

**Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA**

**Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos**

**Serie Organización para la Ejecución de Proyectos**

**Focalización del  
grupo objetivo y  
organizaciones de base**

**2003**



## Series de Publicaciones RUTA

338.13

B142f

Focalización del grupo objetivo y organizaciones de base /Rodríguez, Edwin y Báez, Linda. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.

53 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 9)

ISBN: 9968-866-27-X

1. IDENTIFICACIÓN POBLACIÓN OBJETIVO. 2. ORGANIZACIONES DE BASE. 3 FOCALIZACION. 4. GRUPOS DE INTERES

*Agradecemos a todas las personas, técnicos de los proyectos, consultores y personal de RUTA que colaboraron en la preparación de este documento*

### **Autores**

Linda Báez. RUTA  
Edwin Rodríguez. Honduras

### **Colaboraron en la revisión**

Rafael Paredes. PRODAP, El Salvador  
Héctor Ortega. PROSOC, Honduras  
Marlon Mérida. PROCUCH, Guatemala  
Edwin Rodríguez. Honduras  
Ana Lucía Moreno. RUTA  
Jorge León. RUTA

### **Control de edición**

Carmen Eugenia Morales. RUTA  
Mayela Rodríguez. RUTA  
Roxana Romero. RUTA

### **Diseño y diagramación**

Oscar Cuevas

# Indice

Siglas	ii
Presentación	1
Conceptos básicos	2
Objetivos y productos	4
Requisitos	6
Principios centrales	7
Participantes y responsabilidades	9
Método de trabajo	11
Período para realizar las actividades	26
Anexo: Instrumentos para apoyar el proceso de focalización	29

# Siglas

**FIDA**

**Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola**

**IC**

**Institución Cooperante**

**IEEA**

**Informe de Evaluación Ex - Ante**

**POA**

**Plan Operativo Anual**

**PS&E**

**Planificación, Seguimiento y Evaluación**

**RUTA**

**Unidad Regional de Asistencia Técnica**

**TDR**

**Términos de Referencia**

**UP**

**Unidad de Proyecto**

# Presentación

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

Para tal fin, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) ha preparado la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, que consta de un conjunto de documentos, que pueden ser utilizados en forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iniciales de la ejecución del proyecto.

La Serie consta de un documento de consideraciones generales, diferentes fascículos<sup>1</sup> preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar un proyecto y un glosario de términos para uniformar los conceptos empleados en la ejecución de proyectos. Los fascículos son complementarios entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, un método de trabajo con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

## Propósito del fascículo

La principal idea del fascículo es ofrecer una muestra de procedimientos e instrumentos para que proyectos, instituciones y personas interesadas puedan orientar metodológicamente su acción de desarrollo hacia la focalización de la población objetivo.

Este documento se ha construido a partir de la sistematización de experiencias de proyectos en ejecución, lo cual es una oportunidad y un reto para realizar adaptaciones, mejoramientos e innovaciones que estimulen su permanente actualización.

<sup>1</sup> El detalle de los documentos que forman parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos se muestra en la contraportada de este documento.

# Conceptos básicos

La **focalización** es el proceso mediante el cual, en acción concertada con los actores locales, se identifican los usuarios (as), participantes de las acciones del proyecto. Constituye el mecanismo explícito a través del cual se orientan las intervenciones de un proyecto en función de territorios y grupos de población sobre los cuales se quiere tener efectos al más corto plazo posible o sobre grupos de la población objetivo que no cuentan con las capacidades suficientes para manifestar su intención o interés de participar en el proyecto.

La focalización se fundamenta en la necesidad de establecer una distribución equitativa de los recursos del proyecto. Se realiza cuando las poblaciones o comunidades donde se quiere intervenir tienen fuertes limitaciones o dificultades para manifestar por sí mismos sus demandas o propuestas de acciones para el desarrollo. Tales limitaciones pueden ser consecuencia de la marginalidad social acumulada, la dispersión poblacional, la escasa experiencia organizativa existente y otros factores inherentes al medio rural que limitan la participación de grupos o sectores poblacionales. También se realiza cuando existe una fuerte demanda de servicios que requiere de una selección entre distintas opciones .

Como **acción concertada** se debe interpretar aquella que resulta del acuerdo o convenio entre la representación de las agrupaciones locales y los /las representantes del proyecto o institución que interviene o desea intervenir. En el caso de la focalización, consiste en el acuerdo sobre la aplicación de la misma, los criterios a utilizar y las decisiones a tomar.

Por **actores** se entienden todas aquellas personas, instancias, agrupaciones e instituciones que participarán en el proyecto e intervienen en el proceso bajo alguna modalidad (presencia, decisión, aporte, beneficio). Incluye a líderes locales, organizaciones de base (económico-productivas, gremiales y social-comunitarias); instancias de representación municipal, gobiernos municipales, empresas e instituciones privadas que prestan servicios de apoyo al desarrollo, e instituciones públicas del Gobierno central que intervienen en el territorio.

Como **grupo objetivo** se entiende a todas aquellas personas que deban beneficiarse de los recursos y resultados de un proyecto, y quienes son el objetivo final de la focalización.

Por **organización de base** se entiende aquella estructura de participación o integración de personas, que tiene su origen y arraigo en determinados intereses, y que para los efectos del proyecto está localizada en su área de influencia. Entre otras, pueden ser: asociaciones, empresas, cooperativas y cualquier entidad, bajo cualquier régimen legal, que se dediquen a la producción de bienes y servicios con objetivos económicos (económico-productivas); asociaciones comunales que se dedican al desarrollo social de la comunidad (social-comunitarias) y asociaciones gremiales que buscan reivindicaciones para sus agremiados en el marco de la política de los go-biernos o en el comportamiento de los mercados.

Cuando las personas no están organizadas formalmente, pero comparten un objetivo y desean acceder a servicios del proyecto, se las puede considerar como **grupos de interés**. Estos grupos de interés si se incorporan al proyecto y sus iniciativas se logran implementar, pueden constituirse posteriormente en organizaciones de base.

# Objetivos y productos

El principal objetivo de la focalización es identificar claramente aquellos territorios, personas, grupos y organizaciones de base, que son elegibles para acceder y beneficiarse de los recursos y resultados de un proyecto o programa de desarrollo. El propósito es concentrar los recursos en quienes cumplen los requisitos establecidos por el proyecto y hacer el mejor aprovechamiento de tales recursos.

Con la focalización se pretende ayudar a incorporar al proyecto, aquellos grupos de población que han estado excluidos o marginados del desarrollo, disminuir los costos del proyecto, evitando la dispersión de los recursos en grupos de población que no los necesita. Al asegurar que los beneficios se dirigen únicamente a los más necesitados, es posible elevar el nivel de beneficios de éstos y/o disminuir el costo del proyecto o programa.

La focalización no debe considerarse como una condición para participar en el proyecto. Algunos grupos y organizaciones que no fueron focalizados podrán participar porque se consideran importantes desde el punto de vista estratégico, o porque son organizaciones que tienen iniciativas o que favorecen la ejecución del proyecto o que prestan servicios a la población rural. Los proyectos deberán tener cuidado de no usar el término focalización como significativo de "exclusión positiva", sino fundamentalmente con el objetivo de poder visibilizar aquellos grupos que de otro modo, no tendrían posibilidades de aprovechar los beneficios que el proyecto llevará.

## **Con la focalización se espera obtener los siguientes productos:**

- Territorios, comunidades u otras zonas identificados. Incluye la priorización de municipios, territorios especiales por razones de estrategia nacional o municipal, aldeas o comunidades, subcuencas o microcuencas.
- Grupos poblacionales definidos. Comprende la definición y localización de sectores poblacionales de atención preferencial por parte del proyecto. Incluye una definición e identificación de familias y grupos de interés en cada comunidad seleccionada.

- Organizaciones locales. Se refiere a las organizaciones que en su gran mayoría, integran personas de la población beneficiaria del proyecto y que actúan en la búsqueda de su propio bienestar. Se refiere a organizaciones económico-productivas, social-comunitarias, gremiales o grupos de interés.

Otras acciones relacionadas con la planificación estratégica, planificación operativa y construcción de normas operativas del proyecto podrán ser alimentadas con los avances y resultados de la focalización.

# Requisitos

**Algunas acciones y condiciones deben realizarse para iniciar la focalización:**

- La Unidad de Proyecto (UP) debe estar constituida. El proyecto debe haber organizado el equipo básico ejecutivo y operativo con el que va a trabajar. Implica formar al personal de la UP como un solo equipo que comparte la visión de desarrollo del proyecto, que maneja los principales conceptos estratégicos, las reglas de comportamiento y la información disponible sobre el contexto y medio de trabajo.
- La inducción se ha completado y los actores del proyecto tienen el suficiente conocimiento de lo que se espera lograr del proyecto y como se plantea realizarlo.
- La etapa de promoción y difusión se inició, con las acciones para dar a conocer el proyecto (objetivos, resultados esperados, participación de los diferentes actores) y para asegurar la aceptación y motivación de los actores para participar.

# Principios centrales

Los principios a tomar en cuenta en el proceso de focalización son:

Principio	Descripción
<b>Democracia participativa</b>	Esto significa, que la democracia como modelo político se valida con la participación, y que como forma de vida, es por tanto de rasgos protagónicos. Cada persona, a diferentes niveles, puede participar en cabildos abiertos o asambleas comunales y ser protagonista de la decisión sobre las familias, grupos, organizaciones de base, comunidades y municipios donde estará actuando el proyecto.
<b>Participación</b>	Se refiere a la condición de cada participante: hombre, mujer, grupo, organización, y otros. Cada uno puede estar presente, estar habilitado y tomando decisiones, aportando esfuerzos y recursos y accediendo a los beneficios que le corresponden. Aquellos grupos con limitaciones para participar deben ser priorizados y seleccionados cuidadosamente (estos son los sujetos de la focalización). Ningún grupo puede quedar excluido de la focalización por motivos de raza, género, credo religioso e ideas políticas. Esto es particularmente importante para el equipo de la UP.
<b>Representatividad de participantes</b>	Las decisiones sobre quienes deben beneficiarse del proyecto o programa serán tomadas por verdaderos representantes de la población. Autoridades electas democráticamente, asambleas comunales y de grupo y líderes reconocidos por los grupos focalizados son ejemplos de esa representatividad.
<b>Transparencia comunicación permanente</b>	Los actores tienen el derecho de conocer y estar informados de las acciones, los procesos y los recursos utilizados del proyecto. También tienen la obligación de manejar honestamente los recursos y decisiones y establecer las formas y acciones de comunicación para que los demás con derecho estén informados.

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Metodología adecuada a actores locales</b>	Los actores locales, especialmente aquellos representativos de la población pobre y vulnerable, en la mayoría de los casos tienen dificultades para participar en procesos donde se utilizan técnicas o metodologías sofisticadas. Sus limitaciones de lectura, escritura y comunicación en general, deben ser tomadas en cuenta al momento de diseñar los procedimientos e instrumentos de focalización.

# Participantes y responsabilidades

Durante el proceso de focalización participarán:

Participante	Responsabilidades
<b>Usuarios (as) del proyecto</b>	A partir del conocimiento de la población objetivo de la zona y grupos organizados, y en un proceso participativo, se elaborará un listado de posibles participantes, representantes de municipios, comarcas o caseríos, cuidando un balance entre hombres y mujeres. En este momento se debe tomar en cuenta la existencia de organizaciones de base y estimular su participación. El papel de estos representantes es de decidir si participan en el proyecto dentro de un proceso de autoselección.
<b>Líderes locales</b>	Algunos líderes voluntarios asumen responsabilidades para organizar asambleas comunales, otros contribuyen con información en la identificación y agrupamiento de familias por interés y algunos también asumen tareas en la ejecución de actividades de seguimiento a los acuerdos de asamblea. Si se les prepara pueden contribuir a llenar las fichas de registro de familias y de las organizaciones locales.
<b>Autoridades locales, municipales</b>	Además de compartir el interés por el desarrollo rural y las acciones del proyecto, las autoridades municipales podrían incluir las intervenciones del proyecto en su plan municipal, ejercer su poder de convocatoria institucional y comunal, aportar sus propios criterios de focalización, promover y organizar con apoyo del proyecto los encuentros municipales y cabildos abiertos y asignar representantes para que participen en, al menos, el primer encuentro de cada comunidad seleccionada. Deben estar informadas del proceso y resultados de la focalización en todos sus niveles.

Participante	Responsabilidades
<b>Consejos, Comités Locales o Municipales</b>	Puede ser la instancia donde se conozcan y debatan los criterios y la selección de comunidades con propósitos de focalización del proyecto. Al menos dos sesiones de éste nivel deben ser realizadas con ese propósito. Otras sesiones pueden ser convenientes con propósitos informativos.
<b>Otras organizaciones</b>	En algunos casos pueden ser entidades estatales, organizaciones gremiales, políticas y religiosas que puedan ejercer influencia importante durante la ejecución del proyecto. Algunas podrían ser representantes de proyectos y programas con los que se relacionará directamente el proyecto, o podrían ser entidades prestadoras de servicios. Pueden encargarse de la promoción y focalización en las comunidades conforme la asignación o contratación del proyecto, aportar con su experiencia a la metodología de focalización, ejercer la comunicación y enlace entre el proyecto y las comunidades y el ordenamiento de la información que se genere, específicamente de las fichas de registro de familia y de grupo u organización.
<b>Unidad de Proyecto (UP)</b>	Su papel consiste en orientar, facilitar y calificar todo el proceso de focalización hasta que se obtienen las listas de líderes, familias y organizaciones o grupos. Además, es responsable de la administración de las bases de datos que se van generando. Su papel facilitador consiste en el análisis y formulación de propuestas para la toma de decisiones sobre criterios, metodología y estrategia de intervención en función de los resultados que se vayan obteniendo.
<b>Asistencia técnica externa</b>	Acompañan y facilitan el proceso con orientaciones metodológicas y preparación de instrumentos.

# Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos o por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica a los proyectos. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza. Es de considerar que este método significa una inversión en tiempo y recursos para el proyecto, los que deberán ser previstos por el director (a) al momento de elaborar un primer presupuesto y plan de acción.

El método propuesto para desarrollar la focalización consta de tres etapas. Las dos primeras están referidas a la priorización de los municipios y comunidades de intervención del proyecto y la tercera a la identificación, caracterización y preselección de las familias y organizaciones de base, presentes en los municipios y comunidades identificadas en las etapas anteriores, que serán objeto de atención del proyecto.

En la Figura 1, al final de esta sección, se presentan las etapas y actividades del método propuesto. Además, en el Cuadro 1 se resumen las etapas y actividades recomendadas, haciendo referencia a los instrumentos, participantes, responsabilidad y productos generados en cada etapa.

Etapas de la Focalización del Grupo Objetivo y Organizaciones de Base	
Etapa 1	Priorización y focalización de municipios
Etapa 2	Priorización y focalización de comunidades
Etapa 3	Identificación y preselección de familias y organizaciones de base

## Descripción de las etapas y actividades

### Etapa 1: Priorización y focalización de municipios

Se parte de que existe una primera selección de municipios contenida en el Informe de Evaluación Ex-Ante o documento de diseño del proyecto. También se tiene una idea de los potenciales participantes que han sido identificados durante la inducción y la actividad de lanzamiento. Sin embargo, hace falta precisar sistemáticamente dónde se ubican los grupos, organizaciones y actores que deberán ser receptores de los beneficios del proyecto y sujetos de acciones relevantes; así como también hace falta priorizar los municipios, para establecer la gradualidad de la intervención del proyecto en las áreas a través del tiempo.

#### Actividades a realizar

Para la priorización y focalización de municipios se proponen las siguientes actividades:

##### **1. Constitución de un equipo de trabajo**

Para iniciar se procede con la organización de un equipo de trabajo, normalmente integrado por personal de la UP, quien define los productos específicos, adapta los criterios, los procesos y los instrumentos de focalización, promueve la participación local y le da seguimiento al trabajo. Es quien realiza la propuesta técnica de focalización. Eventualmente, y de acuerdo al conocimiento que se tenga del liderazgo local, es ideal incorporar en este equipo a algunos representantes idóneos para que contribuyan con información y propuestas al trabajo a realizar. Entre éstos pueden

estar dirigentes de organizaciones de base, asesores de las autoridades locales, técnicos y directivos de ONG y consultores locales. Todos con reconocida experiencia y conocimiento de la zona.

## **2. Revisión, ajustes y definición del método de trabajo y criterios de focalización de municipios**

Esta actividad incluye:

**a. Establecimiento de criterios de priorización.** Al nivel del equipo se proponen y acuerdan criterios de priorización para municipios. Estos criterios pueden estar incorporados previamente en el documento de diseño del proyecto y a partir de estos se debe iniciar el trabajo de revisión. Las autoridades ejecutoras y financieras del proyecto podrían tener que aprobar cambios en dichos criterios.

### **Ejemplo de esos criterios son:**

- Nivel de pobreza y vulnerabilidad existente.
- Grado de interés inicial manifiesto en participar y servir de ejemplo.
- Existencia y disposición de participar de agrupaciones de municipios y comunidades que faciliten las intervenciones. Esa condición mejora la posibilidad de lograr impacto más rápido garantizando la participación local, y favorece la viabilidad y la sostenibilidad de acciones y resultados.
- Ubicación estratégica de los municipios en relación con las prioridades de la estrategia nacional o sectorial. Por ejemplo, temas como: seguridad y soberanía orienta hacia municipios fronterizos, especialmente cuando existen conflictos actuales o potenciales; emergencias nutricionales o derivadas de desastres asociados a fenómenos naturales; aprovechamiento y protección de reservas de agua, etc.

**b. Análisis de municipios en función de criterios.** Para realizar el análisis de cada municipio dentro de la zona de influencia del proyecto, se construirá su perfil de prioridad, asignando peso y calificación a cada criterio como los descritos arriba, en forma general o con base en cada detalle que se agregue al criterio.

**Siguiendo con el ejemplo, la aplicación de los criterios podría llevar a priorizar municipios por:**

- El mapa de pobreza municipal existente al nivel de país o el índice de desarrollo humano (PNUD), pueden ser referencias apropiadas para aplicar el criterio de pobreza. Cuando no exista un mapa de pobreza, será necesario realizar un análisis rápido socioeconómico, territorial, demográfico y ambiental con la calificación correspondiente a cada municipio.
- El grado de interés inicial manifiesto en participar y servir de ejemplo debe haber sido observado durante el proceso de inducción del Proyecto y cada municipio debe ser calificado partiendo de manifestaciones explícitas de autoridades y líderes locales. Una lista de chequeo de disponibilidades, recursos locales y potencialidades puede ser utilizada complementariamente.
- La existencia y disposición de agrupaciones municipales y comunitarios, pueden ser comprobadas a través de los registros institucionales correspondientes y un sondeo rápido de su funcionalidad actual. La lista de chequeo que se sugiere al nivel municipal también puede ser aplicada a éste nivel.
- La ubicación estratégica territorial normalmente es parte de mandatos de política conocidos. Sin embargo, puede ser saludable promover un encuentro entre el equipo de trabajo, y los representantes institucionales idóneos del nivel en referencia para precisar tales estrategias y su localización.

**c. Establecimiento de un enfoque gradual de incorporación, para efectos de focalización e intervención en función de las prioridades anteriores.** Una vez calificados todos los municipios se podrá observar fácilmente su jerarquía de prioridad. Previamente se ha establecido un rango de calificación, que puede determinar el inicio de las intervenciones en el tiempo en cada municipio, según el calendario general del Proyecto. En los municipios identificados dentro del rango de calificación de mayor prioridad, será donde se continuará de inmediato el proceso de focalización.

## Productos esperados

El principal resultado es un método de selección y estrategia de gradualidad.

## Instrumentos

Los instrumentos metodológicos a ser utilizados en la Etapa 1 se limitan a criterios de priorización de municipios y la construcción de un perfil de prioridad donde se califica la condición de cada municipio en función de tales criterios. Otros instrumentos a utilizarse tienen que ver con etapas anteriores realizadas durante la inducción y promoción del proyecto. Los inventarios de potenciales participantes, registros de participantes y resultados de sondeos o diagnósticos existentes pueden ser así aprovechados.

### **Instrumento 1.**

**Documentos básicos y de referencia del proyecto.** Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

### **Instrumento 2.**

**Modelo de perfil de prioridad del municipio.** Consiste en un ejemplo de criterios valorados y resultado de su aplicación, para calificar el estado de prioridad de cada municipio a efectos de la intervención del proyecto.

**Instrumento 3.**

**Estructura de presentación del proyecto en encuentro municipal y comunal.** Esta es una referencia que sirve para promocionar el proyecto y explicar el proceso de focalización en el municipio y las comunidades seleccionadas. Al nivel de comunidades se podrá agregar la información sobre los resultados de la focalización anterior.

**Instrumento 8.**

**Ejemplo de términos de referencia y procedimientos de selección utilizados en contratación de consultorías, para facilitar la focalización en comunidades rurales.** Es un ejemplo de términos de referencia utilizados para contratación de servicios técnicos con propósitos de focalización y levantamiento de demandas en comunidades. Dichos términos están más orientados al levantamiento de demandas pero incluyen la facilitación del proceso de auto-selección de familias y grupos en las comunidades.

**Instrumento 9.**

**Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores de la focalización en comunidades.** Es una propuesta de contenido y procedimiento para que promotores y promotoras relacionadas con los servicios técnicos o líderes de las comunidades rurales faciliten el proceso de focalización a ese nivel.

## Etapa 2: Priorización y focalización de comunidades

Una vez se haya realizado la priorización y focalización de municipios, con base en el método descrito anteriormente, se procede a la focalización de comunidades al interior de estos municipios. Esta etapa es clave, debido a que al establecerse la priorización por comunidades, se facilita planear acciones operativas para iniciar el proyecto.

Al igual que en la etapa 1, en esta etapa 2 deberá hacerse una calificación de las comunidades existentes en el territorio municipal, utilizando criterios previamente concertados entre autoridades y líderes locales con funcionarios del proyecto. En ésta etapa también se puede aprovechar la información disponible en diagnósticos comunales, auto-diagnósticos de organizaciones de base y estudios específicos de otras instituciones que intervienen en la zona.

### Actividades a realizar

#### **1. Encuentros municipales de promoción del proyecto e información sobre focalización**

Se realizará un primer encuentro con autoridades locales de cada municipio, donde la UP ha decidido continuar el proceso de focalización. Pueden haber representantes institucionales y líderes locales invitados para conocer del proceso y establecer acuerdos de seguimiento, entre los cuales está la realización de un segundo encuentro para seleccionar comunidades. Esta actividad también puede realizarse como parte de la etapa de promoción del proyecto .

## 2. Establecimiento de criterios

Esta actividad se realiza durante el encuentro municipal anterior. Se parte de una lista de criterios propuestos por el equipo de trabajo y se podrán agregar otros criterios de interés de las autoridades, representantes y líderes locales. Se debe evitar, en lo posible, el uso de criterios influenciados por sectarismos políticos, de raza o religión.

### **Una lista de criterios que se puede utilizar es la siguiente:**

- Condición de empobrecimiento de cada comunidad según mapa municipal o diagnóstico rápido que habrá que realizar.
- Facilidad o dificultad de acceso geográfico para servicios como los que ofrece el proyecto (comunidades en ruta de servicios, red vial como ejemplo).
- Homogeneidad cultural de la población especialmente cuando existe alta presencia de etnias.
- Presencia o ausencia institucional de intervención en la zona.
- Nivel de concentración de población de interés del proyecto.
- Interés geo-político de las autoridades y líderes locales incluyendo temas estratégicos como el aprovechamiento de potenciales existentes y la protección de recursos naturales.
- Comunidades participantes en organizaciones extracomunitarias.
- Existencia de grupos u organizaciones.

Es importante que a cada criterio seleccionado se le asigne un determinado valor o puntaje con el fin de ponderar los distintos criterios justamente y realizar un proceso de selección lo más equitativo y transparente posible. La sumatoria del puntaje es la que determinará la incorporación o no de una comunidad en el momento del análisis o medición de criterios. Esta situación podría cambiar en el período de ejecución del proyecto.

### **3. Sesión de Concejo Municipal o Asamblea abierta para selección de comunidades**

El procedimiento es similar a cuando se hace la priorización de municipios, asignando peso a los criterios y calificando cada comunidad hasta construir su perfil de prioridad comunal. En la sesión deben ser explicados, tanto los criterios y procedimientos utilizados, como la calificación y rangos de prioridad para efectos de la intervención del proyecto. También debe quedar claro que la focalización inicial podrá modificarse en la medida que se conozca mejor la situación y en función de las tendencias que se observen. En este encuentro deben estar presente las autoridades municipales, representantes del proyecto e instituciones del gobierno, representantes invitados de organismos de cooperación que actúan al nivel local y representantes de organizaciones de base. De preferencia, la sesión debe realizarse en la sede del gobierno local.

#### **Productos esperados**

Los productos de esta etapa son: **i)** definición de criterios de selección y **ii)** comunidades calificadas, priorizadas y focalizadas.

#### **Instrumentos**

##### **Instrumento 1.**

**Documentos básicos y de referencia del proyecto.** Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

**Instrumento 3.**

**Estructura de presentación del proyecto y la focalización en encuentros municipales y comunales.** Es una referencia que sirve para promocionar el proyecto y explicar el proceso de focalización en el municipio y las comunidades seleccionadas. Al nivel de las comunidades se podrá agregar la información sobre los resultados de la focalización.

**Instrumento 4.**

**Guión de encuentros comunales para focalización.** Es un esquema para organizar el qué, para qué, cómo, quién, en qué tiempo y con qué medios se realizará un encuentro comunal para la focalización.

**Instrumento 5.**

**Ejemplo de Perfil de calificación de comunidad para efectos de focalización.** Consiste en un ejemplo de criterios valorados y resultado de su aplicación para seleccionar comunidades donde intervendrá el proyecto.

**Instrumento 6.**

**Ejemplo de agenda de reunión de autoridades o representantes municipales o cabildo abierto para focalización de comunidades.** Es una propuesta de referencia para aplicar en una reunión de este tipo con propósitos de decisión sobre comunidades focalizadas.

**Instrumento 8.**

**Ejemplo de términos de referencia y procedimientos de selección utilizados en contratación de consultorías, para facilitar la focalización en comunidades rurales.** Es un ejemplo de términos de referencia utilizados para contratación de servicios técnicos con propósitos de focalización y levantamiento de demandas en comunidades. Dichos términos están más orientados al levantamiento de demandas pero incluyen la facilitación del proceso de auto selección de familias y grupos en las comunidades.

**Instrumento 9.**

**Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores de la focalización en comunidades.** Es una propuesta de contenido y procedimiento para que promotores (as) relacionadas con los servicios técnicos o líderes de las comunidades rurales faciliten el proceso de focalización a ese nivel.

## **Etapa 3: Identificación y preselección de familias y organizaciones de base**

Una vez se ha realizado la priorización y focalización de municipios y comunidades se procede a la identificación y preselección de familias y organizaciones participantes, al interior de esas comunidades. A partir de los resultados obtenidos en esta etapa, será posible iniciar propiamente las acciones del proyecto con su grupo objetivo.

### **Actividades a realizar**

#### **1. Definición de agrupaciones de comunidades con propósitos de levantamiento de demanda**

Una vez seleccionadas las comunidades, estas se podrían identificar por "rutas" o zonas de comunidades relacionadas entre sí. Dicha relación es importante porque sus perspectivas de desarrollo dependen en gran medida de la misma y porque facilita la intervención del proyecto. Normalmente, el criterio que sobresale para la agrupación es la infraestructura de comunicación (camino de acceso o carretera). Sin embargo pueden ser utilizados otros criterios de tipo geográfico (cuenca, valle), político administrativo (municipio), actividad económica (producción de café) u otro combinado. En la medida de lo posible, la decisión sobre cómo hacer esta agrupación debe hacerse en cabildo abierto municipal o al menos involucrando a autoridades y líderes de los municipios. En éste momento se podría construir un croquis de ruta o mapeo de la zona que agrupa a las comunidades (instrumento 7). A partir de esta actividad, el proceso se relaciona directamente con el levantamiento de demanda .

#### **2. Definición de actividades para realizar la promoción comunal y autoselección de familias**

Estas actividades pueden ser realizadas por intervención directa del personal del proyecto o por contratación de servicios de consultoría. En el primer caso, se procede directamente con la capacitación al personal de la UP que se involucrará en dichas actividades. En el segundo caso, se podrían contratar servicios de consultoría a través de concurso o licitación de dicho servicio, para cada una de las rutas o agrupaciones de comunidades, definidas en el paso anterior. El ente de servicio que se contrate debe contar con personal idóneo para generar confianza en las comunidades, observar comportamientos sociales, económicos, ambientales,

culturales y políticos adecuados, al mismo tiempo que establece relaciones temáticas, geográficas, de relación interfamiliar e intercomunitaria. Los términos de referencia para estas contrataciones deben ser claros y precisos y contemplar como se operacionalizan en el proceso, los principios que orientan la ejecución del proyecto.

### **3. Capacitación a promotores comunales y proveedores de servicios**

Esta actividad permite habilitar a prestadores de servicios contratadas, para que: promuevan el proyecto en las comunidades, realicen la focalización a ese nivel, faciliten la autoselección de familias y más adelante, faciliten el levantamiento de demandas de la población focalizada. Incluye directivos, profesionales y técnicos de la UP y de las entidades contratadas en el paso anterior que participan en un proceso de capacitación sobre contenidos, que van desde conceptos de desarrollo, visión y operación del proyecto, aplicación de procesos y uso de técnicas participativas, etc.

### **4. Encuentros comunales promocionales e informativos para la identificación de organizaciones de base y líderes**

Esta actividad incluye la preparación, la realización y la memoria de cada encuentro. La preparación a su vez implica:

- Visitas domiciliarias informativas y promocionales que finaliza con la identificación de dos o tres personas de la comunidad que muestran interés en participar para que ayuden en la preparación del encuentro (local, invitaciones, logística, atenciones).
- Elaboración didáctica de una presentación que contiene información sobre el proyecto, el proceso de focalización y levantamiento de demanda, los criterios de participación que se utilizan y la dinámica del encuentro que se realiza.
- Diseño de dinámicas de identificación de líderes y organizaciones que existen o intervienen en la comunidad.

La realización del encuentro debe ajustarse a las condiciones del ambiente comunal en términos de fecha, horario y local. Es importante asegurar una buena facilitación-moderación, ajustada a un guión metodológico que se propone y aprueba en el encuentro. En lo posible deben incorporarse actividades demostrativas visuales probadas en otras comunidades y alguna actividad cultural o artística local o de una comunidad cercana que llame la atención. Otro aspecto clave es dejar bien establecidas y concertada las acciones y responsabilidades de seguimiento inmediato. Los facilitadores

deben identificar como importante la participación de grupos en desventaja relativa, e incorporar medidas para que en las asambleas se les ofrezca la posibilidad de una participación activa.

La memoria del encuentro para efectos del seguimiento en la comunidad debe ser lo más visual posible y debe quedar disponible en un local de acceso público en la comunidad. El uso de tarjetas, mapas, dibujos y esquemas puede ser apropiado para ese propósito, independientemente de que el servicio técnico prepare un documento más formal. La memoria en la comunidad debe permitir a cualquier poblador local o visitante verificar los acuerdos o compromisos establecidos, lo cual se vuelve obligatorio en un siguiente encuentro.

### **5. Encuentros de conformación y auto-selección de grupos focalizados**

Estas son asambleas comunales abiertas que se pueden repetir. En ellas se trata de asegurar la participación de los líderes y representantes de las organizaciones o grupos de interés identificados en el paso anterior. Constituyen a su vez, el enlace para el trabajo de diagnóstico comunitario y levantamiento de demandas en función de organizaciones o grupos de interés auto-conformados. Al final deben estar claramente definidas las listas y fichas de registro de personas (hombres y mujeres) propuestas para recibir servicios, de las familias asociadas a organizaciones o grupos de interés y de las mismas organizaciones y grupos. Todas las fichas anteriores, junto con el registro de comunidades y municipios focalizados, conforman la información sustantiva de las bases de datos del proyecto. En el análisis de las fichas, deben comprobarse si las relaciones de equidad se están alcanzando.

#### **Ejemplo de algunos criterios que se pueden utilizar en la autoselección de familias y grupos:**

- Interés demostrado en el proceso de focalización con participación en asambleas y comisiones de trabajo
- Tamaño de la propiedad, actividad económica por familia
- Vínculos o relaciones con programas o proyectos similares
- Propuesta mayoritaria de participantes en asambleas
- Potencial de servicio identificado por líderes locales y técnicos

## Productos esperados

Los resultados a obtener son: **i)** agrupaciones de comunidades para levantar demandas, **ii)** prestadores de servicios técnicos contratados, **iii)** promotores comunales y proveedores de servicios capacitados y **iv)** actualización de registros e incorporación de demandantes y de demandas comunales.

## Instrumentos

### Instrumento 1.

**Documentos básicos y de referencia del proyecto.** Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

### Instrumento 4.

**Guión de encuentros comunales para focalización.** Es un esquema para organizar el qué, para qué, cómo, quién, en qué tiempo y con qué medios se realizará un encuentro comunal para la focalización.

### Instrumento 5.

**Ejemplo de Perfil de calificación de comunidad para efectos de focalización.** Da una guía sobre la calificación de comunidades que son objeto de focalización.

### Instrumento 7.

**Conglomerados comunales en función de territorios naturales y rutas de servicios.** Son ejemplos de referencia sobre comunidades agrupadas según una ruta de comunicación y según términos geográficos territoriales.

**Instrumento 8.**

**Ejemplo de términos de referencia y procedimientos de selección utilizados en contratación de consultorías, para facilitar la focalización en comunidades rurales.** Es un ejemplo de términos de referencia utilizados para contratación de servicios técnicos con propósitos de focalización y levantamiento de demandas en comunidades. Dichos términos están más orientados al levantamiento de demandas pero incluyen la facilitación del proceso de auto-selección de familias y grupos en las comunidades.

**Instrumento 9.**

**Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores de la focalización en comunidades.** Es una propuesta de contenido y procedimiento para que promotores y promotoras relacionadas con los servicios técnicos o líderes de las comunidades rurales faciliten el proceso de focalización a ese nivel.

**Instrumento 10.**

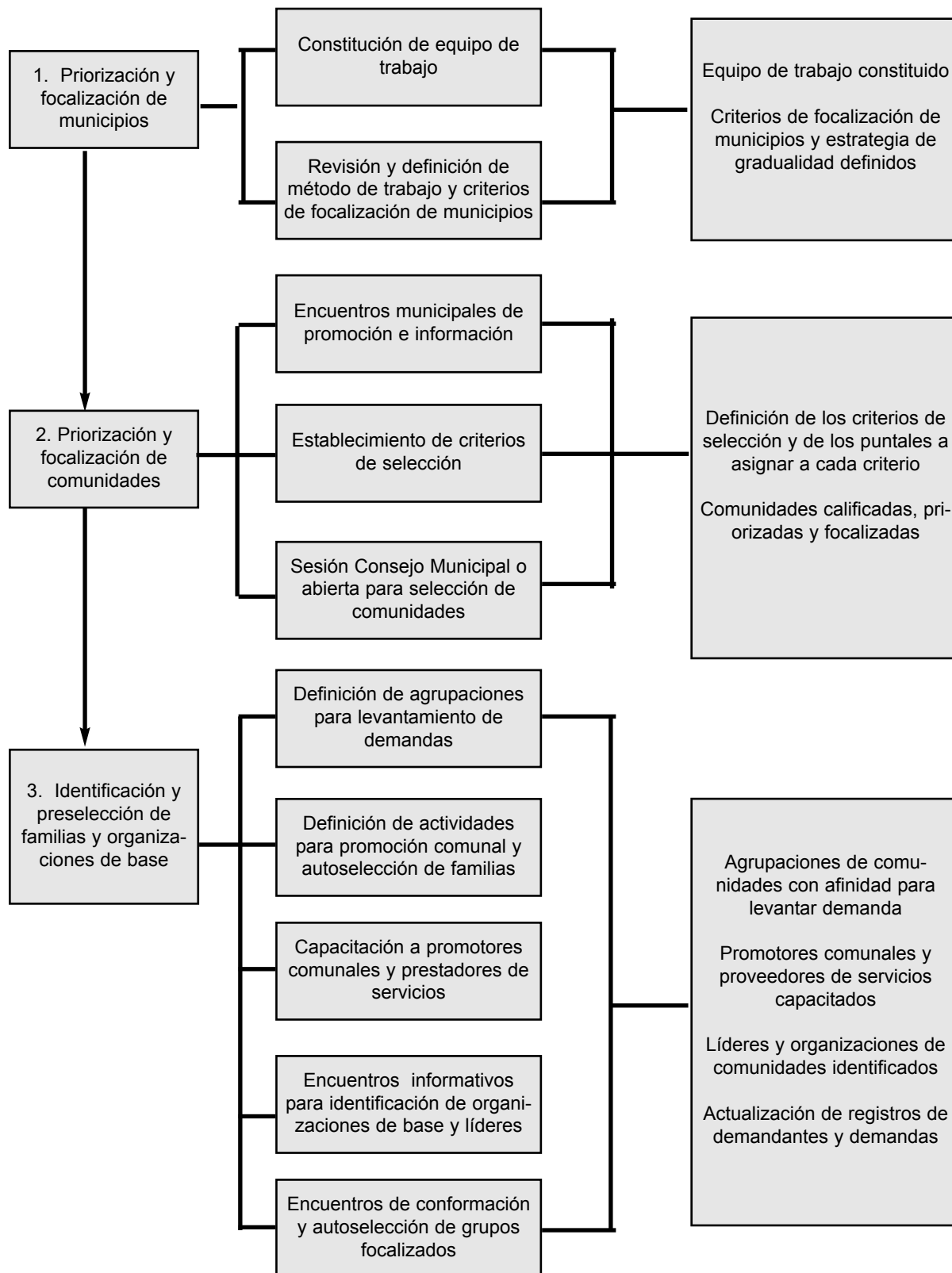
**Dinámica de identificación de líderes y grupos de interés.** Es una guía sencilla para organizar la identificación de líderes y grupos de interés para el proyecto.

# Períodos para realizar las actividades

La focalización debe realizarse después de haber concluido el proceso de inducción externa y el taller de lanzamiento. Puede ser realizada en forma paralela al proceso de promoción del proyecto, iniciando con el nombramiento del equipo facilitador. Este último, a más tardar un mes después de su creación, debe preparar y presentar a la dirección del proyecto, una propuesta detallada de cómo se realizará el proceso.

Todo el proceso de focalización inicial no debe ocupar más de 6 meses del primer año del proyecto. Si es posible, debería ser realizada en menos tiempo, pero esto dependerá de la cobertura y condiciones determinadas en cada caso particular (complejidad, cantidad de participantes, etc.). Los tiempos precisos deben ser ubicados en el calendario considerando las condiciones en referencia.

La focalización es un proceso que puede ser necesario aplicar más de una vez en un proyecto. Esto tendrá lugar de hecho cuando sea necesario ampliar el área atendida por el proyecto, y es posible que algunas actividades no tengan que ejecutarse de nuevo, especialmente aquellas relacionadas con la definición de los criterios de focalización generales.

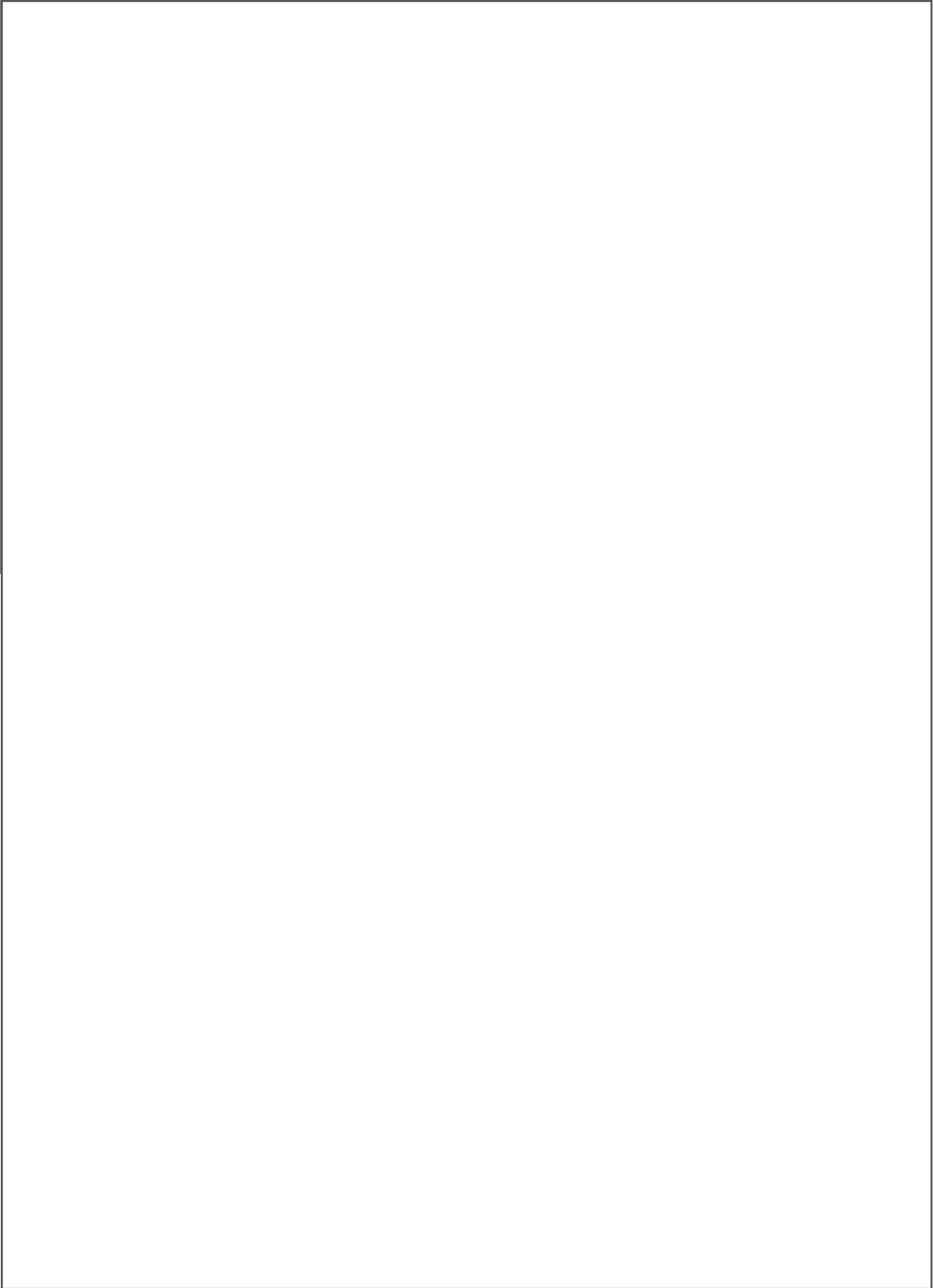


**Figura 1.**  
**Focalización del grupo objetivo y organizaciones de base**

Cuadro 1. Resumen del proceso de focalización del grupo objetivo y organizaciones de base						
Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos
<b>1. Priorización y focalización de municipios</b>						
	Constitución de un equipo de trabajo	Documentos básicos y de referencia del proyecto	Inst. 1	Equipo UP	Define composición y rol de los miembros.	Comisión de trabajo
	Revisión y ajustes del método de trabajo y criterios de focalización de municipios	Modelo de perfil de prioridad del municipio Estructura de presentación del proyecto en encuentro municipal y comunal Ejemplo de términos de referencia y procedimientos de contratación de consultorías Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores	Inst. 2 Inst. 3 Inst. 8 Inst. 9	Comisión de trabajo en coordinación con otros miembros de la UP	Definen el método para análisis y selección de municipios	Método de selección y estrategia de gradualidad
<b>2. Priorización y focalización de comunidades</b>						
	Encuentros municipales de promoción del proyecto e información sobre necesidad de focalización	Documentos básicos y de referencia del proyecto Estructura de presentación del proyecto Guión de encuentros comunales para focalización	Inst. 1 Inst. 3 Inst. 4	Autoridades Municipales y UP Líderes locales	Organizan y realizan los encuentros	Definición final de los criterios de selección y de los puntajes a asignar a cada criterio. Comunidades calificadas, priorizadas y focalizadas.
	Establecimiento de criterios de selección	Ejemplo de perfiles de calificación Ejemplo de agenda de reunión para focalización	Inst. 5 Inst. 6	Instituciones con experiencia	Promueven la revisión y ajuste de los criterios de selección	
	Sesión de Consejo Municipal o Asamblea abierta para selección de comunidades	Ejemplo de términos de referencia y procedimiento de contratación Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores	Inst. 8 Inst. 9		Organizan y realizan las sesiones o asambleas. Califican las comunidades.	
<b>3. Identificación y preselección de familias y organizaciones de base</b>						
	Definición de agrupaciones de comunidades con propósitos de levantamiento de demanda	Documentos básicos y de referencia del proyecto Guión de encuentros comunales para focalización	Inst. 1 Inst. 4	Grupos de municipalidades, Promotores comunales y consultores locales	Identifican rutas o grupos de comunidades relacionadas entre sí.	Agrupaciones de comunidades con afinidad, para levantar demanda.
	Definición de actividades para realizar la promoción comunal y autoselección de familias	Ejemplo de perfil de calificación de comunidad	Inst. 5	UP		
	Capacitación a promotores comunales y proveedores de servicios técnicos	Conglomerados comunales en función de territorios naturales y rutas Ejemplo de términos de referencia Modelo de contenido y procedimiento de capacitación	Inst. 7 Inst. 8 Inst. 9	Empresa consultora o institución especializada	Prepara a promotores o prestadores de servicios para promover el proyecto y levantamiento de demandas	Promotores comunales y proveedores de servicios capacitados.
	Encuentros comunales promocionales e informativos para la identificación de organizaciones de base y líderes			Proveedores de servicios técnicos voluntarios de comunidad, representantes municipales y UP Líderes comunales	Organizan y realizan los encuentros. Registran los resultados.	Identifican líderes y organizaciones que existen o intervienen en la comunidad.
	Encuentros de conformación y auto-selección de grupos focalizados			Líderes comunales	Organizan y realizan los encuentros. Registran los resultados.	Actualización de registros e incorporación de demandantes y de demandas comunales

# Anexo

## **Instrumentos de apoyo a la focalización del grupo objetivo y organizaciones de base**



# Índice del Anexo

<b>Instrumento 1.</b> Documentos básicos y de referencia para el proyecto.	<b>32</b>
<b>Instrumento 2.</b> Modelo de perfil de prioridad del municipio.	<b>33</b>
<b>Instrumento 3.</b> Estructura de presentación del proyecto y la focalización en encuentros municipales y comunales.	<b>35</b>
<b>Instrumento 4.</b> Guión de encuentros comunales para focalización.	<b>38</b>
<b>Instrumento 5.</b> Ejemplo de Perfil de calificación de comunidad para efectos de focalización.	<b>39</b>
<b>Instrumento 6.</b> Ejemplo de agenda de reunión de autoridades o representantes municipales o cabildo abierto para focalización de comunidades.	<b>40</b>
<b>Instrumento 7.</b> Conglomerados comunales en función de territorios naturales y rutas de servicios.	<b>41</b>
<b>Instrumento 8.</b> Ejemplo de términos de referencia y procedimientos de selección utilizados en contratación de consultorías, para facilitar la focalización en comunidades rurales.	<b>42</b>
<b>Instrumento 9.</b> Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para facilitadores de la focalización en comunidades.	<b>43</b>
<b>Instrumento 10.</b> Dinámica de identificación de líderes y grupos de interés.	<b>45</b>

# Instrumento 1

## Documentos básicos y de referencia del proyecto

1. Políticas del gobierno en el ámbito rural y económico.
2. Informe de evaluación ex - ante (IEEA) y Anexos.
3. Convenio (s) de Financiamiento o Contrato (s) de Préstamo.
4. Condiciones Generales de Financiamiento de las Entidades que financian el proyecto; por ejemplo: Condiciones Generales del FIDA, del 2 de diciembre de 1998.
5. Manual de Operaciones y Reglamento Operativo..
6. Reglamento de Crédito o de uso de los fondos del proyecto.
7. Ley de Contrataciones del Estado.
8. Normas sobre adquisiciones y desembolsos de la institución cooperante o administradora, y los organismos financieros.
9. Guía Práctica de Administración Financiera de proyectos financiados por el FIDA. RUTA. 1999.
10. Estudios recientes sobre la población objetivo y la zona de proyecto (incluyendo censos, encuestas, etc.), listados de organizaciones de base y prestadoras de servicios existentes en la zona y de instituciones públicas de diferentes sectores.
11. Diagnósticos y planes territoriales, socioeconómicos y ambientales existentes.
12. Documentación sobre proyectos similares ubicados en la zona u otras aledañas.
13. Mapas topográficos detallados (al menos a escala 1: 50.000) para la zona de proyecto.

# Instrumento 2

## Modelo de perfil de prioridad del municipio

El procedimiento e instrumento puede ser válido utilizando otros criterios adicionales y haciendo ajustes en las fórmulas.

### 1. Criterios

#### IP: Índice de pobreza

Según mapa de pobreza o índice de desarrollo humano: 1.000 el más pobre y 0.000 el menos pobre.

#### II: Índice de interés

Muy interesado = 1.00, interesado = 0.75, poco interesado = 0.50, sin interés manifiesto = .25

#### IA: Índice de asociación

Pertenece a una o más, muy funcional = 1.00

Pertenece a una o más mancomunidades funcionales = 0.75

Pertenece a una mancomunidad poco funcional = 0.50

No pertenece a mancomunidad alguna = 0.0

#### IE: Índice estratégico

Tiene mandato del Gobierno Central y Gobierno Local de atender si reúne los demás requisitos = 1.00

Tiene mandato del Gobierno Local solamente = 0.50

No tiene mandato = 0.0

### 2. Formula de Calificación de municipio

$$\text{Prioridad Pr} = \text{IP} \cdot 40 + \text{II} \cdot 20 + \text{IA} \cdot 20 + \text{IE} \cdot 20$$

Municipio	IP	II	IA	IE	Pr	PRIORIDAD
1	0.61	0.75	1.00	0.00	69.4	A
2	0.72	0.75	0.75	0.00	58.8	B
3	0.55	0.50	0.50	1.00	82.0	A
4	0.49	0.25	0.00	0.50	34.6	C
n	0.78	0.50	0.00	0.50	51.2	B

Escala de interpretación:

A: de 65 en adelante

B: entre 50 y 64.99

C: Menos de 50

**Una posible interpretación de la prioridad puede ser:**

**a)** En los municipios con prioridad A se continúa con la focalización de comunidades.

**b)** En los municipios con prioridad B se hará focalización de comunidades en el segundo año de ejecución del proyecto.

**c)** En los municipios con prioridad C la focalización de comunidades se hará después de una evaluación de los resultados en los municipios anteriores.

# Instrumento 3

## Estructura de presentación del proyecto y la focalización en encuentros municipales y comunales

### A. El proyecto

**1. Origen e información general.** Siglas del proyecto, nombre completo, responsables, antecedentes generales desde que se concibió, que se ha hecho hasta el momento y en que condición se encuentra.

**2. Justificación y enfoque general.** Tendencias que se observan, política y mandato del gobierno y otros organismos de financiamiento (si existen), conceptos de desarrollo, principales conclusiones de diagnósticos previos de la zona de intervención, otros contextos (si existen).

**3. Visión y estrategia de desarrollo.** Finalidades, objetivo, principios, resultados u objetivos específicos, principales actividades, recursos físicos, humanos, financieros e institucionales, hipótesis y riesgos.

**4. Estrategia de operativa general.** Estructura orgánica funcional, principales actores y roles identificados, normas y procedimientos generales, presupuesto manejo financiero, seguimiento y evaluación.

### B. La focalización

#### 1. ¿Por qué y para qué la focalización?

**Objetivos:** se hace referencia a los objetivos de realizar la focalización, particularmente atendiendo a:

- Hacer el mejor uso de los recursos concentrándolos en quienes más los necesitan.
- Obtener el mayor impacto o beneficio posible
- Brindar acceso a recursos y beneficios del desarrollo a quienes menos los han tenido

**Principios:** se hace referencia a los principios de la focalización, particularmente enfatizando en:

- Fortalecer la participación y democracia en el desarrollo
- Equidad en la participación y asignación de recursos

## **2. ¿Cómo se hace la focalización?**

- Priorizando municipios bajo criterios previamente concertados al nivel de proyecto
- Seleccionando comunidades según criterios concertados al nivel municipal
- Seleccionando familias y organizaciones a través de procesos de auto-selección

## **3. Qué criterios se pueden utilizar en la focalización?**

- Nivel de pobreza y vulnerabilidad existente
- Grado de interés inicial manifiesto en participar y servir de ejemplo
- Existencia y disposición de asociaciones municipales y comunitarias
- Geo-política o temas de estrategia nacional, local y sectorial.
- Condición de empobrecimiento de cada comunidad según mapa municipal o diagnóstico rápido que habrá que realizar
- Facilidad o dificultad de acceso geográfico para servicios como los que ofrece el proyecto
- Homogeneidad cultural de la población especialmente cuando existe alta presencia de etnias
- Presencia o ausencia institucional de intervención en la zona.
- Nivel de concentración de población de interés del proyecto.
- Comunidades participantes en mancomunidades
- Potenciales económico-productivos combinados con concentración de población

## **4. Qué criterios no se deben utilizar en la focalización?**

- Afinidad política-sectaria
- Raza
- Religión

## 5. ¿Quiénes realizan la focalización?

- Autoridades municipales y representantes del proyecto acuerdan criterios de selección de comunidades a utilizar
- Concejos municipales o cabildos abiertos, a propuesta de comisión técnica de focalización, aprueban selección de comunidades
- Líderes comunales y técnicos asignados acuerdan criterios de focalización de familias y grupos
- Asambleas comunales a propuesta de comisión técnica local aprueban a familias y grupos participantes

# Instrumento 4

## Guión de encuentros comunales para focalización

38

QUE ?	PARA QUE?	COMO?	QUIEN?	TIEMPO	CON QUE MEDIOS
El Proyecto	Conocer la oportunidad con sus limitaciones	Presentación oral y visual	Comisión técnica local (Técnicos contratados y líderes locales previamente preparados)	Máximo 2 horas	Murales, afiches, gráficos, esquemas, pizarra, equipo audiovisual si es posible
Nuestra comunidad	Conocimiento, información, identidad y autoestima comunal	Proceso participativo: a) Grupos de trabajo por sector: económico-productivo, social-organizativo, ecológico-ambiental. b) Diseño de materiales para tarea b) Tarea a realizar fuera del encuentro: Inventarios de recursos, población, infraestructura, tendencias históricas, potenciales y limitaciones para aprovecharlos c) Presentación y valoración en encuentro.	Grupos de trabajo con líderes locales y apoyo de los técnicos asignados	Entre 1 día y 1 semana calendario según necesidad	Materiales diseñados en el encuentro Alimentos por trabajo
Familias y organizaciones	Inventario, caracterización, propuesta de focalización	Proceso participativo: a) Dividir la comunidad en cuadrantes (Noreste, noroeste, sureste y suroeste) b) Organizar grupos de caracterización por cuadrante c) Adaptar ficha de inventario y caracterización de familia y grupo presentada por los técnicos d) Aplicar ficha e) Elaborar base de datos f) Elaborar propuesta de familias y grupos focalizados	Grupos de caracterización con líderes locales y apoyo de los técnicos	Entre 1 día y 1 semana calendario según necesidad	Ficha familiar y ficha de grupo que contienen información sobre los criterios de focalización, cuadro de ordenamiento de datos.
Quiénes deben participar	Focalizar familias y grupos	a) Recordar criterios de focalización b) Presentar resultados y propuesta c) Discusión y acuerdo sobre familias y grupos focalizados (Puede haber prioridades)	Grupos de caracterización Asamblea comunal	4 horas	Gráficos Listas Acta de acuerdos

# Instrumento 5

## Ejemplo del perfil de calificación de comunidad para efectos de focalización

Nombre de comunidad: El Retiro

Nº	CRITERIO	PESO	Escala de Importancia					CALIF.
			1	2	3	4	5	
1	Alta concentración de población pobre	5			X			20
2	Acceso suficiente para prestación de servicios	3			X			9
3	Homogeneidad cultural	3			X			9
4	Escasa presencia institucional similar	2		X				6
6	Existe interés geopolítico	5				X		25
7	Pertenencia y funcionalidad de mancomunidades locales	3	X					3
<b>TOTAL</b>								<b>72</b>

La calificación máxima posible es 105, que resulta de multiplicar el peso de cada criterio con el valor máximo de la escala de importancia. Por el otro lado, la calificación mínima posible es 21.

Siguiendo con el ejemplo, una posible decisión previa para decidir sobre que comunidades serán seleccionadas puede ser:

- Las comunidades calificadas con más de 80 puntos serán seleccionadas para continuar el levantamiento de demanda.
- Las comunidades calificadas entre 60 y 80 puntos serán incorporadas en una segunda oportunidad.
- Las comunidades calificadas con menos de 60 puntos constituyen una tercera prioridad.

# Instrumento 6

## Ejemplo de agenda de reunión de autoridades o representantes municipales o cabildo abierto para focalización de comunidades

### 1. Objetivo

### 2. Actividades preparatorias

- El proyecto solicita participación local en la selección de sus participantes locales
- Reunión anterior donde se conoció el proyecto y los objetivos de la focalización
- Acuerdo anterior de participación en la focalización y nombramiento de comisión técnica
- Informe técnico de la comisión

### 3. Fecha

### 4. Local

### 5. Participantes, institución, cargo

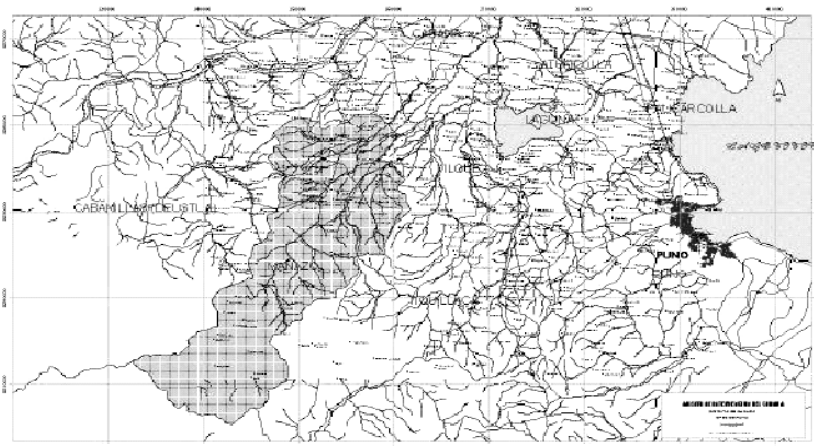
### 6. Agenda

- Comprobación de quórum y presentación de participantes
- Palabras introductorias por Alcalde Municipal o su representante
- Presentación de antecedentes
- Presentación de resultados y propuesta de focalización por comisión técnica
- Debate y aprobación de comunidades (Aprobación por comunidad)
- Lectura de acuerdo final (Comunidades focalizadas) y acciones inmediatas
- Cierre de la reunión

# Instrumento 7

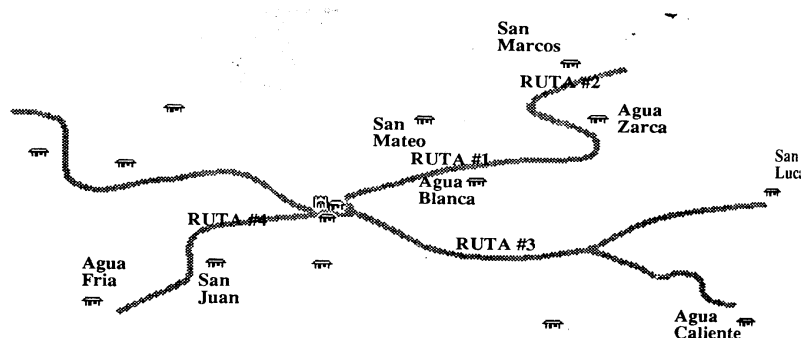
## Conglomerados comunales en función de territorios naturales y rutas de servicios

En este mapa, la parte sombreada representa una microcuenca que puede ser utilizada como referencia para agrupar las comunidades existentes en la misma. El propósito, entre otros, sería intervenir y promover el desarrollo bajo criterios geográficos naturales y con el ingrediente ecológico -ambiental.



Fuente: Tomado de documento "Propuesta de Ambito de Intervención del Proyecto de Cuscuden y Capellana, Cajamarca". CEDEPAS, Perú, 2000.

El croquis que sigue es un ejemplo de rutas de servicio, basadas en infraestructura de caminos existentes, a lo largo de los cuales se ubican comunidades que comparten dichas rutas



Fuente: Tomado de documento "Proceso y Metodología de Extensión: Una Guía Práctica". Proyecto

# Instrumento 8

## Ejemplo de contenido de términos de referencia y procedimientos de selección, utilizados en contratación de consultorías, para facilitar la focalización en comunidades rurales

### 1. Marco de referencia

El proyecto, antecedentes del trabajo y conceptos generales.

### 2. La focalización

Definición, objetivos, principios básicos.

### 3. Alcance del trabajo

Cobertura (Municipios, mínimo de comunidades), productos, subproductos y requerimientos metodológicos mínimos.

### 4. Propuesta técnica

Explicación de procedimientos técnicos para cumplir con los principios de la focalización, aplicar metodologías y obtener los productos esperados, calendario de trabajo con responsabilidades específicas.

### 5. Propuesta económica

Presupuesto de gastos diferenciando los gastos recurrentes de los no recurrentes, modalidades de pago y manejo de materiales del proyecto (cuando existan), condiciones contractuales propuestas.

### 6. Criterios de calificación y elección

Valor y peso de la oferta técnica, valor y peso de la oferta económica, valor y peso de otros criterios pre-establecidos, negociación, contratación.

### 7. Documentación de referencia

Síntesis del documento base del proyecto, memorias y reportes de avances anteriores en la inducción interna y externa, lanzamiento y promoción del proyecto. Copia de resoluciones de encuentros municipales sobre focalización de comunidades.

# Instrumento 9

## Modelo de contenido y procedimiento de capacitación para personas facilitadoras de la focalización en comunidades

Esta capacitación se aplica una vez que están identificados líderes (actuales o potenciales) de la comunidad y han sido asignadas las personas facilitadoras de los servicios contratados.

### EL PROCESO

1. Conformar equipo facilitador de la focalización dentro de cada comunidad focalizada al nivel municipal. Debe estar integrada al menos por: promotor o promotora de proveedor de servicios, un hombre líder de la comunidad y una mujer líder de la comunidad.
2. Realizar un encuentro de un día entre todos los equipos comunales identificados dentro de una ruta o sector geográfico de comunidades focalizadas para que interpreten la idea de la focalización y la modalidad y contenido de la capacitación. En éste encuentro deben quedar establecidos los compromisos (incluyendo calendario) del proceso de capacitación.
3. La capacitación se hará bajo la modalidad de alternancia en aula y en el terreno (comunidad). En el aula se realizarán talleres de dos o tres días, según experiencia y condiciones específicas existentes, mientras en el terreno se aplicarán los conocimientos adquiridos haciendo la focalización de grupos y organizaciones de base. El proceso total debe realizarse en un mínimo de tres encuentros.
4. En cada encuentro o taller se hará una asignación de tareas por equipo, una capacitación en función de los requerimientos de esas tareas (Conceptos, habilidades, actitudes) y una auto-evaluación de logros y dificultades anteriores.
5. El trabajo práctico en la comunidad debe ser documentado tanto en los productos obtenidos como los procedimientos utilizados, incluyendo problemas o limitaciones. Esta misión será especialmente encomendada al personal facilitador contratado.

## EL CONTENIDO

### Primer módulo: Auto-estima personal y de equipo y técnicas de facilitación

- Quién soy, qué puedo hacer bien, qué valgo?
- Cómo quiero que me vean en la familia, el grupo, la comunidad?
- Cómo puedo contribuir para que la comunidad se desarrolle y aproveche, de la mejor manera posible los recursos del proyecto?
- Aplicación del enfoque de género en el diseño y ejecución de actividades de promoción y focalización
- Cómo motivar y organizar la primera asamblea comunitaria para fortalecer la autoestima general y de grupos (reconstrucción metodológica)?
- Cómo mantener la motivación comunitaria (evitar divisiones y enemistades) hasta el final de la focalización?

### Segundo módulo: Autodiagnóstico básico comunitario

- Conceptos y procedimiento general
- Límites de la comunidad, vivienda y población, recursos naturales, infraestructura disponible, comunicaciones, organizaciones y grupos especiales, potenciales que se observan dentro de los límites de la comunidad, expectativas y temores, relaciones económicas, sociales, culturales y políticas externas, oportunidades que se observan fuera de los límites de la comunidad, etc.
- Métodos y técnicas participativas y apropiadas que pueden ser aplicadas en grupos para desarrollar los contenidos anteriores.
- Productos específicos. Croquis comunal, inventario de grupos y organizaciones de base, listados de expectativas y temores de la población participante en asamblea.
- La facilitación de un auto-diagnóstico. Reconstrucción y reflexión sobre técnicas y comportamiento del facilitador

### Tercer módulo: Focalización de grupos y organizaciones

- Justificación de la focalización en la comunidad. Reflexión basada en los resultados del autodiagnóstico
- Cómo concertar criterios de focalización en la comunidad a partir de las orientaciones del proyecto?
- Cómo calificar grupos y organizaciones para efectos de establecer prioridades de atención y participación?
- Promoción de organización comunitaria.
- Cómo preparar el informe y propuesta final al proyecto?

# Instrumento 10

## Dinámica de identificación de líderes y grupos de interés

### 1. Objetivos

- a) Identificar líderes favorables a la focalización de grupos y organizaciones de base en la comunidad.
- b) Identificar los grupos de interés existentes en la comunidad.

### 2. Propósitos

- a) Los líderes favorables a la focalización serán propuestos para la capacitación y para apoyar el proceso en la comunidad.
- b) El inventario de grupos de interés será útil para su calificación y focalización posterior.

### 3. Participantes

Asamblea de una comunidad donde está presente un significativo número de hombres y mujeres de todas las edades. Facilitador o facilitadora.

### 4. Proceso

- a) Identificar temas y actividades de interés por sector (económico, social, político, cultural). Hacer al menos 3 rondas de lluvia de ideas, asegurando que cada participante opina y registra su opinión con su nombre o símbolo. Agrupar las ideas similares (grupo) y seleccionar un nombre para cada grupo. Al final del proceso, cada persona habrá manifestado su interés al menos en tres temas y se habrá agrupado con otros que comparten el mismo interés.

**b)** Identificar personas líderes en temas de interés con propósitos de focalización. De acuerdo al interés principal del Proyecto (Económico-productivo, social-comunitario u otro) seleccionar al menos 3 grupos de ideas y preguntar:

¿Quién, al menos un hombre y una mujer, proponen ustedes para que les represente en la toma de decisión sobre grupos u organizaciones que deben participar en el proyecto, en el caso de que no todos puedan participar?

Obtener unas cuatro personas candidatos por tema y luego elegir dos propietarios/as y dos suplentes, levantando la mano. Igualmente importante es que entre ellos se contemple la participación de jóvenes.

**c)** Establecer acuerdos de participación posterior. Habrá que ordenar visualmente la lista de interesados en cada tema o actividad agrupada mostrando a los participantes con quien comparten sus intereses. Se puede acordar que cada grupo se reunirá posteriormente para realizar su autodiagnóstico con apoyo de los líderes identificados. Con éstos últimos puede acordarse quienes formarán parte del equipo de focalización comunal y que participarán en la capacitación con tal propósito.

## 5. Instrumentos y materiales

Los instrumentos consisten básicamente en preguntas orientadoras las cuales deben ser bien interpretadas por todos los participantes. Los requerimientos de materiales son mínimos: pizarra y tiza o tarjetas y marcadores.