivamente para que puedan ofrecer información precisa de la problemática a resolver con relación al proyecto que se quiere implementar en los territorios. Se recomienda que para obtenerlos se implementen distintas técnicas de recolección de datos. Entre ellas podemos citar:

- Revisión de fuentes de observación secundaria (estadística y documentos).
- Observación sistemática.
- Entrevistas (individuales y/o grupales) .
- Relatos biográficos.
- Cuestionario-encuesta.

Es importante destacar que en la presente guía se han desglosado cada uno de los elementos que conforman los ocho indicadores, para que se puedan reconocer e investigar en las comunidades. A continuación se presentan los ocho indicadores a fin de que se investiguen profundamente.

Indicadores socio-geográficos (territorial):

- **Límites de la comunidad:** define los límites que posee la comunidad de estudio, por el sur, por el norte, por el este y oeste. Se nombran las comunidades que colindan con la misma y la ubicación dentro de su referencia geográfica principal.

- **Vías de transporte y acceso a la comunidad:** define la existencia o no, y el estado de vías o accesos principales que comunican a la comunidad con las arterias principales de transporte y otras comunidades.
- **Tipología de las viviendas en la comunidad y servicios con que cuenta:** se identifican los tipos de vivienda que posee la comunidad, si está constituida por casas, quintas, edificios, ranchos; también se identifican los materiales más comunes de construcción, por ejemplo; casas de bahareque, casas de cemento y bloque frisado, etc. Además se debe incluir si la comunidad cuenta con todos los servicios públicos; agua potable, sistema eléctrico, sistema de eliminación de aguas residuales, entre otros.
- **Características del paisaje, clima, vistas, vegetación, fauna:** se detallarán las condiciones del clima, pisos altitudinales, y la temperatura promedio de la comunidad. En lo referente a las vistas se describirá qué tipo de estructura se observa; por ejemplo, vistas urbanizadas con construcciones elaboradas y planificadas o por el contrario invasiones con construcciones de casas improvisadas. Se describirá el tipo de vegetación que existe en la misma, así como también los animales comunes que se encuentran en la zona, y los atractivos turísticos que se encuentran en el lugar.
- **Elementos naturales que protegen y factores que contaminan o degradan el ambiente:** se definirá si existe algún elemento natural al que se le brinde protección por representar históricamente un valor dentro de la zona. Se definirá también si existen focos contaminantes dentro de la comunidad.

Indicadores socio-históricos

- **Características y uso del espacio o terreno antes de la ocupación por la comunidad:** se definirá qué era el terreno que ocupa la comunidad y el uso que se le daba al mismo antes de su ocupación. Se recomienda que para obtener esta información se realicen entrevistas a las familias fundadoras de la barriada, sector, parroquia o urbanización.
- **El proceso de fundación de la comunidad:** se realiza a través de un resumen de cómo se realizó el proceso de fundación de la comunidad, los personajes que la protagonizaron y si fue un proceso pacífico o violento. Cómo fue la reacción de los entes involucrados y la fecha aproximada en que ocurrió el evento.

- **Personajes y hechos relevantes que forman el patrimonio de la comunidad:** dé nombres y describa a algunas de las personas que representan o representaron parte fundamental en la cotidianidad de la zona, del mismo modo se describen hechos significativos o anecdóticos dentro de la zona objeto de estudio.
- **Luchas organizadas acontecidas en la comunidad:** se identifica si a través de la historia de fundación de la comunidad existen o existieron grupos de personas que se unieron para buscar un fin común en beneficio del progreso de las comunidades.

Indicadores socio-educativos y culturales:

- **Instituciones o espacios educativos y culturales:** se nombran y describen cada una de las escuelas o centros de formación educativa y cultural que existen en la comunidad. Dónde están ubicados y la personas que están a cargo de esos espacios, las instalaciones con que cuenta y la población que atienden.
- **Deserción escolar:** se realiza un análisis aproximado del porcentaje de la población de niños y adolescentes que abandonaron el proceso escolar. Además el aproximado de adultos y personas de la tercera edad que no fueron escolarizados en la comunidad.
- **Los programas sociales presentes en la Comunidad:** se nombra y se ubican los programas sociales presentes en la comunidad. Se describe la labor que cumplen y la población que atienden, también la persona que está a cargo o al frente de la misma. Entre los programas sociales que podemos encontrar en una comunidad se encuentran: los educativos, los de Salud, las de asistencia y acción social, entre otras.
- **Medios de información y comunicación:** se refiere a la existencia de periódicos o radios comunitarias dentro de la zona de estudio; si existen deberá nombrar su ubicación y las personas que están coordinándolo.
- **Las tradiciones y prácticas culturales presentes en la comunidad:** se refiere a todas aquellas costumbres que se mantienen en la comunidad, festividades, peregrinaciones o acciones y actitudes que se mantengan desde tiempos de antaño.
- **Espacios donde se concentran y se dan expresiones de querencia y pertenencia de la comunidad, de hermandad y grupos de amigos:** Se refiere a sitios o lugares que dan pie a

presentar o concentrar actos dentro de la comunidad, políticos, culturales, asambleas, educativos, deportivos, etc. Donde se tiene la oportunidad de compartir con vecinos familiares y amigos.

- **Actividades culturales e intercambio con instituciones y otras comunidades:** se indicará si dentro de la comunidad se realizan actividades que promuevan y fomenten la cultura entre la comunidad e instituciones. Se nombra el grupo, organismo o institución que la promueve y su ubicación dentro de la zona de estudio.
- **Organizaciones culturales que trabajan en la comunidad y su programación:** si existen organizaciones que promuevan la cultura debe nombrarlas, dar su ubicación y quién la coordina, además de la programación propuesta para ejecutarse en la comunidad.

Indicadores socio-recreacionales

- **Actividades recreativas que realizan en la comunidad:** se refiere a los tipos de actividades que fomenten el sano esparcimiento para la comunidad en general. Debe nombrarse quién las fomenta y dónde se puede ubicar dentro de la comunidad.
- **Organizaciones y equipos deportivos de la comunidad:** se refiere a las organizaciones que promueven el deporte en la comunidad; en esta ocasión deberá nombrar los equipos clasificándolos por disciplina y categoría.
- **Instalaciones o espacios que dispone la comunidad para actividades recreativas y deportivas:** indique si la comunidad posee canchas, pistas o cualquier instalación o espacios donde se practiquen actividades deportivas o recreativas. Solo deberá nombrarlos y dar su ubicación dentro de la comunidad.
- **Estado y uso de las instalaciones recreativas y deportivas:** ahora deberá explicar el estado de las instalaciones o espacios deportivos y recreativos que nombró en el subtítulo anterior.

Indicadores socio-asistenciales (Salud)

- **Servicios asistenciales y de prevención que se prestan en la comunidad:** indique si en la comunidad existen lugares donde se atiendan a la población con problemas de salud, centros de diagnóstico integral, ambulatorios, hospitales, clínicas, etc.
- **Espacios y programas relacionados con la salud o sanación:** indique si existe algún tipo de programa, ONG, u otros en la comunidad de prevención de enfermedades o de atención a la familia o grupo de personas.
- **Enfermedades más frecuentes:** indique las enfermedades más frecuentes que se presentan en la comunidad.
- **Sectores riesgos de la comunidad:** se refiere a las personas que viven en la comunidad y tienen el mayor riesgo de sufrir enfermedades, bien sea por su estado socioeconómico, por su edad, por sus condiciones de vida, entre otros.
- **Espacios alternativos de salud, naturistas, homeopáticos:** identificará si existe algún tipo de espacio donde se imparta medicina no colegiada.

Indicadores socio-religiosos y cultos

- **Grupos religiosos o de culto existente en la comunidad:** especificará qué tipos de inclinaciones religiosas están presentes en la comunidad.
- **Tipo de edificaciones religiosas y de culto existente en la comunidad:** especificará si existen espacios donde se estudie o practique la religión.

Indicadores socio-políticos

- **Niveles y tipos de participación comunitaria en la toma de decisiones:** especificará cómo está organizada la comunidad y las formas que tiene para resolver las distintas problemáticas que están presentes.

- **Tipos de agrupaciones y organizaciones políticas presentes:** nombre acá las organizaciones presentes en la comunidad como consejos comunales, mesas técnicas, consejos de planificación, entre otros.
- **Estrategias organizativas para solicitar ante instituciones servicios comunitarios:** explique si la comunidad cuenta con algún tipo de estrategia para llevar a cabo actividades donde se involucre la ayuda de instituciones públicas.
- **Instituciones públicas y privadas que realicen programas en la comunidad:** es esta ocasión se deberá nombrar las instituciones que realicen programas de ayuda social dentro de las comunidad y explicará las actividades que realice la misma.

Indicadores Socio-laborales (Económicos)

- **Lugar de procedencia de los habitantes en la comunidad:** explique el lugar de procedencia de la mayoría de las personas que habitan en la comunidad si son de este país o provienen de un país extranjero. Se recomienda trabajar con porcentajes o utilizar un grafico que permita visualizar las cantidades.
- **Número aproximado de habitantes en la comunidad:** utilice para ello fuentes recientes para obtener el número aproximado de habitantes en la comunidad.
- **Actividades económicas que se realizan en la comunidad:** en este caso se explicara las actividades económicas prioritarias que se sostienen dentro de la comunidad y a qué sector de la producción pertenecen, es decir, el sector primario, secundario o terciario de la economía.
- **Medios de abastecimiento de la comunidad:** nombre los lugares donde la comunidad compra los suministros necesarios para sus hogares.
- **Actividades artesanales existentes:** nombre si dentro de la comunidad se producen actividades relacionadas con la producción artesanal.
- **Empresas comunitarias, asociativas y familiares, cooperativas y microempresas:** nombre y ubique donde están en la comunidad y las actividades que desarrollan.

- **Edificaciones, maquinarias y equipos sin uso relacionados con el aspecto laboral:** nombre si existiera algún espacio donde anteriormente se desarrollaban actividades laborales o maquinarias abandonadas dentro de la comunidad.
- **Organismos que apoyen y financien actividades laborales en la:** nómbralos si existen dentro de la comunidad y explique qué actividad realizan.
- **Agrupaciones o centros comunitarios que capacitan o forman para la actividad laboral:** nómbralos si existen dentro de la comunidad y explique qué actividad realizan.
- **Agencias de empleo y atención a la población desocupada o sin actividad laboral:** nómbralos si existen dentro de la comunidad y explique qué actividad realizan.

Para que un indicador tenga solidez y cumpla el papel de medir las variaciones o progreso de un proyecto, deberá tener en cuenta los siguientes atributos:

- **El atributo de calidad:** se refiere a la descripción clara y precisa de la variable empleada. Ejemplo: tasa de mortalidad infantil, tasa de homicidios, ingreso per-cápita de madres cabeza de familia, tasa de analfabetismo, hectáreas de tierra cultivadas, etc.
- **El atributo de cantidad:** se refiere a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar. Por ejemplo: reducción de la tasa de mortalidad infantil del 30 por mil al 15 por mil; disminución de la tasa de homicidios de 22 por cada cien mil a 15 por cada cien mil, incremento del ingreso per-cápita de madres cabeza de familia en un 15%, etc.
- **Atributo de tiempo:** hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el objetivo, y usualmente está vinculado a la duración del proyecto. Cuando esté diseñando el tipo de indicador para el proyecto y para medir el desempeño de los objetivos, reflexione sobre los anteriores atributos y exíjase esta revisión para que el sistema de medida sea claro y preciso.

Ahora veamos un tipo de clasificación de indicadores:

- **Indicadores de impacto:** miden los cambios que se pretenden lograr al final de un período y se ubican en el nivel del propósito u objetivo general del proyecto.

- **Indicadores de efecto:** miden los cambios que se van a producir en el proceso en un período determinado (un año, tres meses, etc.). A estos indicadores también se los conoce con el nombre de indicadores de proceso. Estos se ubican en el nivel de los resultados u objetivos específicos del proyecto.
- **Indicadores de cumplimiento o producto:** indican si las metas planteadas en el nivel de las acciones se han cumplido en el tiempo y con los recursos previstos.

Finalmente se hace necesario establecer los mecanismos de verificación de los indicadores o la manera como se va a lograr tener la información necesaria para medir resultados. En este sentido tenga en cuenta:

- ¿Cuáles son las fuentes de verificación que se pueden utilizar para poder constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos?
- ¿Quién es el responsable de producir la información y de analizarla?
- ¿Con qué periodicidad se produce la información y la reflexión sobre resultados?

3.3 Análisis de Oferta y Demanda.

Demanda.

El análisis de la demanda comprende los siguientes conceptos:

- **Población de referencia:** es la población total del área de influencia del proyecto. Ejemplo: número total de habitantes del Cantón X
- **Población demandante potencial:** es la parte de la población de referencia que potencialmente requiere los bienes o servicios a ser ofertados por el proyecto; esto es, aquella que necesita el bien o servicio, pero no necesariamente lo requerirá del proyecto. Ejemplo: la población potencialmente demandante representa el 70% del total del Cantón X.
- **Población demandante efectiva:** es aquella población que requiere y demanda efectivamente los bienes o servicios ofrecidos por el proyecto. Es importante notar que parte de esta población puede ya estar obteniendo, de otras fuentes, el bien o servicio que proveerá el proyecto. Ejemplo: el 50% de la población efectivamente demandante del Cantón X.

Luego de haber establecido la demanda actual, se procede a proyectar la misma (a través de la utilización de tasas de crecimiento poblacionales oficiales) para la vida útil o período de diseño del proyecto, lo cual es fundamental desde el punto de vista de la cobertura que éste llegue a tener.

Oferta.

Se debe identificar y analizar el comportamiento y evolución de todas las entidades oferentes del bien o servicio en el área de influencia del proyecto. Una vez identificados los oferentes se debe estimar su capacidad actual de producción del bien o servicio que el proyecto producirá.

Posteriormente se estimará la capacidad de producción o de la prestación del servicio a futuro, para los años comprendidos en el horizonte del proyecto, sobre la base del análisis de la capacidad actual, los probables planes de expansión de los actuales oferentes, así como proyectos en curso de otros potenciales oferentes. Un aspecto que se debe tomar en cuenta es la oferta optimizada: aquella que considera la capacidad máxima de provisión de bienes o servicios que se lograría con los recursos disponibles e intervenciones que hagan eficiente su uso.

Estimación del Déficit o Demanda Insatisfecha (oferta – demanda)

Sobre la base del balance oferta – demanda se establecerá el déficit o población carente, actual y futura, que es aquella parte de la población demandante efectiva que necesitará el bien o servicio ofrecido por el proyecto, es decir, que requiere del bien o servicio pero no cuenta con ninguna fuente que se lo provea.

En algunos casos, cuando no exista ninguna otra fuente de oferta de los bienes o servicios, el déficit corresponderá a la totalidad de la demanda existente. En el caso de proyectos de dotación de bienes y servicios, en donde no sólo debe considerarse la población, se deberá analizar y cuantificar oferta y demanda, en base a los insumos o productos que vayan a generar dichos proyectos; por ejemplo proyectos de riego, productivos, entre otros.

3.4 Identificación y Caracterización de la población objetivo (Beneficiarios).

Una vez establecido el problema y estimado el déficit o demanda insatisfecha, se deberá identificar la población afectada e indicar cuál será su población objetivo; es decir aquella población específica que va a ser atendida por el proyecto.

La población afectada o demandante efectiva es la que enfrenta las consecuencias del problema que se está abordando. La población objetivo es aquella a la que se le espera solucionar el problema a través del proyecto; ésta última recibirá sus beneficios. Sólo en los casos en que el proyecto se destine a toda la población afectada, la población objetivo será igual a la población afectada.

Adicionalmente, el proponente del proyecto deberá señalar las características más relevantes de la población objetivo, en relación con el problema que se está estudiando. Se pueden considerar entre otras: edad (grupos etáreos), sexo, situación social, características culturales, etc.

Como fuente de información se debe contar con los informes de los censos oficiales publicados por el INEC, los datos disponibles en sistemas como SIISE, INFOPLAN u otros bancos oficiales o alternativos de información de los municipios y entidades regionales.

Así también, en esta sección se debe describir las principales actividades económicas de la zona donde se ubica la población objetivo, lo que servirá como insumo para determinar el impacto que puede tener el proyecto en el área.

3.5 Formulación de Objetivos, Indicadores de Resultado y Marco Lógico.

La definición de objetivos puede ser fácil si se complementa y se utilizan los resultados del análisis y jerarquización de los problemas, correlacionado con el perfil de necesidades que el contexto territorial presenta.

En este marco, los objetivos pueden ser obtenidos visualizando una situación de futuro, una vez que se han resuelto o eliminado los problemas identificados. La determinación de objetivos implica también su clasificación por orden de importancia, comprendiendo las diferencias entre objetivos generales, específicos, actividades y resultados.

La diferencia entre un objetivo general y uno específico puede estar centrada en el plazo de tiempo de ambos. Es decir, que un objetivo general puede poseer un alcance de largo plazo que sobrepasa la vida útil de un proyecto, como por ejemplo constituir un sector de exportación en el espacio local altamente competitivo, lo cual puede que no represente el resultado exclusivo del proyecto y que más bien sea el resultado de la interacción de un conjunto de factores que sobrepasan los límites de lo planteado por el proyecto, involucrando, además, a otros grupos de interés, y una visión a mediano y largo plazo.

Por su parte, los objetivos específicos apuntan a contribuir al acercamiento del objetivo general. Alcanzar los objetivos específicos provendrá del logro de los resultados e implica un conjunto de beneficios concretos sobre las personas que son corresponsables en el proyecto. Esta particularidad respecto de los objetivos específicos, implica que los mismos se encuentran estrictamente en el ámbito de influencia del desarrollo del proyecto y de sus actores.

- **El objetivo general**

- Es el estado positivo que una intervención puede lograr, pero que por sí misma no lo puede garantizar.
- La definición del objetivo general deberá ser consistente en el marco de la justificación del proyecto, coherente con las políticas de impulso y creación de condiciones de desarrollo del país, región/localidad a la cual se contribuirá con la ejecución del proyecto.

- **Los objetivos específicos**

- Expresa el estado positivo que se pretende conseguir para los grupos/personas corresponsables en la implementación del proyecto.
- Los objetivos específicos deben ser viables y poseer un carácter de flujo, es decir, que deben mostrarse como beneficios que se manifiestan permanentemente y que además se proyectan una vez finalizada la intervención en el ámbito local.
- El objetivo específico más importante deberá ser el que coincida, además, con el enunciado del proyecto; por tanto, los objetivos específicos de un proyecto de desarrollo local deberán estar vinculados a una especificación de los beneficios que se prevén para los grupos/personas corresponsables del proyecto; deberán ser realistas, precisos y verificables.

- **Indicadores de Resultado**

Se refiere a los indicadores a nivel de Propósito, que describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto; el resultado lo constituyen los bienes y servicios que el proyecto debe entregar. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia a la línea base.

Con relación al ámbito territorial/local es necesario que se establezcan con claridad los resultados materiales e inmateriales del proyecto. Los resultados deberán ser complementados con los indicadores de verificación, de tal manera que se construyan mecanismos que ayuden a garantizar la consecución de los objetivos específicos.

- **El Marco Lógico**

El Marco Lógico es un método de análisis y una herramienta para ayudar a conceptualizar un proyecto, considerando sus aspectos lógicos y resolviendo problemas relativos a su diseño e implementación, especialmente cuando los procesos de planificación carecen de precisión porque los objetivos son variados y no están directamente relacionados con las actividades del proyecto. También facilitan la identificación de los responsables de las acciones y actividades y permiten una mejor visualización del presente y futuro en los proyectos, para extraer lecciones y facilitar su evaluación.

Diseñado inicialmente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el método de Marco Lógico es una herramienta que presenta de forma sistémica y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad, posibilitando analizar las interrelaciones entre problemas, metas, objetivos específicos, resultados y actividades, vinculando esos elementos con el contexto. La elaboración de la matriz del Marco Lógico tiene un considerable grado de dificultad. En especial, la identificación de los objetivos generales y específicos, de los resultados y de las actividades debe ser cuidadosamente desarrollada, puesto que de ello dependerán los resultados que finalmente tenga el proyecto.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema(s) en cuestión.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo, una vez que el proyecto esté en funcionamiento. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetivos del Fin.</p>
<p>PROPÓSITO (u Objetivo General): El Propósito es el objetivo a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto</p>

<p>resultado que se desea lograr.</p>	<p>situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia a la línea base.</p>	<p>logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas .</p>	<p>(riesgos) que deben ocurrir para que el proyecto logre el Fin.</p>
<p>COMPONENTES (resultados u objetivos específicos): Los componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto para lograr su propósito. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante sus ejecuciones. Cada uno debe especificar cantidad, calidad, tiempo y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse. Debe contener elementos de la línea base.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los componentes que han sido contratados o elaborados han sido entregados. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente del proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES: Estas Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades son aquellas que realizará la entidad ejecutora.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada actividad/componente a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la entidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera de control del gerente del proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto.</p>

Fuente: SENPLADES, ESTRUCTURA GENERAL PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y DE COOPERACIÓN EXTERNA NO REEMBOLSABLE, 2010.

3.6 Viabilidad y Plan de Sostenibilidad.

Lo constituyen todos los informes técnicos que el proyecto requiere para garantizar la viabilidad del mismo, incluye dictámenes por parte de las entidades rectoras y de control, que pueden ser dentro de la misma institución proponente o fuera de ella.

A. Viabilidad técnica

Para proyectos de los gobiernos seccionales, la revisión del expediente técnico y la información contenida en el mismo debe ser realizada por el Ministerio rector, el mismo que determinará el cumplimiento de la normativa vigente para el nivel de factibilidad del proyecto y que los costos estén acordes con los que rigen en el mercado local. El Ministerio respectivo emitirá una certificación del análisis y el resultado de la calificación correspondiente.

B. Descripción de la Ingeniería del Proyecto

Es necesario realizar una descripción detallada de los componentes, procesos, metodologías e insumos que se tiene previsto utilizar para la ejecución del proyecto, demostrando su viabilidad técnica.

C. Especificaciones técnicas

Detallar las características físicas y técnicas de los materiales, suministros y servicios que conforman los componentes del proyecto para su ejecución.

D. Viabilidad Económica y Financiera

- **Viabilidad Económica:** Está determinada por la identificación, cuantificación (medir) y valoración de los beneficios (ahorros) que va a generar el proyecto. La mayoría de proyectos de desarrollo social, por sus características, no van a generar ingresos o beneficios de tipo monetario; sin embargo generan bienestar en los beneficiarios directos e indirectos. La viabilidad económica se determina por la evidencia de los beneficios que va a generar a la sociedad la realización del proyecto, con sus costos. También se puede considerar la determinación de formas eficientes, o de bajo costo, de utilizar los recursos.

- **Viabilidad Financiera:** Está determinada por la identificación, cuantificación (medir) y valoración de los ingresos que pueda generar el proyecto durante su vida útil y que permitan financiar o cubrir la totalidad de los gastos de operación (sueldos y salarios personal contratado, servicios básicos: agua, luz, teléfono, etc.) y mantenimiento (materiales e insumos, repuestos); es necesario, además, que se consideren los costos de conservación, esto es, los costos destinados a recuperar y garantizar el funcionamiento normal de maquinarias o infraestructura de los servicios públicos, e incrementar o ampliar la cobertura de los mismos hacia otras áreas carentes o con situaciones deficitarias.

La rentabilidad se la mide a través de indicadores financieros, los más utilizados son: El Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Beneficio – Costo (B/C), entre otros. Basta con conocer el resultado de un indicador para determinar si el proyecto es viable financieramente o no.

El indicador costo beneficio es fundamental cuando se trata de proyectos productivos; consiste en analizar a cada momento el nivel de costos y beneficios económicos. El análisis costo beneficio es siempre de tipo cuantitativo; se puede utilizar la siguiente fórmula para analizarlo:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Gasto} + \text{Inversión}}$$

El Valor Actual Neto es un método clásico de evaluación de inversiones; proporciona una valoración financiera al momento actual de los flujos de caja netos, proporcionados por la inversión. Viteri (2010) sostiene que el VAN es la expresión en términos actuales, de todos los ingresos y costos que se producen durante el horizonte de vida del proyecto, y por lo tanto, representan el total de recursos líquidos que quedan a favor de la entidad al final de la vida útil del proyecto.

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	0	I1	I2	I3	I4
Egresos	E1	E2	E3	E4	E5
Flujos	-F1	+F2	+F3	+F4	+F5

A estos flujos de ingresos/egresos, se los debe actualizar a una tasa de descuento referencial (tasa referencial del Banco Central para Financiamiento Proyectos). Para el cálculo del VAN se debe dividir $F1/(1+i)^n$ donde i es la tasa de descuento y $n = 1$.

Si el Van es positivo, se considera que el proyecto es atractivo para quien realiza la inversión; si es igual a CERO, significa que la implementación de un proyecto es indiferente, en términos de costo – beneficio, si este no se implementa y si es menor que CERO, significa que el proyecto debe ser descartado.

La Tasa Interna de Retorno o TIR, representa la rentabilidad del proyecto; se debe aceptar aquellos proyectos que sean igual o mayor a la Tasa Mínima de atractividad del mercado, por ejemplo a tasa de interés del Banco sobre los capitales depositados en ellos; la tasa interna de retorno es aquella que al aplicarla en la actualización de los flujos de beneficios y costos, hace que la diferencia de los mismos, en términos de valores actuales sea igual a cero.

3.7 Análisis de Sostenibilidad.

A. Sostenibilidad económica-financiera.

Los proyectos deben dedicar esfuerzos y desarrollar iniciativas para que los bienes y/o servicios que generan durante su vida útil estén garantizados en términos de cobertura y calidad, una vez finalizada su ejecución. Se deben plantear alternativas para cubrir el financiamiento de la operación y el mantenimiento del proyecto, a fin de reducir la dependencia del Estado u otras fuentes externas.

B. Análisis de impacto ambiental y de riesgos.

La sostenibilidad ambiental se cumple cuando los proyectos cumplen con la legislación y normativa ambiental proveniente de los distintos niveles de gobierno, e incluso de los tratados y recomendaciones provenientes de organismos internacionales. Se deben dedicar esfuerzos y recursos para el seguimiento y monitoreo ambiental; se promueve el uso racional de los recursos renovables; se minimiza el empleo de recursos no renovables; se minimiza la producción de desechos. Los proyectos también pueden fomentar la sostenibilidad ambiental dedicando esfuerzos para la toma de conciencia ambiental por parte de la ciudadanía.

Que un proyecto no requiera evaluación de impacto ambiental no significa que carezca de responsabilidades ambientales, las cuales están legalmente establecidas. Al contrario, todo proyecto debe preocuparse por establecer instancias de organización mínimas que le posibiliten una adecuada gestión ambiental. En esta sección el proponente deberá realizar una evaluación de las actividades a ser desarrolladas por el proyecto, con el objetivo de determinar su grado de impacto ambiental y categorizarlo de acuerdo al tipo de impacto.

En el caso de que el proyecto afecte moderada o negativamente al medio ambiente, deberá realizarse el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental, que incluirá la valoración de los impactos en los componentes biofísicos y socioeconómicos del área de influencia del proyecto, y las medidas de mitigación con los correspondientes costos, que deben formar parte del presupuesto general del proyecto.

Para el análisis de los riesgos naturales, en el estudio de factibilidad o documento del proyecto se deben incorporar los resultados de los estudios sobre amenazas y vulnerabilidades que hayan desarrollado las entidades competentes en la temática. Esta información permitirá identificar las amenazas potenciales de carácter natural o humano a las que está expuesto el proyecto.

En el caso de no existir información sobre las posibles amenazas y vulnerabilidades, la entidad ejecutora deberá determinar la existencia de riesgos naturales o antrópicos, y las posibles medidas de prevención y mitigación de riesgos con sus respectivos costos.

C. Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana.

Los proyectos deben contribuir al mantenimiento e incremento del capital social de su área de influencia. Un proyecto está en comunión con la sostenibilidad social cuando promueve algunos de los siguientes conceptos y valores: derechos humanos, educación, empleo, empoderamiento de las mujeres, transparencia, participación ciudadana, cohesión social, identidad cultural, diversidad, solidaridad, sentido de comunidad, tolerancia, humildad, compasión, pluralismo, honestidad y ética. Los recursos de los proyectos deben utilizarse de forma que sus acciones propendan a la equidad y la justicia social, mientras que se reducen las rupturas sociales. Lo que se consigue sólo con una activa participación de la comunidad.

3.8 Presupuestación y fuentes de financiamiento.

Para cualquier proyecto de desarrollo, éste se debe presentar, no sólo detallando los rubros que van a ser sujetos de inversión desde el proyecto, sino también es necesario identificar la fuente de financiamiento por cada actividad. Adicionalmente, se debe detallar un cuadro que identifique el tipo de gasto: obras físicas, honorarios profesionales, capacitación, adquisiciones, etc. Es importante destacar que para la presupuestación de los proyectos se debe considerar los tipos de recursos que se necesitan para el desarrollo del mismo, así tenemos:

- **Los recursos materiales:** son las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- **Los recursos técnicos:** son las alternativas técnicas elegidas como las más indicadas para el proyecto, como también las tecnologías a utilizar.
- **Los recursos financieros:** consiste en una estimación de los fondos que se pueden obtener, indicando las diferentes fuentes con que se podrán contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos,

etc. Es necesario también establecer un **calendario financiero**, en donde se indica cada actividad en determinado momento del proyecto y cuáles son los recursos financieros necesarios para llevarlas a cabo.

Hay que precisar también la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

La función del presupuesto es la de “asignar recursos”, determinar la fuente u origen de los mismos y asegurar el desarrollo normal del proyecto. Por lo tanto vemos que existe una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Nunca hay que llegar a la situación de haber establecido **qué cosas hacer** y no saber o tener asegurado **con qué hacerlo**. El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales, entre otros:

- **Costo de personal:** Se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que tienen que se requiere en cada caso.
- **Dietas o viáticos:** Incluye gastos por desplazamiento de las personas que participan del proyecto (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar de residencia.
- **Locales:** por construcción, compra, arriendo, o reacondicionamiento o alquiler de un local.
- **Material y equipo:** costo del material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, calcular, fotocopidora, etc.
- **Gastos de funcionamiento:** electricidad, agua, gas, gastos de oficina, limpieza, seguros, etc.
- **Imprevistos:** se calcula una suma sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.
- **Beneficios:** en proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto. En otros proyectos de diferente naturaleza, cuyos ingresos

pueden ser en especie (mano de obra, por ejemplo), deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

3.9 Monitoreo y evaluación de proyectos.

El monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo es una herramienta fundamental para conocer, medir y evaluar el progreso obtenido a través de actividades y logro de objetivos. El seguimiento y evaluación, según Esteves (2010) ayuda a:

- Tomar decisiones más informadas.
- Introducir los ajustes necesarios.
- Aprender de la experiencia.

El Monitoreo o seguimiento es el examen continuo o periódico que efectúa la administración del proyecto sobre la manera en que se está ejecutando una actividad. Establece una vinculación importante entre el nivel programático y el manejo financiero del proyecto. Durante la etapa de programación del proyecto, el mismo es presentado mediante una red de actividades donde se indica el tiempo de ejecución, duración de la actividad, fecha de inicio, fecha de terminación, y orden secuencial.

El monitoreo tiene como objetivo alertar todo retraso sobre una actividad y ajustar los tiempos para que el proyecto, en su ejecución, no se demore más de lo debido.

La evaluación de proyectos de desarrollo son todas las actividades de reflexión que se generan a partir de la ejecución de una acción, es decir, previa la recolección de información, emitir juicios de valor sobre el impacto del proyecto sobre la comunidad. Existen tres tipos de evaluación:

- Una evaluación previa o conocida como ex - ante, cuyo objetivo es evaluar la pertinencia de un proyecto (un estudio de impacto ambiental es una forma de evaluación ex – ante).
- Una evaluación intermedia cuyo objetivo es medir la eficiencia y eficacia de las actividades; y,
- Una evaluación ex – post que determina la eficiencia y eficacia de los resultados e impactos del proyecto sobre el territorio o la comunidad, una vez finalizada la intervención del periodo correspondiente.

La evaluación debe convertirse en un mecanismo de aprendizaje organizacional, puesto que resulta de la reflexión y toma de decisiones. El Banco Mundial, citado por Esteves (2010) generó el sistema de información monitoreo y evaluación de proyectos sociales, determinando el tipo de evaluación, según el desarrollo de un proyecto, en este sentido, se expone el siguiente cuadro:

Fase de Desarrollo del Proyecto	Tipo de Evaluación	Funciones	¿Cuándo aplicarla?
Diseño del Proyecto	Evaluación Ex - Ante	Evaluar la viabilidad y sustentabilidad del proyecto en términos financieros, políticos, ambientales, institucionales, de género y otros para priorizar y seleccionar las alternativas que maximicen los impactos positivos y minimicen los negativos.	Se planifica y realiza durante la etapa de diseño del proyecto.
Ejecución del Proyecto	Monitoreo	Analizar e indagar el grado que las actividades realizadas, y los resultados obtenidos responden a lo planificado; con el fin de detectar eventuales deficiencias, obstáculos, necesidades de ajuste en la programación y ejecución.	Se planifica durante la etapa de diseño del proyecto y se desarrolla permanentemente durante su ejecución.
	Evaluación Diagnóstica	Evaluar en profundidad aspectos o problemas del proyecto relacionados con el diseño, ejecución y logro de resultados, con la perspectiva institucional.	Durante la ejecución del proyecto, cuando exista la necesidad de profundizar el conocimiento de su desempeño.
	Evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.	Evaluar aspectos o problemas del proyecto relacionados con el diseño, ejecución y logro de resultados desde la perspectiva de los beneficiarios, incorporando la participación como elemento fundamental.	Durante la ejecución del proyecto cuando existe la necesidad de profundizar el conocimiento de su implementación y sus efectos, según los propios beneficiarios

Finalización del Proyecto	Evaluación Ex-Post de resultados	Evaluar el grado de cumplimiento final de los componentes y propósito del proyecto, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia.	Se planifica en la etapa de diseño del proyecto y se realiza inmediatamente después de finalizada la ejecución.
	Evaluación de impacto	Identificar y explicar la modificación del valor inicial de los indicadores del problema que dio origen al proyecto.	Se planifica durante el diseño de proyecto y se ejecuta un tiempo después de finalizada la acción.

4. BIBLIOGRAFÍA

BLANES, JOSÉ (2004). *Los Proyectos y el Desarrollo Local. Guía para la Formulación, Gestión y Sistematización de Proyectos* (Documento para su validación). AECI. Bolivia.

COHEN, E; MARTINEZ, R. *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. División de Desarrollo Social. Cepal.

Cuaderno de Orientación No. 17. (2002). *Cómo elaborar un proyecto*. Centro Regional de Información y Documentación del Principado de Asturias. Primera edición. España.

Documento de Trabajo (2001). *Diseño y Elaboración de Proyectos*. Programa de Capacitación y Metodología. Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales. Santiago.

ESCUADERO, ANDRÉS (2004). *Metodología de Formulación de Proyectos de Inversión. Guía Autoinstructiva*. Proyecto Fortalecimiento de ONG's Perú. Grupo Pachacamac, InWEnt, DED. Perú.

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR – AME (2007). *Guía para la Elaboración de Proyectos de Inversión para el Desarrollo Local*. AME, Banco Mundial. Quito.

ANEXOS

- Documentos de la SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES) para la ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO.

ARTICULANDO CONTENIDOS: Del MÓDULO IX al MÓDULO X

Esta última conexión de Módulos tiene una gran importancia en el proceso de la ESGP. Como se ha mencionado anteriormente, este es el momento crucial en la apuesta pedagógica de la Escuela, ya que la intencionalidad de la misma ha sido dar elementos relevantes que lleven a la aplicación de una Propuesta Estratégica (PE) concreta y que signifique la puesta en acción de los aprendizajes, conduciendo necesariamente a una acción de mejora de nuestro servicio a la ciudadanía, o de promoción de una mejora en sus condiciones de vida desde nuestro rol Municipal. El Módulo IX, por tanto, ha servido como espacio de confirmación del diseño de la PE, sobre todo reforzando los contenidos para la utilización del Marco Lógico, y la aplicación de éste en la propuesta.

Asimismo en el Módulo IX se han definido con claridad los elementos de análisis de factibilidad y viabilidad de nuestras propuestas, mismos que hemos aplicado y discutido para cada caso, y como último aporte del Módulo hemos definido las distintas posibilidades para implementar un modelo de evaluación que nos permita hacer los ajustes adecuados a nuestra propuesta y de alguna manera anticipar los resultados esperados buscando un exitoso logro de los objetivos. Todos estos contenidos se han puesto en práctica en el espacio inter-modular y por ello la conexión ahora con el Módulo X nos permite continuar en la definición de los aspectos medulares de la PE, y hacer el último espacio de trabajo conjunto para detallar nuestra propuesta, proveyéndola de los insumos necesarios para que pueda ser implementada con mejores perspectivas de éxito, y con el aporte de los aprendizajes de todos y todas quienes han participado en la ESGP.

Este último Módulo X sobre Proyectos Económico-Productivos permitirá continuar con el trabajo anterior, mejorar los contenidos de la PE, y nos ayudará a contrastar los primeros pasos dados en esa línea con el aporte de lo que otros Municipios han vivido, ahora desde una perspectiva netamente económico-productiva; esto es, entendiendo la importancia de promover proyectos de este tipo cuando se quiere propiciar un proceso de desarrollo en nuestras comunidades y para nuestras poblaciones. Esto es muy importante, ya que este Módulo X permite una perspectiva nuevamente desde una ciudadanía activa, participante, y que se hace responsable de la implementación de sus propios procesos de desarrollo, contando con la ayuda del Municipio como gestor de los mismos y como acompañante. En este Módulo se reforzarán los aprendizajes sobre la administración y gestión, ahora aplicados a nuestra PE, y desde la perspectiva productiva, donde se hace necesario tener conocimiento de cadenas de valor, mercados, oferta y demanda, calidad de nuestros productos, incubadoras de negocios, dinámicas asociativas, y sobre todo apuntando a modelos de desarrollo comunitario.

En este Módulo se analizarán experiencias de caso como base pedagógica del mismo, sobre todo para que nuestras PE Municipales puedan confrontarse con ellas. Se hará una visita de campo a un proyecto económico-productivo para conocer todos los pormenores de la experiencia, sus procesos, y sobre todo conocer el modelo productivo del mismo. También se analizará un caso paradigmático para Ecuador, como lo es Salinas de Guaranda, desde donde se podrán también tener lecciones que servirán en la implementación de nuestra PE o para proyectos futuros.