

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

Levantamiento de la demanda

2003



Serie de Publicaciones RUTA

338.13

B142le

Levantamiento de la demanda / Báez, Linda y Rodríguez, Edwin.
--San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.
52 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie
Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 10)

ISBN: 9968-866-16-4

1. IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA. 2. DEMANDA DE USUARIOS.
3. DEMANDA DE PROYECTOS

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
Marina Flores. FUNICA/FAT, Nicaragua
Edwin Rodríguez. Honduras
María del Rocío Díaz. Costa Rica
Linda Báez. 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	3
Objetivos y productos	4
Requisitos	5
Principios centrales	6
Participantes y responsabilidades	7
Método de trabajo	7
Período para realizar las actividades	18
Anexo:	18
Instrumentos de apoyo al levantamiento de la demanda	

Siglas

FIDA

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

IC

Institución Cooperante

IEEA

Informe de Evaluación Ex - Ante

ONG

Organización No Gubernamental

POA

Plan Operativo Anual

PS&E

Planificación, Seguimiento y Evaluación

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 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

El propósito del fascículo es ofrecer un método e instrumentos para identificar, organizar, formular, gestionar y aprobar demandas de apoyo en recursos y servicios, que tienen las familias y grupos rurales. La formalización y contratación, el seguimiento y evaluación se introducen en forma resumida en el presente documento como parte del proceso.

Se aporta además, información de referencia para que cada proyecto diseñe sus propios instrumentos, sobre la base de la experiencia y las condiciones propias del proyecto; su modalidad de ejecución, estrategias y

metodología. Como resultado de la aplicación de los instrumentos recomendados, el proyecto contará con un marco orientador hacia donde dirigir sus acciones y recursos.

Conceptos básicos

Se define la **demanda** en general, como "la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y en un período determinado". Como ejemplo, en el caso de un servicio pudiera ser, la cantidad de visitas técnicas a un costo de USD100 por visita, que un productor (a) esté dispuesto a pagar durante un ciclo de producción.

En el caso particular de un proyecto de desarrollo, la demanda tiene connotaciones algo diferentes a la definición general, pero conserva elementos esenciales. La demanda aquí consiste en la cantidad y tipo de servicio o apoyo que el consumidor (familia o grupo) está interesado en recibir en función de ciertas condiciones acordadas. Esto último puede implicar tiempo, precio o costos que este tipo de consumidor está dispuesto a emplear o pagar.

La demanda de un proyecto de desarrollo rural se construye a partir de las vinculaciones que se dan entre la oferta general del proyecto y de los intereses que tiene la población objetivo. En este caso, se trata principalmente de la provisión de servicios, y eventualmente de algunos bienes, en forma de insumos para la producción. El apoyo brindado, o servicio es generalmente subvencionado o con costos (precios) marginales para los usuarios. Las organizaciones de base son actores relevantes para lograr tal vinculación.

La demanda puede surgir de dos vías:

Espontánea. Propuestas identificadas y presentadas por organizaciones locales. Este proceso puede iniciar en la fase de promoción y organización del proyecto.

Promovida. Procesos promovidos por la Unidad de Proyecto (UP), que generalmente se dan en áreas y con personas poco organizadas. Este proceso, organizado por la UP, se explica en este fascículo.

El **levantamiento de la demanda** es el proceso que se aplica para identificar, proponer y aprobar la demanda de los usuarios (as), consumi-

dores, en general, de la población objetivo de los proyectos (familias, grupos y organizaciones). La demanda y oferta identificada en proyectos de desarrollo cuenta con ciertas características específicas tales como:

La demanda real por servicios de las familias y grupos rurales es poco conocida y poco expresada formalmente. Esto ha conducido en el pasado a que los proyectos tiendan a intensificar la inducción de la demanda, distanciándose de las demandas reales.

El bien o servicio del oferente no está claramente identificado o definido previamente, aunque existe una definición general expresada en forma de asistencia técnica, capacitación, financiamiento, asesoría en comercialización, etc. Al respecto, se espera que definiciones más específicas serán determinadas por la propia demanda.

Las poblaciones rurales que normalmente se atienden en los proyectos de desarrollo tienen muy poca experiencia en los procesos que los vinculan con los mercados de servicios. Esta realidad propone que el proceso de levantamiento de demanda no se limite a las mismas, sino que contribuya a generar capacidades de ordenamiento, propuesta y negociación. En otras palabras, que también sea un proceso educativo.

Como **grupo objetivo** se entiende las personas y organizaciones que reúnen los criterios de elegibilidad definidos por cada proyecto, para beneficiarse de sus recursos y resultados.

Las **organizaciones de base** son todas aquellas estructuras de participación o integración de las personas que componen el grupo objetivo, que tienen su origen y arraigo en los territorios focalizados. Estas últimas pueden dedicarse a propósitos gremiales, económico - productivos y sociales - comunitarios.

Objetivos y productos

Son objetivos básicos del levantamiento de demanda los siguientes:

1. Obtener de la población objetivo, sus propuestas ordenadas de acción y apoyo en términos de recursos y servicios que debe brindar el proyecto o programa.
2. Generar o fortalecer capacidades locales que les permita formular y gestionar acciones de desarrollo, movilizandolos recursos locales y externos que son necesarios para satisfacer sus necesidades priorizadas en forma participativa.
3. Contribuir a fortalecer la identidad local y co-responsabilidad en el esfuerzo y los resultados de las intervenciones de cualquier proyecto o programa de desarrollo.
4. Promover a los intermediarios y facilitadores de los servicios técnicos y otros participantes internos y externos para que desarrollen el aprendizaje social y vivencia con las familias de la población objetivo del proyecto y sus organizaciones.

Requisitos

La identificación de demanda se inicia prácticamente desde el lanzamiento del proyecto. En términos generales se espera que, antes de la identificación de la demanda, se cumplan las siguientes condiciones:

- Se cuenta con una clara definición de la metodología de intervención del proyecto y de sus instrumentos.
- La mayoría de los potenciales grupos de usuarios (as) del proyecto, líderes y otros actores, conocen totalmente los objetivos, resultados, oferta de servicios, financiamiento, y arreglos organizativos para la ejecución, particularmente de los mecanismos para la presentación de propuestas.
- Se ha realizado previamente la inducción interna y externa, la promoción del proyecto, y se han organizado las estructuras locales para la ejecución, particularmente los mecanismos para la aprobación de propuestas.

Principios centrales

Los principios en que se basa el levantamiento de demandas son:

Principio	Descripción
Participación	La población objetivo, debe estar presente, opinar, decidir, aportar y por supuesto beneficiarse del proceso y los resultados. Aquellos grupos de población con mayores dificultades de comunicación o representación deben ser identificados y atendidos con especial interés y utilizando metodologías adecuadas. Los actores locales, especialmente los representantes 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, regularmente frecuentes, deben ser muy tomadas en cuenta al momento de diseñar los procedimientos e instrumentos que se aplican.
Equidad	Los instrumentos, los mecanismos y las metodologías a utilizar deben considerar las características y diferencias de las diferentes personas provenientes de la población objetivo, para incorporarlos en forma equitativa al proceso.
Transparencia - comunicación permanente	Todos los actores tienen el derecho de conocer y estar informado de las acciones, los procesos y los recursos utilizados del proyecto. También tienen la obligación de manejar en forma transparente los recursos, tomar decisiones y establecer las formas y acciones de comunicación para que los demás estén informados. Inclusive sobre la oferta y condiciones de los servicios del proyecto.
Igualdad de oportunidades	Ninguna persona del grupo objetivo puede ser excluida del proceso de levantamiento de demandas.
Respeto a la opinión	El respeto al criterio de los (as) demandantes es imperativo, considerando la orientación del proyecto, de modo que se satisfagan las necesidades reales de los clientes del proyecto y no sólo las inquietudes o necesidades de los prestadores de servicios.

Participantes y responsabilidades

Participante	Responsabilidades
Familias beneficiarias	Participan en todo el proceso para preparar sus propuestas.
Líderes locales	Provenientes de organizaciones de base, municipales y otros grupos locales, cuya responsabilidad será la de apoyar la promoción, ejecución y seguimiento de las propuestas.
Entidades prestadoras de servicios	Participan en su propia capacitación y aportan sus conocimientos en el diseño y ejecución del levantamiento de las demandas.
Unidad de proyecto	Como principal responsable de garantizar el correcto funcionamiento de todo el proceso y la participación de actores, definiendo términos de referencia, realizando contratación, inducción, supervisión y evaluación de servicios.
Entidad ejecutora del gobierno	Acompaña el proceso en su conjunto, define políticas y estrategias y puede suministrar información complementaria atinente a la ejecución del proyecto.
Organismos financieros	Acompañan el proceso en su conjunto, suministran metodologías e información complementaria atinente a la ejecución del proyecto. Velan porque los procedimientos diseñados sean conocidos y en el futuro aplicados de acuerdo con lo establecido.
Institución cooperante y la institución administradora	Facilitan propuestas, acompañan el proceso, brindan orientaciones técnico - administrativas para la ejecución.

Participante	Responsabilidades
Asistencia externa o facilitadores externos	<p>Apoyan el diseño técnico y metodológico del proceso, capacitan y asesoran a técnicos y líderes locales en su aplicación y elaboran materiales didácticos necesarios.</p>

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 el levantamiento de demandas del grupo objetivo y organizaciones de base consta de cuatro etapas, correspondientes a un ciclo que inicia con la preparación del proceso hasta la etapa final de formalización y contratación para la ejecución. Como etapas intermedias se tienen la identificación y formulación de propuestas y la presentación, revisión y aprobación de las mismas. El proceso de levantamiento de demandas se inicia desde que se realiza la inducción y promoción del proyecto. Sin embargo, aquí se explica en detalle lo que ocurre una vez que se han cumplido los requisitos presentados anteriormente y desde el momento en que ya se han identificado los grupos y organizaciones a quienes se apoyará en la organización de demandas específicas.

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 a seguir para el levantamiento de la demanda

Etapa 1	Preparación para el proceso
Etapa 2	Identificación y formulación de propuestas
Etapa 3	Presentación, revisión y aprobación de propuestas
Etapa 4	Formalización y contratación para la ejecución

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Preparación para el proceso

Actividades a realizar

En la preparación para el proceso de levantamiento de demandas se propone realizar las siguientes actividades:

1. Revisión de los resultados anteriores

Se recomienda retomar el análisis y actualización que se hizo de la población objetivo del proyecto, durante la inducción interna y externa y la planificación estratégica. Esto con el fin de conocer en detalle sus características y contar con información de base para definir criterios de selección y áreas de asistencia en la generación de capacidades para la formulación de demandas.

2. Diseño de la metodología de intervención

Se debe preparar la propuesta metodológica para la identificación, ordenamiento y aprobación de demandas, que incluya la definición clara de productos del proceso, procedimientos, normas e instrumentos apropiados partiendo de los conceptos y criterios formulados por la UP. Adicionalmente, incluye el diseño, la adaptación o utilización de los materiales didácticos y de comunicación que debe utilizar el personal de campo para su tarea facilitadora. La metodología también profundiza en los objetivos y estrategia del proyecto, resultados de la focalización, reflexión sobre el compromiso con los más pobres y cual debe ser la actitud de los equipos técnicos en las comunidades y en su relación con la población objetivo.

Es fundamental que el proyecto desarrolle una metodología de intervención que le permita conocer y definir claramente, quienes van a participar, en que condiciones lo va a hacer y con que instrumentos y mecanismos cuenta para hacerlo. Esto permitirá la racionalización de recursos y la mayor eficiencia y eficacia en las acciones.

El diseño de la metodología es responsabilidad de la UP. Su elaboración puede ser encargada a una instancia consultora con experiencia que debe intervenir por lo menos hasta su validación en el campo. Ese diseño incluye como mínimo lo siguiente:

- Caracterización de la clientela. Se definen claramente los tipos de clientes a atender y sus características.
- Definición de las líneas de servicios a ofrecer, en función de características y necesidades reales de los clientes. Se deben definir los diferentes tipos de servicios que el proyecto deba ofrecer, agrupados en líneas de servicios.
- Definición de los criterios de selección por línea de servicios.
- Diseño de instrumentos e instructivos para identificar, formular y presentar demandas.
- Diseño del proceso y mecanismos de trámite y aprobación de demandas. Incluyendo arreglos institucionales y requisitos de carácter formal.
- Diseño de los mecanismos, instrumentos e instructivos de seguimiento a la ejecución de demandas, como los sistemas de calificación.
- Validaciones de campo de todos los instrumentos diseñados o adaptados.

3. Generación de capacidad para plantear demandas

Es necesario brindar la oportunidad a los usuarios (as) del proyecto que tienen más limitaciones, para desarrollar su capacidad para la formulación y gestión de demandas, así como para el análisis y valoración de la oferta. Partiendo de que ya se tiene una caracterización general de los grupos y organizaciones con quienes se trabajará, se conoce cuales disponen de mayor o menor capacidad para presentar demandas organizadas. Por lo tanto, se pueden priorizar acciones de capacitación para fortalecer esa capacidad local al mismo tiempo que se avanza en el proceso.

Esta actividad puede realizarse previa o simultáneamente con las siguientes actividades, dependiendo de la metodología que se utilice y el tiempo disponible. Comprende al menos, el diseño de la capacitación de grupos y organizaciones priorizados, la realización de la capacitación y la documentación de la experiencia. El trabajo puede ser realizado por personal del proyecto si está disponible o por instancias especializadas contratadas.

Productos esperados

Como productos principales se obtendrán: **i)** la metodología de intervención para la identificación de demandas y propuestas y **ii)** capacidades para la generación de demandas en los usuarios (as).

Instrumentos

Instrumento 3.

Mecanismos usuales para la Identificación de demandas.

Además de las técnicas también se sugieren mecanismos que pueden ser utilizados durante todo el proceso de levantamiento de demanda.

Instrumentos

Instrumento 4.

Mecanismos usuales para la organización y elaboración de demandas. Aquí se proponen algunos mecanismos que pueden ser utilizados con tal propósito.

Instrumento 5.

Mecanismos usuales para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas. Cada proyecto o institución establece normas y procedimientos para recibir iniciativas o propuestas de inversión y apoyo de la población a la cual se debe. Para tal efecto habrá que cumplir con formatos y orientaciones que deben ser conocidas y manejadas por los grupos.

Instrumento 9.

Tiempo requerido para el proceso de levantamiento de demandas, según actividad. Contiene una estimación de los días efectivos requeridos para desarrollar el proceso de levantamiento de demandas, según etapas y actividades.

Etapa 2: Identificación y formulación de propuestas

Esta etapa tiene como propósitos dejar capacidades instaladas para identificar demandas, basado en una metodología de aprender-haciendo donde, en forma de talleres y acciones participativas, se van generando los productos y se hace la reconstrucción metodológica correspondiente con propósitos de aprendizaje.

Las demandas pueden ser originadas en un proceso "espontáneo", es decir, identificadas y gestionadas directamente por la misma población que se va a beneficiar, o ser promovido por el proyecto, es decir, realizando acciones dirigidas a la identificación de la demanda. Esto último se aplica principalmente en grupos menos organizados.

Las demandas se elaboran manifestando expresamente, mediante diversas metodologías, lo que se ha identificado como necesidades de la población. Estas pueden ser o no atendidas por el proyecto.

Actividades a realizar

Para esta etapa se realizan las siguientes actividades:

1. Realización de diagnósticos participativos

Las organizaciones y grupos de la población objetivo, con recursos del proyecto y con apoyo de entidades promotoras, realizarán el diagnóstico de su problemática e identificarán sus potencialidades y posibilidades, así como las ideas o perfiles de proyectos de desarrollo (rural, social, comunal, económico, productivo, organizacional, dependiendo del tipo de proyecto). De este proceso y aplicando la metodología de intervención diseñada, se obtienen demandas específicas por clientes. La realización de los diagnósticos participativos incluirá:

a. Promoción y organización local del proceso. Consiste en al menos una asamblea comunal con grupos y organizaciones, en la cual se conocen los conceptos, el alcance y el proceso del levantamiento de demandas. Además, se identifica el líder conductor local y se organizan las responsabilidades y tareas a realizar hasta llegar a un calendario de acción inmediata. En esta asamblea se pueden explicar y concertar la aplicación de los instrumentos, aunque en algunos casos puede ser conveniente realizar una nueva asamblea con éste propósito.

b. Diagnóstico básico comunitario. Este paso es más bien parte del proceso de focalización pero al mismo tiempo realiza contribuciones importantes para la identificación de la demanda. A través de asambleas comunales se aplica un procedimiento de diagnóstico que permite conocer la historia, la situación actual, expectativas, temores e ideas de inversión económica y social al nivel de comunidad. Adicionalmente, se identifican los grupos y las organizaciones con interés en cada uno de esos ámbitos de inversión.

El diagnóstico básico comunitario tiene como contenidos generales : delimitación y caracterización territorial, población y economía, población y

condición social, infraestructura física, organización y grupos de interés, expectativas y temores de actividades económicas y sociales (de hombres, de mujeres y mixtas), oportunidades y amenazas en el entorno.

c. Autodiagnóstico del grupo u organización económica productiva.

En cada uno de los grupos de interés u organizaciones de éste tipo identificadas, se podría realizar un auto-diagnóstico rápido que consiste en cuatro análisis complementarios:

- Inventario y valoración de expectativas productivas y temores familiares y de la organización
- Inventario y valoración de potenciales productivos y limitaciones en la familia y organización
- Inventario y valoración de oportunidades y restricciones en el contexto comunal, municipal, regional (excluyendo el proyecto)
- Relación de los resultados de las valoraciones anteriores con la oferta de servicios y condiciones del proyecto.

d. Autodiagnóstico de la organización social - comunitaria.

Una vez identificado el grupo u organización (comités, patronatos, juntas, asociaciones), se podrá aplicar la metodología de autodiagnóstico, para conocer y responder a las restricciones para el desarrollo económico - productivo, la capacidad institucional interna y las oportunidades de contexto que tiene para manejar cada una de las actividades sociales-comunitarias identificadas en el diagnóstico base de la comunidad. En este paso es importante que estén reflejadas las opiniones de los directivos, líderes, miembros, clientes y proveedores (hombres y mujeres) de la organización para hacer el balance correspondiente. Es fundamentalmente un análisis FODA realizado por los propios sujetos interesados

Esta actividad será realizada de acuerdo a las características de los grupos existentes o por formarse en el área en la que el proyecto esté trabajando. Podrán existir casos en que una organización requiera que sean analizados en forma integral, los aspectos económico-productivo y social-comunitario. En este caso la UP podrá aplicar las metodologías propuestas en forma paralela o integral. Las actividades aquí señaladas no son excluyentes y se presentan en forma separada para explicar mejor el método propuesto.

Como resultado de todo el ejercicio anterior se tendrá entre otras cosas: expectativas que pueden ser satisfechas con los servicios del proyecto, temores que pueden eliminarse, reducirse o acrecentarse si se cuenta con

los servicios del proyecto, potenciales productivos que pueden ser aprovechados a corto y mediano plazo, limitaciones familiares y de grupo que pueden ser superadas con los servicios, oportunidades del contexto que pueden ser aprovechadas, restricciones del contexto que pueden superarse, ideas de inversión económica y social que deben gestionarse, ideas de servicios de apoyo que deben gestionarse y la reconstrucción del procedimiento e instrumentos utilizados para llegar a las ideas de demanda.

2. Formulación de iniciativas o propuestas (planificación participativa)

En esta etapa se elaboran las ideas de proyectos y propuestas de asistencia técnica, fortalecimiento organizativo, asesoría organizacional, empresarial, legal, etc. En este momento se debe tomar en cuenta aspectos como la preparación de propuestas, tipo de propuestas que pueden surgir, como se deben preparar, como diferenciar lo social de lo económico-productivo. La actividad comprende:

a. Actualización técnica y metodológica del personal facilitador de campo. Una vez que se cuenta con el diagnóstico obtenido en la actividad anterior, es conveniente revisar el proceso metodológico y los instrumentos a ser utilizados en la formulación de iniciativas o propuestas (planificación participativa). Esto puede hacerse en un taller donde el personal técnico y los consultores especializados realizan ajustes necesarios al diseño original y profundizan conceptos y contenidos como: micro-plan, características de los grupos, tratamiento de demandas de grupos específicos (caso de las mujeres), instrumentos de facilitación, etc.

b. Identificación de iniciativas (planificación participativa). Se parte de que las demandas están organizadas en cuanto a ideas de inversiones y requerimientos de servicios (ver diagrama adjunto). Las ideas de inversión son de orden económico y de orden social. Es conveniente que las segundas estén correlacionadas a las primeras, para garantizar el impacto de las mismas. De igual manera se parte de que los grupos u organizaciones interesadas en los aspectos económicos y sociales están claramente identificados.

El proceso puede iniciar con la identificación de las ideas de inversión económica, aplicando un procedimiento de programación simplificada, que implica:

Priorizar las actividades productivas y cuantificar las mismas con base en las principales restricciones relacionadas con los factores productivos (tierra, mano de obra, capital, agua en algunos casos, materias primas en otros casos), el mercado disponible, rendimiento económico y valores sociales del grupo.

Calcular o valorar el rendimiento económico, el cual puede ser calculado si se manejan datos de costo y valores de producción para cada actividad. Si esto no es posible, se puede contar con la valoración económica que pueden hacer los miembros del grupo con base en una escala que puede ser: lo que más rinde, lo que rinde, lo que rinde poco y lo que no rinde (Ver ejemplo siguiente).

En el ejemplo, el resultado del análisis de restricciones contenido en el cuadro de abajo muestra las ideas de inversión en un grupo campesino que dispone en conjunto de unas 12 manzanas de tierra y un horno de panadería construido en forma asociativa.

Resultado de Análisis de Restricciones Productivas aplicadas a Actividades Económicas Rurales

Actividad	Unidad	R e s t r i c c i o n e s					
		Tierra Apta	Mano de Obra	Capital	A gua	Mercado	Materia Prima
Frijol	M z.	10	2	2	10	10	10
Hortaliza	Mz.	2	1	1	1	2	2
Ganado Mayor	Animales	20	20	5	20	20	10
Frutales	Plantas	500	100	50	100	10 0	1 00
Panadería	Hornadas		4/mes	2/ mes	4/ mes	2/mes	2/mes

Al relacionar las restricciones de producción con las actividades se tiene que:

- El factor menos restrictivo es la tierra disponible. El grupo puede cultivar 10 Mz de frijol, 2 Mz de hortalizas, pasto para 20 animales y puede plantar 500 frutales.
- El factor más restrictivo para los cultivos y ganado es el capital disponible. El grupo puede manejar 2 Mz de Frijol, 1 Mz de hortalizas, 5 cabezas de ganado y 50 frutales
- En el caso de la panadería, tanto el capital disponible como el mercado son las mayores restricciones.

Valoración social de la actividad económica. Esta valoración puede ser muy importante cuando las iniciativas han sido presentadas solamente por los hombres o solo por las mujeres y cuando se quiere dar alguna aplicación práctica a los principios y ejes transversales propuestos anteriormente (equidad, participación, ambiente, etc.). Aunque la misma ya está implícita desde el momento en que surgieron como idea, puede ser importante para la priorización que se valore nuevamente en función de aspectos importantes como seguridad (personal, familiar) e impacto ambiental. Las opciones de valoración podrían ser la seguridad (no da mucha seguridad, alguna seguridad, poca seguridad, ninguna seguridad), o el impacto ambiental (muy positivo, positivo, poco positivo, ninguno, daño leve, daño grave).

Siguiendo con el ejemplo hipotético, según los miembros del grupo las actividades con mayor rendimiento económico de acuerdo a su experiencia son las hortalizas y los frutales pero las más seguras son el frijol y el ganado. La panadería estaría en el intermedio. Adicionalmente, la mujeres valoran que el frijol es indispensable en la comida y que la leche es muy importante en la alimentación de los niños. Por tal razón, utilizando las escalas de valoración, se llega a priorizar las actividades que quedan así:

- 1 Mz de frijol
- 5 animales
- ½ Mz de hortalizas
- 2 hornadas de pan por mes
- 50 plantas frutales

En el caso de las iniciativas social-comunitarias habrá que hacer un diseño técnico y financiero para identificar cierto detalle de inversiones, estimar costos y observar opciones de financiamiento (local y externo). Hay que recordar que la organización responsable de éste tipo de actividad puede ser distinta a la organización económica-productiva.

Todos estos aspectos podrían ser incorporados como criterios de elegibilidad de las propuestas a ser presentadas para consideración y aprobación en el proyecto.

- Análisis general de requerimientos de servicios. Consiste en una

matriz donde los miembros del grupo, de manera individual primero y consolidado después, proponen sus requerimientos de recursos y servicios, adicionales a sus disponibilidades actuales. Utilizando letras, números o símbolos pueden comunicar sus respectivas demandas.

- Identificación de demanda específica al proyecto para la actividad económica, utilizando la información del paso anterior. Para éste propósito habrá que recordar la información sobre la política del proyecto en cuanto

Ejemplo de Demanda General de Servicios y Demanda al Proyecto de un grupo de Productores

Actividad	A sesoría	Capacitación	Financiamiento	Otros
Frijol	Plan de inversión (P) Almacenamiento (P)			
Hortaliza	Solicitud de crédito (CAC) Todo el proceso productivo (P)	MIP, comercialización (P)	Insumos, mano de obra parcial (CAC)	Transporte al mercado (C)
Ganado Mayor	Solicitud de crédito, (CAC) Sanidad, alimentación (P)	Ordeño (P)	Corral (CAC)	
Frutales	Solicitud de crédito, (CAC) Vivero, plantación y manejo de cosecha (P)	Enjertación y comercialización (P)	Compra de material vegetativo (CAC)	
Panadería	Solicitud de crédito (CAC) Ingredientes, formulación y horneado (P)	Comercialización (P)	Herramientas y pequeño estudio de mercado (CAC)	Distribución o venta (PL)

P= Proyecto, CAC = Cooperativa de ahorro y crédito local, C = Dueño de camión, PL = Pulpería

a su oferta y condiciones de servicio. En función de esto último, utilizando la matriz de demanda general, se identifican primero proveedores potenciales locales de servicio y luego aquellos que serán solicitados al proyecto.

- Formulación de propuesta de inversión y de servicios de apoyo. Puede ser al nivel de la comunidad, una asociación u organización de productores, de pequeños empresarios, de un gremio reconocido, según condiciones y características del medio.

Un proceso muy similar se puede aplicar en iniciativas con énfasis social-comunitario. El análisis de restricciones debe hacerse para priorizar las iniciativas y determinar el mejor uso de los recursos. En este caso, se pueden incluir como actores, organizaciones comunitarias, municipales (de gobierno local o privadas) y de asociaciones gremiales. Para cada actividad existen también restricciones de recursos como espacio físico si se trata de

una infraestructura, mano de obra si hay que construir, financiamiento para obtener insumos y servicios y la capacidad de gestión y administración para dar sostenibilidad a los productos y resultados.

De igual manera deben identificarse los requerimientos de apoyo necesarios en cualquier inversión productiva o social como son: tecnología y servicios técnicos, financiamiento adicional al local, otros servicios, capacitación y fortalecimiento institucional local.

Productos esperados

Como resultados de esta etapa se obtendrán: **i)** Capacidad instalada para identificar demandas y **ii)** Demandas identificadas.

Instrumentos

Los instrumentos recomendados son:

Instrumento 3.

Mecanismos usuales para la identificación de demandas.

Además de las técnicas también se sugieren mecanismos que pueden ser utilizados durante todo el proceso de levantamiento de demanda.

Instrumento 4.

Mecanismos usuales para la organización y elaboración de demandas. Aquí se proponen algunos mecanismos que pueden ser utilizados con tal propósito.

Instrumento 6.

Contenido - Guía de un diagnóstico socio - comunitario.

Disponer de un contenido del diagnóstico comunitario que actúe como guía en el trabajo es muy importante. Dicho contenido complementado con las técnicas de diagnóstico rural rápido y las técnicas participativas sugeridas son un complemento para realizar un buen trabajo.

Instrumentos

Instrumento 7.

Guía de diagnóstico económico-productivo. El diagnóstico o auto-diagnóstico económico-productivo requiere de una guía de contenido que complemente la dinámica relacionada con la obtención de información los análisis y la recomendaciones. Una guía de contenido sirve de orientación tanto al personal externo facilitador como a los miembros del grupo de interés u organización productiva.

Instrumento 8.

Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios.

Las iniciativas de los grupos u organizaciones deben presentarse conforme a cierto formato y procedimiento que se explica en ésta guía. El contenido del formato variará según las características e intereses de cada proyecto e institución pero existen algunos requerimientos generales que se sugieren en éste instrumento.

Instrumento 9.

Tiempo requerido para el proceso de levantamiento de demandas, según actividad. Contiene una estimación de los días efectivos requeridos para desarrollar el proceso de levantamiento de demandas.

Etapa 3: Presentación, revisión y aprobación de propuestas

En esta etapa se realiza la presentación, revisión y aprobación de las propuestas; se someten las demandas ya transformadas en documentos formales, a instancias de revisión y aprobación establecidas por los proyectos o por otras instancias. Mientras que la formalización o contratación para la ejecución de las propuestas, se da una vez que han sido aprobadas, y al final se establecen los compromisos entre las partes a fin de hacerse efectiva la realización de acciones.

Actividades a realizar

Las actividades que se realizan en esta etapa son:

1. Solicitudes al proyecto

A través de un formulario específico del proyecto, se realiza la solicitud firmada por todos los miembros del grupo de interés o los representantes legales de una organización reconocida, o de acuerdo a lo establecido en el proyecto. A la solicitud se adjunta la propuesta de inversión y/o demanda de apoyo y aquella documentación de respaldo disponible que sea necesaria.

2. Revisión técnica y financiera de la solicitud

La solicitud se revisa conforme a una lista de chequeo (de acuerdo a la factibilidad técnica y viabilidad organizativa) y emite el dictamen y recomendación que corresponda. Todos los procedimientos se harán de acuerdo a lo establecido por el proyecto.

3. Aprobación

Las instancias de aprobación definidas por el proyecto, emiten el acuerdo de aprobación que corresponde y envía comunicación a las partes interesadas.

La descripción de estas etapas y sus actividades generalmente están incluidas en los reglamentos de operaciones de los recursos disponibles en el proyecto (en este caso se incluyen para efectos ilustrativos de todo el proceso).

Productos esperados

Como principal resultado se obtendrán las propuestas y demandas aprobadas para su formalización.

Instrumentos

Instrumento 5.

Mecanismos usuales para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas. Cada proyecto o institución establece normas y procedimientos para recibir iniciativas o propuestas de inversión y apoyo. Para tal efecto habrá que cumplir con formatos y orientaciones que deben ser conocidas y manejadas por los grupos.

Instrumento 8.

Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios.

Las iniciativas de los grupos u organizaciones deben presentarse conforme a cierto formato y procedimiento que se explica en ésta guía. El contenido del formato variará según las características e intereses de cada proyecto e institución pero existen algunos requerimientos generales que se sugieren en este instrumento.

Etapa 4: Formalización y contratación para la ejecución

Una vez que se aprueban los recursos y propuesta presentada, se inicia la etapa de formalización y establecimiento de condiciones para ejecución de la misma. Previamente, podrán existir negociaciones de costos, tiempos y contenido de las propuestas.

Actividades a realizar

Las actividades comprenden:

1. Formalización de contratos o convenios de ejecución de las propuestas, dependiendo de los procedimientos establecidos

Los convenios o contratos de ejecución, según formato que cumpla los requerimientos administrativos y jurídicos del proyecto, contiene entre otros aspectos: objetivos, obligaciones de las partes, duración, inicio y término, algunos procedimientos administrativos (desembolsos, pagos, modificación, rescisión, jurisdicción legal, etc) y firmas.

La firma del convenio o contrato se realiza entre las partes interesadas. En algunos casos, la misma UP establece contratos con oferentes de servicios, en otros casos, los contratos se realizan entre los oferentes y las mismas organizaciones de base, a quien se les han transferido los recursos aprobados en el marco de las propuestas presentadas.

2. Seguimiento y evaluación de los servicios brindados

Una vez que han sido convenidos los servicios habrá que continuar con la ejecución de los mismos y el seguimiento correspondiente. Para esto se debe contar con mecanismos de seguimiento, tanto a las acciones que se ejecutan como a la satisfacción de las demandas que se presentaron. A la vez habrá que establecer procedimientos y mecanismos claros para observar y valorar los productos y los efectos y los impactos que se han producido.

Productos esperados

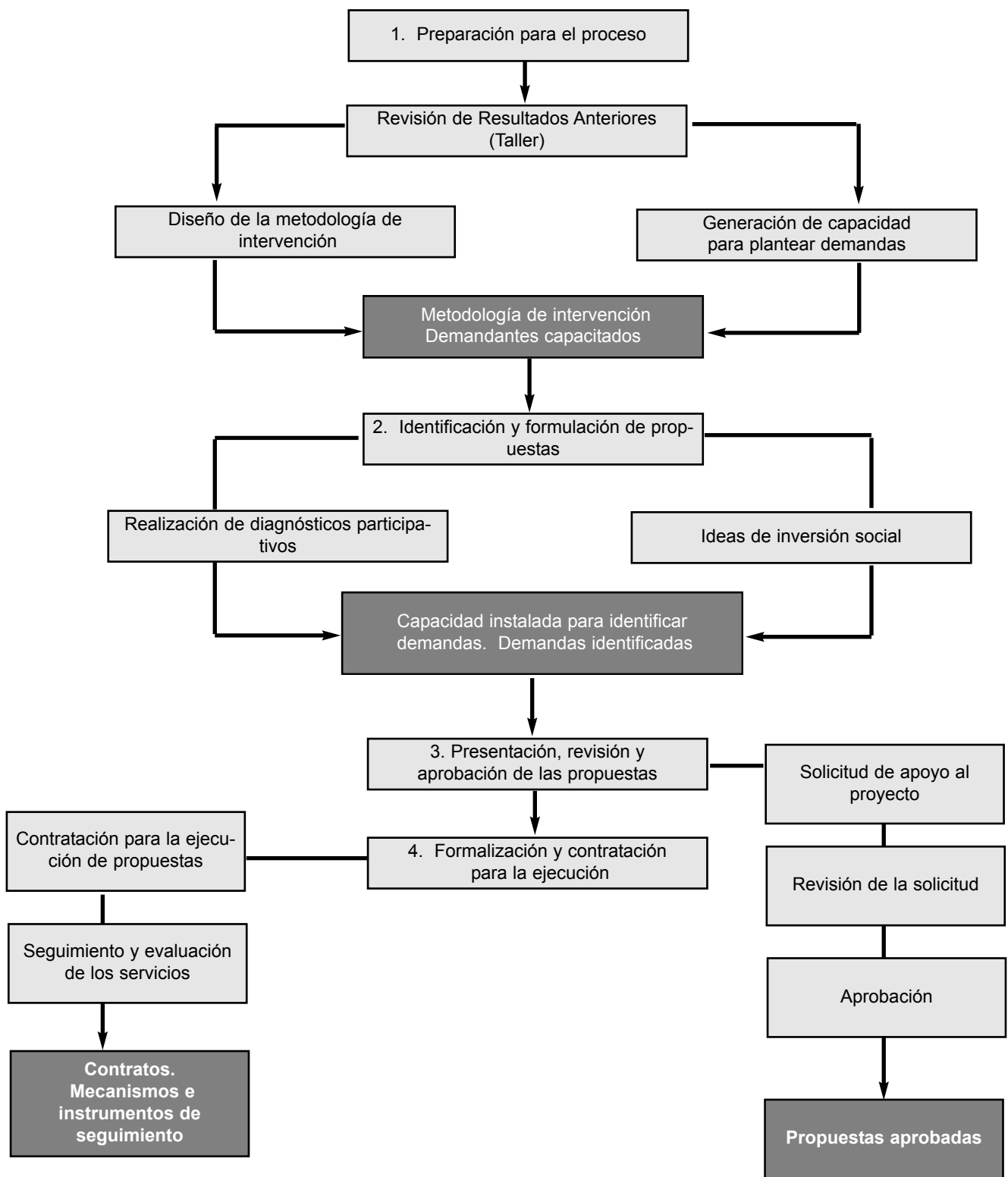
Los productos a obtener son: **i)** contratos, **ii)** mecanismos e instrumentos de seguimiento definidos.

Período para realizar las actividades

El levantamiento de demanda puede iniciar desde el mismo momento que el proyecto se da a conocer. Las organizaciones más desarrolladas podrán preparar y presentar sus propuestas para ser consideradas. Pero es de esperar que organizaciones o grupos menos desarrolladas, requerirán la presencia de la UP o de otros agentes externos que le ayuden a identificar y preparar sus propuestas. Estas podrán iniciar al momento de completar la focalización.

Un proceso de levantamiento de demanda podría concretarse en un período calendario de dos a cuatro meses. Se podrá iniciar el trabajo en ciertas localidades priorizadas durante el proceso de focalización. Los tiempos precisos de la fase sólo podrán ser determinados para cada caso particular, dependiendo de la cantidad de participantes, área de influencia del proyecto y grado de complejidad del mismo.

Es posible que se realicen procesos de levantamiento de demandas durante toda la vida del proyecto, considerando que este es el mecanismo a través del cual se concretan las propuestas de la población objetivo y sus organizaciones, aunque es de considerar que la mayor concentración se dará en los primeros años de ejecución.



Cuadro 1. Resumen del proceso de levantamiento de demandas

Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos esperados
1. Preparación para el proceso						
	Revisión de resultados anteriores	Productos del proceso de inducción interna, inducción externa y planificación estratégica	Fasc. 2 Fasc. 3 Fasc. 7	Director (a) Equipo técnico	La responsabilidad se define en cada uno de los fascículos indicados	La estrategia de ejecución, el marco lógico
	Diseño de la metodología de intervención	Mecanismos usuales para la identificación de demandas Mecanismos usuales para la elaboración y formulación de demandas	Inst. 3 Inst. 4	Encargado (a) de P&S Asesor (a) especializado	Dirigir y coordinar el proceso Formular las propuestas Asistir y apoyar el proceso	Metodología de intervención
	Generación de capacidad para plantear demandas	Mecanismos usuales para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas Resumen del proceso de levantamiento de demandas	Inst. 5 Inst. 9		Formular las propuestas y supervisar la ejecución Asistir y apoyar el proceso	Demandantes de servicios capacitados en la formulación de demandas y propuestas
2. Identificación y formulación de propuestas						
	Realización de diagnósticos participativos	Mecanismos usuales para la identificación de demandas Mecanismos usuales para la elaboración y formulación de demandas Contenido – Guía de un Diagnóstico Básico-Comunitario Guía de diagnóstico económico-productivo Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios Resumen del proceso de levantamiento de demandas	Inst. 3 Inst. 4 Inst. 6 Inst. 7 Inst. 8 Inst. 9	Equipo técnico Demandantes de servicios Proveedores de servicios	Coordinan el proceso Formulan demandas Asesoran y apoyan la formulación	Capacidad instalada para identificar demandas Demandas identificadas
	Formulación de iniciativas o propuestas					
3. Presentación, revisión y aprobación de propuestas						
	Solicitud de apoyo al proyecto	Mecanismos usuales para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios	Inst. 5 Inst. 8	Representante de los demandantes Asesores externos o consultores	Presentan, negocian y dan seguimiento Asesoran y apoyan durante la revisión y aprobación	Propuestas y demandas aprobadas para su formalización.
	Revisión técnica y financiera de la solicitud					
	Aprobación			Instancias de aprobación	Tramitan y aprueban o no las propuestas	
4. Formalización o contratación para la ejecución						
	Formalización o contratación para la ejecución de las propuestas, según los procedimientos definidos en el proyecto.	Los instrumentos son referidos en los reglamentos y manuales de cada proyecto.	UP	Entidad cooperante o administradora Entidad ejecutora	Las instancias que participan en la ejecución de esta etapa y sus roles, se definen según los procedimientos y los tipos o categorías de contratos o convenios que aplique el proyecto	Propuestas y demandas aprobadas para su formalización.
	Seguimiento y evaluación de los servicios brindados	Sobre este tema, referirse a los documentos y guías de SE del FIDA.		UP, equipo técnico y administrativo, entidad cooperante, entidad ejecutora, organizaciones o individuos ejecutores	Las instancias que participan en la ejecución de esta etapa y sus roles, se definen según el nivel y tipo de seguimiento y evaluación que les corresponde.	Mecanismos e instrumentos de seguimiento definidos

Anexo

Instrumentos de apoyo al levantamiento de demandas

Índice del Anexo

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia para el proyecto.

Instrumento 2.

Listado de técnicas para investigación participativa

Instrumento 3.

Mecanismos usuales para la identificación de demandas

Instrumento 4.

Mecanismos usuales para organización y elaboración de demandas

Instrumento 5.

Mecanismos usuales para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas

Instrumento 6.

Contenido - Guía de un diagnóstico socio - comunitario

Instrumento 7.

Guía de diagnóstico económico - productivo

Instrumento 8.

Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios

Instrumento 9.

Tiempo requerido para el proceso de levantamiento de demandas, según actividad.

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

Listado de técnicas para investigación participativa

Existe una diversidad de publicaciones sobre técnicas participativas que se pueden consultar y extraer o adaptar las mismas según necesidad y conveniencia. A continuación se enumeran una selección de técnicas que pueden ser de utilidad para los proyectos:

Hablemos de nuestra comunidad: Que consiste en dibujar en una cartulina, rotulada que tiene dibujada una entrada y salida y señales de avance, retroceda, vuelva a comenzar y números, hasta llegar a una meta, formando grupos de forma alterna lanzan un dado sobre la cartulina, los técnicos hacen preguntas sobre la comunidad y las responden de acuerdo al lugar que quede el dado.

Mapas parlantes: Consiste en un dibujo completo de la comunidad en el cual se ubican iglesias, escuela, ríos, bosques y caminos, también las casas, los nombres de la pareja, el número de hijos, al finalizar la aplicación del instrumento las familias conocen mejor su comunidad, cuantificando datos de población cultivos, tenencia de la tierra y otros datos importantes.

Matriz de niveles de bienestar: Tomando en cuenta la caracterización de la población meta, obtenida con la aplicación del Mapa Parlante se prepara la Matriz estableciendo los niveles de bienestar los cuales se determinan clasificando a las familias de acuerdo a sus condiciones socio-económicas.

Gráficos históricos: es una matriz dividida en columnas, según el número de aspectos que queremos conocer ubicando cada aspecto utilizando dibujos (pobladores, bosque, ríos, animales silvestres, suelos, ganado mayor etc.) y 3 celdas en las que ubicamos los periodos de tiempo determinado por la asamblea; lo que normalmente incluye los últimos 40 años (1950 a 1975, 1976 a 1990, 1991 a 2000), se procede a llenar el diagrama de manera participativa aspecto por aspecto.

Cortes transversales: Se utilizan para la identificación de los problemas comunales los cuales consisten en recorridos a pie de un

extremo a otro de la comunidad o parte de la misma en los que el grupo observa y dibuja las características del suelo, cultivos, bosques, viviendas, fuentes de agua, etc.

Matriz de jerarquización: Consiste en un cuadro con varias columnas y filas. Tomando como ejemplo cultivos colocamos en las columnas los cultivos ya identificados con la Asamblea y en las celdas ubicamos el destino de la producción.

Árbol de problemas: se dibuja un árbol y utilizando tarjetas colocamos en problema en el tronco del árbol, luego con tarjetas más pequeñas y como resultado del análisis de la asamblea colocamos las causas de los problemas en las raíces del árbol. En las ramas colocamos las consecuencias que genera problema para las familias y comunidad.

La Telaraña de los problemas: Los problemas antes mencionados se relacionan unos a otros hasta entrelazar líneas como una telaraña.

El ejercicio de priorización: Colocamos la matriz previamente elaborada la cual consta de dos entradas con el mismo número de líneas y de columnas, que de problemas identificados y analizados. Se escribe en la primera línea y la primera columna, un problema por celda en el mismo orden.

Matrices de aspiraciones y demandas: Consiste en un cuadro de 7 columnas y un número de celdas similar al número de problemas. En las columnas se ubican el problema, las aspiraciones, las demandas, nivel familiar, nivel grupal, nivel comunal y la prioridad (alta, media y baja).

Este conjunto de herramientas estructuradas en un forma secuencial pueden complementarse con dinámicas que aplican principios de la psicología educativa en la cual los participantes descubren su realidad, externalizan sus capacidades y se sienten motivados a la búsqueda de soluciones a partir de sí mismo en un ambiente amigable donde se identifican necesidades de solidaridad y de mejorar las relaciones interpersonales y demás elementos para el desarrollo comunitario que solo pueden ser identificados por ellos mismos a través de este proceso.

Instrumento 3

Mecanismos usuales para la identificación de demandas

Pueden haber las siguientes formas de identificar demandas:

- Proceso espontáneo de parte de las mismas organizaciones de base, que ya han tenido previa capacitación y formación, y cuentan con condiciones para identificar necesidades y formalizar sus demandas.
- Proceso promovido por entidades públicas o privadas vinculadas al desarrollo rural, presentes en los territorios.
- Proceso promovido por el mismo proyecto, enfatizando a grupos menos desarrollados u organizados.

Independientemente de la forma de identificar la demanda, el proyecto podrá atenderlas, siempre y cuando quienes las generen sean de la población objetivo a atender, y que cumplan con los requisitos establecidos para aplicar a los fondos del proyecto.

Después de que el proyecto haya realizado su proceso de difusión y promoción inicial, se considera que las organizaciones más desarrolladas son las que seguramente estarán en mejores condiciones de preparar sus propuestas y presentarlas de inmediato al proyecto, de acuerdo a los esquemas previstos. En las zonas menos organizadas, no se espera que esto suceda, por lo que el proyecto tendrá que desarrollar la inducción para generar sus demandas. Los proyectos podrían financiar la contratación de asistencia especializada que apoye en esta fase, hasta lograr la presentación de propuestas identificadas.

En estos casos, los procesos de identificación de demandas serían promovidos con métodos participativos, de modo que garantice propuestas que efectivamente recogen las necesidades de la población. Las organizaciones, grupos o comunidades menos desarrolladas, deberán primero transitar por este proceso previo que les permita organizar y plantear sus demandas.

En términos generales, el proceso aquí descrito considera todas las fases que se creen necesarias para la identificación de las demandas, pero cada proyecto deberá aplicarlo en función de las condiciones de cada grupo u organización y no considerarse de manera uniforme o constante para todas las organizaciones. El proceso se resume en:

a) La identificación y priorización de municipios (Ver Fascículo La focalización del grupo objetivo y organizaciones de base)

Para iniciar el proceso, la unidad del proyecto, en conjunto con autoridades municipales y líderes de la zona, proceden a identificar los primeros municipios participantes, denominados "priorizados". El objetivo de realizar la identificación y priorización de municipios es de orientar los esfuerzos directos del proyecto hacia aquellos territorios y grupos menos favorecidos, que aún realizando un proceso de promoción masiva, presentarán dificultades para preparar y gestionar sus propuestas ante el proyecto.

En proyectos que son orientados totalmente por la demanda, esta identificación se realizará para efectos divulgativos, y no selectivos, ya que se esperaría que la demanda surja de diferentes territorios y no se intenta discriminar a ninguno que cumpla con los criterios definidos previamente.

La identificación y priorización de municipios se realiza con base en información secundaria obtenida por informes existentes o por líderes del municipio. El proceso inicia con una definición de criterios que permitan establecer la estrategia de intervención, con base a los cuales se deberá hacer una primera selección de municipios priorizados. Algunos de los criterios de preselección a incluir podrían ser:

- Nivel de pobreza,
- Participación comunitaria y municipal,
- Concentración de la población beneficiaria,
- Presencia de organizaciones de base,
- Acceso a servicios de apoyo a la producción u otro desarrollo institucional.

Debido a que se espera que surgirán en forma más rápida demandas de municipios con mayor desarrollo organizativo, los proyectos deberán estar

atentos a mantener un balance en la asignación de recursos e intervenir cuando se estime conveniente, a fin de apoyar la promoción en sectores donde no se haya generado demandas presumiblemente por falta de capacidad o de información.

El proceso para la identificación de los municipios contempla visitas a autoridades municipales, reuniones con autoridades y líderes municipales y comarcales y la preparación y análisis de criterios para la identificación (priorización) de municipios.

Una vez se tengan los municipios priorizados, se organizarán talleres municipales, a fin de identificar las comunidades a atender en primera instancia y los principales problemas de ese municipio. Los talleres tienen el objetivo de identificar las comunidades priorizadas y las principales limitaciones de la población.

El proceso para realizar los talleres municipales se inicia con la realización de reuniones de trabajo a nivel municipal. Este es un proceso inicial de contacto con los principales actores locales, a fin de despejar cualquier duda después del proceso de difusión masiva que habrá realizado el proyecto a su inicio y poder eventualmente definir planes de trabajo conjuntos con organizaciones locales, gobiernos municipales, Consejos Municipales y Comités de Desarrollo Municipal. Se realizarán asambleas, encuentros, talleres, de acuerdo a la conveniencia de cada municipio.

Para la realización de los talleres municipales se cuidará la adecuada participación y representación de beneficiarios, hombres y mujeres, así como de líderes comunales, municipales y autoridades locales. Para realizarlos se deberán preparar de antemano una metodología de trabajo participativa, que permita aprovechar el conocimiento de los participantes, en el tiempo disponible. Las conclusiones deberán ser sistematizadas y compartidas entre todo el personal técnico del proyecto.

El principal producto de ésta fase es la matriz de priorización municipal en la cual aparecen: nombre del municipio, características, criterios de selección, puntajes. Esta matriz es elaborada por los participantes en los talleres que incluyen: Autoridades municipales, líderes municipales y comarcales, ciudadanos honorables de la comunidad y representantes del proyecto. Se requiere como insumos o instrumentos una guía para talleres municipales, un formato de la matriz de priorización y una metodología para establecer priorizaciones.

b) Identificación y focalización de comunidades (Ver fascículo La focalización del grupo objetivo y organizaciones de base)

Una vez se hayan establecido las prioridades a nivel del municipio, se tendrán identificadas las comunidades (comarcas o comunidades) donde se procederá a realizar acciones de identificación de necesidades, grupos interesados en participar y organización de sus demandas. Se parte de contactos y convenios de trabajo a nivel comarcal, identificando los grupos interesados para realizar acciones de promoción y organización de las demandas. En estas comunidades se realizarían actividades iniciales de promoción organizativa, reuniones promocionales con grupos de productores o pobladores rurales.

c) Realización de diagnósticos o estudios base (en comunidades u organizaciones)

Una vez se tengan los resultados de los talleres comarcales, se seleccionarán las comunidades u organizaciones de base donde se deberán realizar análisis más detallados a fin de identificar las necesidades, intereses y propuestas a ejecutar.

Los diagnósticos podrían ser de dos tipos: comunitarios o para grupos similares en problemas e intereses, u organizativos, a organizaciones de base (formales o no).

Para realizar estos estudios se podrán utilizar distintas metodologías, las cuales serán validadas por el proyecto en términos generales. Para efectos ilustrativos en este documento se presentan algunas de éstas (ver Guía-contenido de Diagnóstico Rural Participativo). Los estudios o diagnósticos concluirán en propuestas (planes de desarrollo comunitario, desarrollo organizativo, propuestas de proyectos, etc, las cuales serán presentadas al proyecto u otras fuentes para optar a un financiamiento (ver más adelante Preparación de Propuestas).

Puede ser que algunas organizaciones o grupos ya cuenten con un estudio propio o no tengan que elaborar todo el proceso para preparar una propuesta, esto deberá valorarse en conjunto entre el proyecto y las mismas organizaciones, basado en caso por caso, a fin de tomar la decisión más apropiada en cada uno.

En resumen, los mecanismos e Instrumentos utilizados en el proceso de levantamiento de demanda incluyen:

- Matriz para identificar y priorizar municipios
- Guía para determinar la priorización en comunidades
- Orientaciones para identificar y priorizar municipios o comunidades, con mecanismos participativos
- Guía para realizar talleres en organizaciones o en comunidades
- Guía para organizar asambleas municipales, comunales o en organizaciones
- Guía para diagnóstico social comunitario
- Guía para diagnóstico económico-productivo.

Instrumento 4

Mecanismos usuales para organización y elaboración de demandas

Se elaboran las ideas de proyectos (de asistencia técnica, de fortalecimiento organizativo, asesoría organizacional, empresarial o legal, etc) y fortalecen su participación directa en el seguimiento a la ejecución de los planes y la evaluación de los efectos de impacto.

Una vez preparados estos documentos serán presentados por las mismas organizaciones o grupos ante el proyecto, de acuerdo a como se haya establecido en el Reglamento Operativo y la metodología de intervención.

a) La elaboración de las propuestas

Para la elaboración de las propuestas en las cuales se formalizan las demandas pueden ser utilizadas diferentes metodologías, prevaleciendo actualmente, aquellas en las cuales el sujeto activo, es la población beneficiaria. La elaboración de las propuestas puede ser auspiciada por el mismo proyecto, por entidades de apoyo al desarrollo rural (públicas o privadas) y por auspicio directo de las organizaciones de base.

Las comunidades y organizaciones habrán realizado su proceso de identificación de demandas a través de sesiones de trabajo, con metodologías participativas, y promoviendo la presencia de todos los miembros de las familias y comunidades. El proceso concluye cuando se prepara una propuesta de proyecto o propuesta.

b) Tipo de propuestas que se pueden elaborar

Entre otras, se podrán elaborar propuestas para:

- Desarrollo socio-comunitario
- Desarrollo organizativo
- Proyectos productivos
- Proyectos de asistencia técnica
- Proyectos de desarrollo económico
- Proyectos de manejo y conservación de recursos naturales

c) Responsables de preparar las propuestas

- Las mismas comunidades u organizaciones de base, como responsables y gestoras directas de sus propuestas, los usuarios (as) individuales.
- Las entidades y profesionales que facilitan el proceso, y que permanecerían en las comunidades, el tiempo necesario a fin de asistir en el proceso de identificación y diseño de sus propuestas.
- La Unidad de proyecto, como responsable de que las propuestas estén en coherencia con las posibilidades y prioridades del proyecto.

d) Formas de preparar las propuestas

Para la formulación de propuestas en forma participativa, se puede recurrir a diversos instrumentos, como los planteados en documento "80 herramientas para el desarrollo participativo, diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación" de Frans Geilfus, editado por GTZ e IICA en 1998; también se puede recurrir al Documento del FIDA "Enfoques participativos para un ciclo de proyectos orientado por el impacto" Editado por el FIDA en abril del 2001, en este documento se puede encontrar información sobre enfoques participativos y sobre metodologías participativas aplicadas en proyectos.

Instrumento 5

Mecanismos para la presentación, revisión y aprobación de las propuestas

a) ¿Quiénes presentan las demandas?

Se identifican **diferentes medios para "presentar" la demanda** en proyectos de desarrollo rural, basada en las experiencias de los proyectos, generalmente surgen de los siguientes tipos de grupos:

Organizaciones de base de índole económico-productivas, cuya principal razón de ser es la de producir bienes y/o brindar servicios de apoyo a la producción, que funcionan bajo esquemas comerciales y de mercado, con objetivos de generación de rentabilidad. Estas organizaciones pueden estar constituidas formalmente o no, como asociaciones de productores, cooperativas, asociaciones de cooperativas, asociaciones de productores por rubro, grupos de microempresarios/as, artesanos/as, empresas comercializadoras, y otras similares. Estas organizaciones pueden ser:

Grupos de productores poco organizados, ubicados en zonas remotas y con dificultades de acceso, con recursos naturales marginales para la producción agropecuaria, con un sistema productivo basado en granos básicos y animales menores destinado mayoritariamente al autoconsumo. Este tipo de productores generalmente requiere servicios de tipo integral, que considere el conjunto de su sistema productivo-doméstico y el fortalecimiento de la acción colectiva con su grupo de referencia. Los plazos para lograr resultados en estos grupos son considerables.

Grupos de productores integrados a algún tipo de organización formal o informal, con ciertas capacidades. Disponen de recursos productivos con potencialidad media, ubicación accesible, con cierta capacidad productiva y diversificación de sus sistemas productivos. Este tipo de productores requiere servicios específicos dirigidos a lograr resultados en el corto plazo para una actividad económica claramente identificada.

Organizaciones de desarrollo comunitario o social, con capacidad o potencial para representar, administrar y gestionar bienes y servicios comunitarios, orientados al desarrollo socioeconómico de sus propias comunidades. Estas pueden ser organizaciones comunitarias, comarcales o municipales.

Entidades o personas vinculadas al desarrollo de organizaciones de productores, que presentan una propuesta avalada por grupos de productores o pobladores rurales.

Gobiernos municipales, o delegaciones de gobierno, que han apoyado la identificación de grupos potenciales donde se requieren servicios.

La unidad de proyecto, que promueve procesos de generación de la demanda, principalmente en grupos menos organizados o más retirados de los mercados de servicios.

b) ¿Qué incluye la propuesta?

Las propuestas se presentan por medio de distintos tipos de formatos, los cuales deben ser definidos por el proyecto. Estas propuestas deberían incluir al menos los siguientes documentos:

- Una hoja de solicitud
- Copia de un acta de asamblea o reunión del grupo de beneficiarios con sus firmas
- Copia de la personería jurídica de la organización en el caso de que esta exista
- Los nombres de los responsables de la ejecución del proyecto
- La definición y el número de personas participantes.

c) ¿En qué consiste el proceso de presentación?

Consiste en la presentación de las solicitudes en los formatos correspondientes con los documentos complementarios que se requieren en los sitios definidos por el proyecto. Estos pueden ser una oficina local o una persona oficial autorizada para recibir dichas solicitudes. Además, comprende el registro y comprobante de recibo o recepción, que debe extender la oficina o persona autorizada.

d) ¿En qué consiste la revisión de la solicitud?

Una vez que se haya recibido la propuesta por estas oficinas, éstas seguirán un proceso rápido de revisión técnica, financiera y legal conforme al procedimiento previamente definido. Ese proceso incluye el registro, procesamiento, revisión si es necesaria, dictamen y aprobación. Se

recomienda que para la revisión de múltiples solicitudes se auxilien de personal externo que podrá realizar evaluaciones independientes basado en los criterios definidos previamente en el reglamento operativo.

El dictamen consiste en el chequeo de una serie de elementos técnicos, administrativos y legales que tienen a garantizar la ejecución y resultados de la propuesta sin mayores dificultades. Además incluye los acuerdos establecidos durante la revisión (negociación) realizada.

¿Qué criterios se pueden utilizar para seleccionar propuestas?

Como criterios para la selección de propuestas se sugieren los siguientes:

Aspectos de política y estrategia general

Sus objetivos corresponden a la estrategia general del proyecto

Identifica los impactos en el ambiente y las acciones correspondientes

Identifica la participación y equidad de género

Aspectos técnicos

Procesos y calendarios de producción, construcción, comercialización, etc., están claros.

Tecnologías apropiadas disponibles (incluyendo insumos productivos)

Los servicios técnicos necesarios están identificados

La experiencia local en la actividad propuesta está demostrada

Se demuestra sostenibilidad

Aspectos de gestión y administración

La demanda financiera se ajusta al presupuesto y mecanismo disponible

Capacidad de la organización de co-financiar la ejecución.

Se incluyen evidencias de la capacidad administrativa y de gestión de la organización

Se cumple las normas y procedimientos administrativos en la presentación de la propuesta

Aspectos legales y otros

Estatus legal de la organización

Antecedentes negativos de la organización

f) ¿Qué mecanismos participativos se pueden utilizar en la revisión de las propuestas?

Estos mecanismos son una instancia que avala la aprobación de la propuesta de los grupos beneficiarios. En los proyectos se deberían considerar su existencia como medio de garantizar la real participación de los actores en el proceso de revisión y selección de propuestas. Estos mecanismos deberán ser lo más operativos posibles y funcionar conforme a un reglamento aprobado en la instancia superior del proyecto.

Se considera altamente recomendado que existan mecanismos de revisión al nivel local, siempre considerando la definición de determinados montos bajo los cuales estas instancias tengan autonomía de decisión. Los montos de aprobación serían definidos de acuerdo a cada proyecto, sus características y tipos de propuestas y beneficiarios.

Estos mecanismos locales podrían estar constituidos al menos por representantes de la unidad técnica del proyecto, representantes de los grupos beneficiarios, de delegados del Gobierno Local, y profesionales independientes, preferiblemente de la misma localidad, que podrían ser contratado para emitir dictamen técnico y económico de las propuestas y asistir al resto de miembros.

Para propuestas de mayores montos o más complejas, se podrían establecer otros mecanismos, constituido al menos por autoridades del proyecto, representantes de los grupos beneficiarios, representantes de las entidades ministeriales correspondientes, profesionales independientes con funciones similares al anterior.

Instrumento 6

Contenido - guía de un diagnóstico socio - comunitario

Es el instrumento que se utiliza para identificar los problemas, oportunidades e intereses de una comunidad o un grupo determinado de personas afines.

Contexto General: Vecinos, gobierno, otros (influencias positivas y negativas, oportunidades y amenazas)

Origen, ubicación, límites e identidad.

Población: Total, por sexo, crecimiento, estructura por edad, económicamente activa.

Economía: Población por actividad económica, fuentes de empleo y generación de ingreso, estructura de la propiedad, población y pobreza.

Sociedad: Población y salud, población y educación, Población y vivienda, servicios básicos en las viviendas y en la comunidad (Electricidad, agua, saneamiento, comunicaciones, etc)

Recursos Naturales y ambiente: Territorio, uso actual del territorio (Bosque, agricultura, ganadería, asentamientos humanos, áreas protegidas y otros usos), áreas de riesgo ambiental, fuentes de agua, uso actual del agua, contaminantes por tipo, manejo ambiental actual.

Infraestructura física o material: Productiva (sistemas y áreas con riego, beneficios, centros de almacenamiento, instalaciones de empleo como Fábricas o talleres); sociales (vivienda, escuelas, centros de salud, centros comunales); Otras (carreteras, caminos y otras comunicaciones existentes, obras de saneamiento, obras de mitigación de desastres), etc.

Organizaciones existentes: Por tipo, funcionamiento, actividades que realizan, planes existentes

Instituciones existentes: Por tipo, actividades que realizan, servicios que brindan, participación de la comunidad en ellas.

Análisis y Conclusiones: Oportunidades que se observan en el contexto, amenazas que se observan en el contexto, problemas por cada aspecto analizado, jerarquía de problemas, jerarquía de oportunidades.

Propuestas y recomendaciones: Ideas jerarquizadas para las soluciones a problemas, ideas jerarquizadas para el aprovechamiento de oportunidades, propuesta de acciones inmediatas.

Instrumento 7

Guía de diagnóstico económico - productivo

Es el instrumento que se utiliza para identificar los problemas e intereses de una comunidad o un grupo determinado de personas afines. La guía indica un conjunto de aspectos que hay que tener en cuenta para hacer el diagnóstico, sin embargo, depende de las características específicas de cada grupo, lo que hará que se excluyan algunos aspectos y se incluyan otros. El total de la información debe considerar separadamente las características por sexo, incluyendo particularmente las actividades productivas.

1. Características socio - económica de la comunidad o grupos

- 1.1. Nombre de la comunidad, grupo o de la organización de productores.
- 1.2. Ubicación y delimitación, incluyendo mapa.
- 1.3. Número de habitantes por grupos.
- 1.4. Niveles educativos.
- 1.5. Servicios básicos e infraestructura.
- 1.6. Organizaciones con las que está vinculada la comunidad.
- 1.7. Tenencia y uso de la tierra.

2. Actividades económicas principales

- 2.1. Actividades principales, incluyendo comerciales.
- 2.2. Actividades microempresariales.
- 2.3. Otras actividades
- 2.4. Migración.

3. Sistemas de producción agropecuarias existentes

- 3.1. Sistemas actuales, cultivos y actividades productivas principales.
- 3.2. Tipo de ganado con que cuentan, producción carne y/o leche.
- 3.3. Manejo de la producción, uso de insumos, fertilizantes, agroquímicos, remedios veterinarios.
- 3.4. Tecnologías principales, rendimientos, productividad por cultivos y crianzas.

- 3.5. Calendario agrícola de principales cultivos y ganadería.
- 3.6. Análisis de género: ¿Quién decide qué, quién hace qué?
- 3.7. Uso de prácticas de conservación y explotación racional de recursos naturales.
- 3.8. Áreas existentes de bosques.

4. Comercialización

- 4.1. Manejo post-cosecha: Tecnologías de envase, almacenamiento y conservación de productos.
- 4.2. Destino de la producción y precios.
- 4.3. Análisis de género: ¿Quién decide la venta? ¿Quién vende los productos?
- 4.4. Principales problemas y formas de comercialización, competidores.
- 4.5. Cambios que han observado en los mercados.
- 4.6. Oportunidades que ofrece el mercado para sus productos y que no se están aprovechando.

5. Microempresas

- 5.1. Tipos de negocios y rentabilidad.
- 5.2. Destino de la producción (si va al mercado indicar si es local, regional o va a la capital).
- 5.3. Precios en campo y mercado cercano.
- 5.4. Análisis de género: ¿Quién decide la venta? ¿Quién vende los productos?
- 5.5. Principales problemas y potencialidades del negocio.
¿Competidores?
- 5.6. Oportunidades que ofrece el mercado para sus productos y que no se están aprovechando.

6. Servicios de apoyo a la producción y la gestión económica

- 6.1. Asistencia técnica y capacitación agropecuaria, tipo y oferentes.
- 6.2. Asistencia técnica y capacitación en comercialización y otros negocios.
- 6.3. Financiamiento, (formal e informal) oferentes y condiciones.

6.4. Información y fuentes de información sobre mercados, precios.

6.5. Quiénes ofrecen estos servicios?

7. Demandas de servicios

- 7.1. Principales problemas productivos que la comunidad u organización prioriza para su resolución.
- 7.2. Cambios que les interesa hacer en sus actividades productivas.
- 7.3. Oportunidades de mercado que se desea aprovechar.
- 7.4. ¿Cómo considera se pueden resolver los problemas y aprovechar las oportunidades del mercado?

Instrumento 8

Guía de preparación de solicitud de propuesta de servicios

La propuesta será el instrumento a través del cual se formaliza la demanda que presentan los productores. Es un documento flexible, que expresa en su contenido los problemas que se quieren resolver con la asistencia técnica. Una guía de su contenido se detalla a continuación:

1. Nombre

El título de la propuesta debe indicar el tipo de servicios requeridos y el lugar donde se realiza.

2. Grupo u organización de beneficiarios/as

¿Quiénes (relación con nombres y firmas de mujeres y hombres) se comprometen a llevar adelante la propuesta y porqué? Indicando las características de los productores o pobladores, que demuestran que reúnen los requisitos para ser elegibles para acceder a los recursos solicitados.

3. Justificación de la propuesta

La importancia económica y social que para los miembros del grupo o la organización de productores tiene la actividad que se desea mejorar. Las actividades a ser realizadas por mujeres se deberían indicar separadamente. Indicar las razones por las cuales consideran que los servicios les ayudarían a resolver los problemas indicados y aprovechar las oportunidades del mercado. Indicar las experiencias previas y limitaciones encontradas. Indicando los problemas que se desean superar y las oportunidades que ofrece el mercado y que se desean aprovechar.

4. Determinación de los objetivos a lograr

Establecer con claridad cuales son los objetivos y resultados que se quieren lograr. Los objetivos pueden ir dirigidos a mejorar la producción, productividad, incremento de ingresos, aumento del stock de alimentos para la familia, conservación o mejora (capitalización) de recursos existentes. En el caso que los resultados beneficien de manera diferente a hombres y mujeres indicar la magnitud y las razones de las diferencias. Los objetivos pueden ir dirigidos a resolver un problema identificado en el diagnóstico a aprovechar una oportunidad existente en el contexto como puede ser un mercado seguro existente.

5. Descripción de la oferta esperada de servicios

Indicar los servicios que se aplicarían para mejorar las actividades productivas y que el oferente considera posibles de aplicar en las condiciones concretas de los productores. Los servicios serán específicos para apoyar en la solución de los problemas o en la generación de condiciones para aprovechar las oportunidades del mercado.

6. Organización para la ejecución de la propuesta

Indicando la modalidad organizativa para la ejecución, bajo mecanismo de contratación directa con el proyecto, o con la misma organización.

7. Presupuesto total y co - financiamiento

Se calcularía el costo total del servicio, indicando el tiempo previsto para cada actividad. Incluiría el monto total que solicitan se les financie y los aportes de los participantes, indicando el esquema para proveerlos. Se incluirá el cronograma de ejecución propuesto.

Instrumento 9

Tiempo requerido para el proceso de levantamiento de demandas, según actividad

52

Etapa/Actividad	Responsable	Recursos	Participantes o apoyo	Tiempo (efectivo)	Instrumentos
Etapa 1: Preparación del Proceso					
a) Revisión de los resultados anteriores. Taller de interesados		UP	Técnicos servicios privados y líderes locales	1 día	Productos anteriores documentados
b) Diseño de la metodología de intervención		UP	Asesores locales o externos con experiencia	3 días	Taller
c) Generación de capacidad para plantear demandas					
Diseño de la capacitación de grupos y organizaciones priorizadas,		Asesores especializados	UP 2	días	
Realización de la capacitación		Asesores especializados	UP	1 día por comunidad	Guión o diseño
Documentación de la experiencia.		Asesores especializados	Actores locales	1 día por comunidad	Contenido según Guión
Etapa 2: Identificación y Formulación de las demandas					
a) Promoción y organización local del proceso.		UP	UP Líderes locales	2 días por comunidad	Encuentros comunales
b) Diagnóstico básico comunitario.		Asesores especializados	Asamblea comunitaria y representantes institucionales	3 días alternos por comunidad	Herramientas de diagnóstico
Autodiagnóstico del grupo u organización económica productiva.		Los grupos	Asesores especializados	1 día por comunidad/ grupo (pueden ser varios grupos a la vez)	Herramientas auto-diagnóstico
Autodiagnóstico de la organización social-comunitaria.		Los grupos	Asesores especializados	1 día por comunidad	Herramientas auto-diagnóstico
c) Formulación de iniciativas o propuestas (planificación participativa)					
Actualización técnica y metodológica del personal facilitador de campo.		Asesores especializados	Personal técnico y asesores	3 días	Taller
Planificación participativa.		Asesores especializados	Dirigentes de grupos y representantes de instituciones locales	2 días alternos	Guión metodológico. Guía de programación simplificada
Etapa 3: Presentación, revisión y aprobación					
a) Solicitud de apoyo al Proyecto.		Representante de grupo	Miembros de comisión nombrada	1 día	Formulario de solicitud
b) Revisión técnica y financiera de la solicitud.		Instancias de aprobación	Consultores	5 días	Guía de dictamen
c) Aprobación.		Instancias de aprobación	Asesores o consultores	3 días	
Etapa 4: Formalización o contratación para la ejecución					
a) Convenio o contrato de ejecución.		Representante legal	UP, organizaciones	3 días	Formatos
b) Firma de convenio o contrato.		Representante legal	UP, organizaciones	2 días	Formatos