

# Guía metodológica para la gestión de proyectos productivos aplicando los Enfoques de Demanda Calificada y Gestión de Riesgos

Programa de Integración  
de Mecanismos de Reducción  
de Desastres y Gestión de Riesgos

Bolivia 2006

# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS APLICANDO LOS ENFOQUES DE DEMANDA CALIFICADA Y GESTIÓN DE RIESGOS (ATICA)

Etapa de profundización de demandas

Proyecto: Acciones concretas de promoción y prevención  
en el marco de la Gestión de Riesgos



DEZA	DIREKTION FÜR ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENARBEIT
DDC	DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION
DSC	DIREZIONE DELLO SVILUPPO E DELLA COOPERAZIONE
SDC	SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION
<b>COSUDE</b>	<b>AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN</b>



“Guía metodológica para la gestión de proyectos productivos aplicando los enfoques de demanda calificada y gestión de riesgos” - Etapa de profundización de demandas

Elaborado por:  
Fabián Farfán E. - MSc. Arquitecto (Consultor)

Revisado por:  
Alberto Patiño R.- Ing. Forestal (Programa ATICA)

Facilitadores de ATICA participantes de la experiencia:  
Ing. Agr. Bernardino Soliz  
Ing. Agr. Carlos Beltrán  
Ing. Agr. Jaime Martínez  
Ing. Agr. Antero Maraz

Agradecimientos a:  
Comunidad de Chajra Mayu – Municipio de Padilla  
Comunidades de Dian Pampa, San José y Río Grande – Municipio de Pojo  
Gobierno Municipal de Pojo (Cochabamba)  
Gobierno Municipal de Padilla (Chuquisaca)

Programa Agua Tierra Campesina (ATICA)  
Av. América Oeste, Calle Algarrobos No 1924, Casilla 975  
Tel./Fax: (+591-4) 4286770, 4286771, Cochabamba.  
E-mail: [atica@entelnet.bo](mailto:atica@entelnet.bo)  
Sitios web: [www.atica-bo.org](http://www.atica-bo.org) [www.alianzascampesinas.org](http://www.alianzascampesinas.org)

Programa de integración de mecanismos de reducción de desastres y gestión de riesgos  
Secretaría de Gestión de Conocimientos (SGC)  
Programa de Ayuda Humanitaria

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)  
Dirección central: Calle 13 N° 455 esq. 14 de Septiembre, Obrajes  
Casilla: 4679, La Paz (Bolivia)  
Central piloto teléfono: (+591 2) 2751001  
Fax: (+591 2) 2140884  
E-mail: [lapaz@sdc.net](mailto:lapaz@sdc.net)  
Web: [www.cosude.org.bo](http://www.cosude.org.bo)

© COSUDE, 2006

Primera edición: octubre, 2006

D.L. 4-1-1790-06

Producción  
Plural editores  
c/ Rosendo Gutiérrez N° 595 esquina Av. Ecuador  
Teléfono: 2411018 / Casilla 5097 / La Paz, Bolivia  
E-mail: [plural@accelerate.com](mailto:plural@accelerate.com)

*Impreso en Bolivia*

# LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AT:	Asistencia Técnica
ATICA:	Programa Agua Tierra Campesina
COSUDE:	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
EDC:	Enfoque de Demanda Calificada
ER:	Escenario de Riesgo
FED:	Factor Educativo
FEL:	Factor Ecológico
FEN:	Factor Económico
FF:	Factor Físico
FI:	Factor Institucional
FIC:	Factor Ideológico Cultural
FO:	Factor Organizacional
FP:	Factor Político
FS:	Factor Social
FODA:	Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GR:	Gestión de Riesgos
HICA:	Hipótesis de Impacto Campesina
POA:	Plan Operativo Anual
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
RRFF:	Recursos Financieros
RRNN:	Recursos Naturales
SAC:	Satisfacción al Cliente
SMIL:	Monitoreo Local de Impactos
SRM:	Sondeo Rápido de Mercado
VCN:	Visión Compartida de Negocio

# ÍNDICE

<b>PARTE I. GUÍA METODOLÓGICA .....</b>	<b>5</b>
1. Introducción.....	5
2. ¿Qué es la profundización de la demanda? .....	6
3. ¿Qué es la gestión de riesgos? .....	7
4. Propósitos de la profundización .....	7
5. Actividades preparatorias para la profundización de una demanda.....	8
6. ¿Cómo profundizar la demanda?.....	9
7. Usos y usuarios de los productos de la profundización .....	15
<b>PARTE II. CAJA DE HERRAMIENTAS .....</b>	<b>16</b>
Herramienta 1. Lluvia de ideas para la definición de amenazas y vulnerabilidades en los escenarios de riesgo .....	16
Herramienta 2. Gráfico del escenario de riesgos.....	16
Herramienta 3. Esquema de orientación para generar una HICA .....	17
Herramienta 4. Secuencias lógicas a partir de la Hipótesis de Impacto Campesinas (HICA) .....	18
Herramienta 5. Herramientas para la facilitación de Visión Compartida de Negocio (VCN) en la profundización de demandas .....	18
Herramienta 6. Gráfico de relaciones entre amenazas, vulnerabilidades, procesos sociales, daños y pérdidas .....	22
Herramienta 7. Estrella de actores.....	23
Herramienta 8. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	23
Herramienta 9. Semáforo para jerarquización de preferencias o selección de alternativas.....	24
Herramienta 10. Sondeo Rápido de Mercado (SRM) y juego de negocios .....	25
Herramienta 11. Esquema de orientación para facilitar la discusión o integración de los recursos naturales .....	27
Herramienta 12. Cuadro de verificación de respuesta del proyecto al escenario de riesgos identificado en la zona de ejecución del proyecto.....	28
<b>PARTE III. APOYO CONCEPTUAL SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL FACILITADOR .....</b>	<b>30</b>
1. La gestión de riesgos y sus fases .....	30
2. Los componentes del riesgo.....	30
3. El mapa de amenazas y vulnerabilidades.....	31
4. El gráfico de relaciones y la estrella de actores .....	32



# PARTE I

## GUÍA METODOLÓGICA

### INTRODUCCIÓN

Con el apoyo de COSUDE y bajo la línea de un “Proyecto Piloto”, desde el mes de agosto de 2005, el programa ATICA, articula la metodología del Enfoque Demanda Calificada (EDC) con la de gestión de riesgos (GR) para mejorar los procedimientos actuales en la formulación de proyectos productivos ante la amenaza de fenómenos de origen natural y/o antrópico. Es importante señalar desde el inicio que si bien las medidas de prevención y mitigación eran parte de los componentes de estos proyectos, estas acciones se desarrollaban de manera empírica.

La experiencia de articulación entre el Enfoque Demanda Calificada (EDC) y la gestión de riesgos (GR) se ha desarrollado en dos municipios rurales, uno del departamento de Cochabamba y el otro de Chuquisaca, en las comunidades de Dian Pampa y Chajra Mayu, respectivamente. Esta nueva experiencia, con la incorporación de la gestión de riesgos (GR) dentro de la metodología del Enfoque Demanda Calificada (EDC), corresponde a la elaboración de dos proyectos productivos en municipios de valles interandinos de Bolivia.

La subcentral campesina de Dian Pampa, ubicada al este del departamento de Cochabamba, y la comunidad de Chajra Mayu, al sur de Chuquisaca, fueron seleccionadas como lugares para el desarrollo de los proyectos piloto de esta experiencia. Las condiciones de ambos lugares tienen características distintas desde sus condiciones biofísicas, actividad económica, nivel de organización sindical y principalmente estado o fase gestión de riesgos en la que se encuentran. Fruto del trabajo desarrollado durante la experiencia, permite arribar al siguiente diagnóstico:

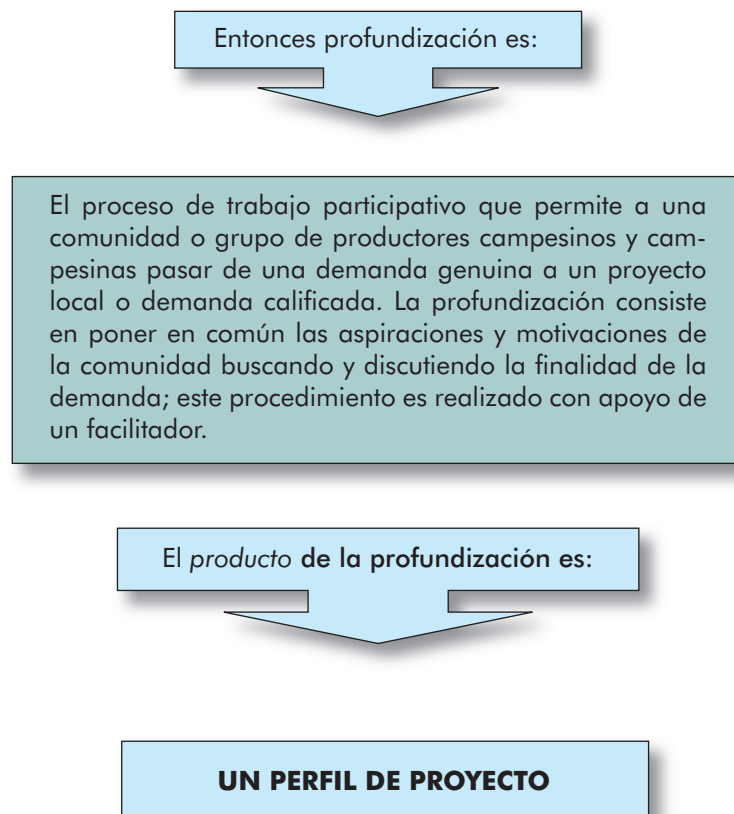
- *Dian Pampa*: comunidad que se encuentra dentro del proceso de gestión de riesgos en su etapa “después”, es decir, en una fase de recuperación luego de la ocurrencia de un desastre (riada) que causó daños y pérdidas materiales en agosto de 2005.
- *Chajra Mayu*: se encuentra dentro del proceso de gestión de riesgos en su etapa de “antes”, es decir, en la actualidad existen condiciones de sostenibilidad y equilibrio (relativo) entre ser humano y naturaleza.

## ¿QUÉ ES LA PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMANDA?

La planificación participativa municipal posibilita que las comunidades campesinas inscriban sus demandas o prioridades en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) y Planes Operativos Anuales (POA).

Las demandas o prioridades campesinas son enunciados que generalmente son planteados como “obras”, por ejemplo, “mejoramiento del canal de riego”, “posta de salud”, “construcción de escuela”. Esta es la forma común de nominación de la demanda. Es evidente que detrás de las obras, las comunidades consideran aspectos mucho más elaborados y construidos; es decir, más allá del planteamiento de un “qué” (obra), también existe una reflexión del “porqué y para qué” (objetivos/fines) de la demanda. Por otro lado, también es probable que el grupo meta del proyecto no haya reflexionado sobre las *amenazas* (naturales, antrópicas, socionaturales) y las *vulnerabilidades* que pueden, en un momento dado, inviabilizar o al menos reducir los resultados y efectos esperados del proyecto.

El proceso de *profundización de una demanda* permite visualizar ese pensamiento o “sumergirse” en los detalles de la demanda existentes por detrás del planteamiento de la obra.



### ¿Quiénes participan en la profundización?

- ▮ Las comunidades campesinas, grupo de familias campesinas, grupo de productores o una asociación de productores “dueños” de la demanda.
- ▮ Un técnico facilitador (que el grupo demandante designe o prefiera).
- ▮ Dirigentes de la subcentral o central campesina.
- ▮ Promotores campesinos.

### ¿Cuándo iniciar una profundización?

- ▮ Una vez que se ha verificado la “genuinidad” de la demanda, es decir, cuando se confirma que tiene origen en el grupo demandante, es prioritaria y tiene los respaldos formales (está en el POA o PDM y no genera conflictos).
- ▮ Cuando la necesidad de profundizar es consenso del grupo demandante y del Gobierno Municipal.

### ¿QUÉ ES GESTIÓN DE RIESGOS?

Gestión de riesgos son todas las acciones destinadas a transformar los escenarios de riesgos de las comunidades rurales, identificando las potenciales amenazas y vulnerabilidades presentes en el ámbito geográfico de un proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de manejo de la fertilidad de suelos agrícolas, los cuales están situados en las riberas de un río de curso cambiante, la *amenaza* puede ser la probabilidad de desborde de dicho río en la época de lluvias. La *vulnerabilidad*, en este mismo caso, podría ser que los dueños de las tierras agrícolas no dispongan de otros terrenos aptos para sus cultivos.

La gestión de riesgos implica que los actores involucrados reconozcan la existencia del “antes”, “durante” y “después” de los desastres, y que los escenarios sean construidos socialmente.

La gestión de riesgos propone una metodología participativa en la identificación, reflexión-análisis y planteamiento de acciones tendientes mejorar las condiciones de riesgo a través de la inclusión de componentes de prevención y mitigación de desastres en los proyectos productivos desarrollados con el Enfoque Demanda Calificada aplicado por ATICA.

### PROPÓSITOS DE LA PROFUNDIZACIÓN

Como se ha dicho, el principal producto de la profundización de una demanda es un *perfil de proyecto* elaborado con la actuación protagónica del grupo demandante. Para lograrlo, el propósito de partida del trabajo de profundización es que las comunidades campesinas o grupos de productores dueños de una demanda genuina, *manifiesten y expliciten el impacto positivo esperado o que desean alcanzar con su proyecto, dicho planteamiento se denomina Hipótesis de Impacto Campesina (HICA)*.

El planteamiento de la *Hipótesis de Impacto Campesina* es un hito fundamental para que el grupo demandante empiece a configurar su proyecto, puesto que contiene una secuencia lógica de “fines”, es decir, un “encadenado” de qué, cómo y para qué se desea desarrollar el proyecto. Gracias a este contenido, la HICA orienta inicialmente la definición por parte



de los mismos demandantes, de dos pilares primordiales del proyecto: la finalidad (objetivo superior) y el objetivo mismo del proyecto.

De esta manera y disponiendo de estos pilares básicos del proyecto, el planteamiento de la HICA hace viable paso a paso el cumplimiento de otros propósitos de la profundización de demandas, los cuales son:

- a) La identificación y visualización de potencialidades, también de problemas amenazas y vulnerabilidades, con posibilidad de influencia en el logro del impacto deseado con la idea de proyecto.
- b) La identificación de los resultados del proyecto.
- c) La identificación y visualización de los componentes o áreas de acción para el logro de los impactos previstos.
- d) La incorporación de los “indicadores locales” que permitirán medir impactos.
- e) La discusión o evaluación de las alternativas técnicas (prefactibilidad técnica).
- f) La discusión o evaluación alternativas en lo social (prefactibilidad social).
- g) Y así, en conjunto, la valoración de la viabilidad de la demanda campesina o idea de proyecto.

Con la identificación y “especialización” de *amenazas* y *vulnerabilidades*, la HICA incorpora acciones de mitigación a través de la gestión de riesgos (GR), ya sea como componentes del proyecto o como medidas de prevención en uno o varios de los componentes.

## ACTIVIDADES PREPARATORIAS PARA LA PROFUNDIZACIÓN DE UNA DEMANDA

Previo al arranque y profundización de la demanda, el facilitador debe predisponer a la comunidad o grupo de agricultores para que asuman las exigencias del trabajo, explicando o informando lo siguiente:

- En qué consiste el proceso y qué resultado se obtiene del mismo (de qué punto empezamos a qué punto –producto– llegamos).
- Que la gestión de riesgos debe considerarse en todo el proceso de profundización, previa una sesión de capacitación sobre sus conceptos.
- Las necesidades de tiempo que conlleva profundizar, es decir, el número aproximado de reuniones o asambleas con todos los agricultores interesados, de recorridos de campo y la posible necesidad de trabajo de comisiones.
- La importancia de la participación imprescindible de hombres y mujeres en la profundización de demandas.
- Que el trabajo de profundización de la demanda estará a cargo fundamentalmente de la comunidad o grupo de productores, con la orientación de un técnico que se denomina *facilitador*.<sup>1</sup>

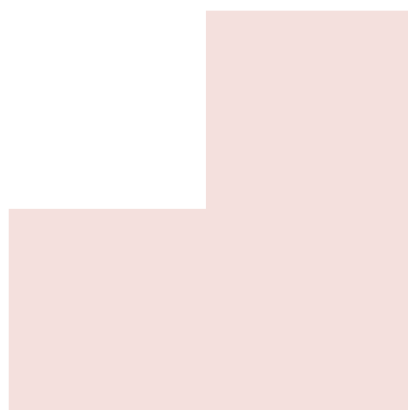
<sup>1</sup> El facilitador, usando la metodología que mejor conoce, deberá orientar discusiones entre campesinos (as) para que estructuren su proyecto, evitando inducir propuestas.

## ¿CÓMO PROFUNDIZAR LA DEMANDA?

El trabajo de profundización de demandas se realiza mediante un conjunto de talleres y recorridos del territorio donde se desarrollará el proyecto. El número de eventos preferentemente debe resultar de la planificación entre comunidad y facilitador en función de las características de la demanda campesina. La experiencia señala que en promedio se requieren tres talleres de trabajo con la comunidad demandante.

Después de cada taller, la información resultante es ordenada y procesada por el facilitador en trabajo de gabinete para elaborar paso a paso el perfil mínimo del proyecto con la validación del grupo demandante.




A continuación se presenta en detalle las tareas, herramientas sugeridas y los productos obtenidos por taller. En anexo se complementa con una “caja de herramientas”.



## TALLER N° 1

### ACTORES PARTICIPANTES:

- ▣ Comunidad o grupo de agricultores demandantes.
- ▣ El técnico facilitador.
- ▣ Un representante del Gobierno Municipal y/o del Comité de Vigilancia.
- ▣ Un representante de la central o subcentral campesina.

<b>TAREAS</b> 	<b>HERRAMIENTAS</b> 	<b>PRODUCTOS</b> 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del facilitador.</li> <li>2. Explicación a la comunidad del proceso que enfrentará (pasos, roles, tiempos).</li> <li>3. “Confirmación” de la demanda y chequeo de su “genuinidad”.</li> <li>4. Explicación de la importancia de la gestión de riesgos.</li> <li>5. Escenario de riesgos (ER).</li> <li>6. Generación de la HICA en primera versión.</li> <li>7. Ordenamiento de las ideas fuerza por relación lógica: que, para qué o relación causa-efecto.</li> <li>8. Chequeo de los potenciales componentes en base al ordenamiento lógico o de causa-efecto.</li> <li>9. Definición concertada del negocio que desea emprender la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación oral.</li> <li>2. Calendario, cronograma.</li> <li>3. Acta con lista preliminar de usuarios.</li> <li>4. Lluvia de ideas, presentación de conceptos y definición de las amenazas y vulnerabilidades de la zona y la comunidad (ver en anexos, herramienta 1).</li> <li>5. Realización de un gráfico esquemático de la comunidad con sus hitos y referencias físicas y naturales, ¿qué actividades se ha desarrollado para enfrentar?, ¿cuáles son los principales fenómenos naturales?, ¿cuáles y en qué sector han impactado más?, ¿qué problemas han generado años después estos fenómenos? (ver en anexos, herramienta 2).</li> <li>6. Preguntas motivadoras: ¿qué?, ¿para qué?) para generar lluvia de ideas (ver en anexos, herramienta 3).</li> <li>7. ¿Cuáles son sus principales problemas? (sinónimos de desastre).</li> <li>8. Secuencia lógica (ver en anexos, herramienta 4) matriz o nube de ideas con potenciales componentes del proyecto.</li> <li>9. Preguntas motivadoras: ¿cuál es el negocio de la comunidad?, ¿con qué recursos cuenta la comunidad? (ver en anexos, herramienta 5).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de ideas fuerza que se ordenan.</li> <li>• Una HICA preliminar.</li> <li>• Secuencias lógicas o relaciones causa-efecto.</li> <li>• Listado de las amenazas y vulnerabilidades de la comunidad.</li> <li>• Definición del escenario de riesgos, donde se identifican amenazas y vulnerabilidades.</li> <li>• Una matriz o “nube” de ideas que visualizan los posibles componentes del proyecto.</li> <li>• Una idea de negocio definida por la comunidad.</li> </ul>

## Primer trabajo de gabinete del facilitador



El facilitador en gabinete realiza el siguiente trabajo con los insumos generados en el taller N° 1:




- ▣ Interpreta y consolida la secuencia lógica y/o la relación de causa-efecto.
- ▣ Realiza el agrupamiento de ideas por componentes. Identifica otras pistas o contenidos en la “lluvia de ideas” que no se observaron con detenimiento y resultaron de las preguntas motivadoras.
- ▣ La lluvia de ideas como elemento motivador para identificar las posibles amenazas y vulnerabilidades del escenario de riesgos.
- ▣ Identifica problemas o incongruencias.
- ▣ Resalta convergencias.
- ▣ Revisa el escenario de riesgos como un instrumento de “especialización” del proyecto en su conjunto y su relación con la HICA planteada y la identificación de los componentes del proyecto.
- ▣ Prepara el papelógrafo y las tarjetas para elaborar en el siguiente taller el “gráfico de relaciones” como mecanismo de identificación y reconocimiento de relaciones entre sus cuatro componentes.

Con esta información estamos listos para el taller N° 2.

## TALLER N° 2

### ACTORES PARTICIPANTES:

- ▣ Comunidad o grupo de agricultores demandantes.
- ▣ El técnico facilitador.
- ▣ Una persona recurso si es necesario (p.e. especialista en riesgos)

<b>TAREAS</b> 	<b>HERRAMIENTAS</b> 	<b>PRODUCTOS</b> 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del gráfico de relaciones.</li> <li>2. Identificar los componentes del proyecto.</li> <li>3. Identificación de los resultados que se quiere obtener con el proyecto.</li> <li>4. Estrella de actores.</li> <li>5. Análisis de la prefactibilidad técnica y de la o las opciones técnicas más convenientes, con apoyo de recorrido de campo.</li> <li>6. Análisis de prefactibilidad financiera y aportes locales.</li> <li>7. Análisis de prefactibilidad social, definiendo los usuarios definitivos.</li> <li>8. Sondeo Rápido de Mercado (SRM), definición de una Visión Compartida de Negocio (VCN) y simulación de negocios.</li> <li>9. Reflexión para articular el uso productivo con manejo de recursos naturales.</li> <li>10. Análisis, consenso y definición del marco lógico local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papelógrafo preelaborado y tarjetas zopp. Gráfica con cuatro componentes: amenazas, vulnerabilidades, daños y pérdidas, y procesos sociales (ver en anexos, herramienta 6).</li> <li>2. Nubes de ideas o matriz de componentes del proyecto generados en el taller N° 1.</li> <li>3. Contenidos del marco lógico local.</li> <li>4. Listado de los actores involucrados en el proyecto (ver en anexos, herramienta 7).</li> <li>5. Mapas, datos de mediciones, diagramas, "semáforo" para valorar opciones técnicas (ver en anexos, herramienta 9), matriz FODA (ver en anexos, herramienta 8).</li> <li>6. Tabla de costos y parámetros de financiamiento.</li> <li>7. Actas de solución de conflictos, listas de beneficiarios, firmas.</li> <li>8. SRM y "juego de negocios" (ver en anexos, herramienta 6).</li> <li>9. Instrumento de "integración del manejo de recursos naturales a las actividades productivas" (ver en anexos, herramienta 11).</li> <li>10. Matriz con marco lógico local.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los componentes del proyecto están definidos.</li> <li>• Gráfico donde se pueden evidenciar las relaciones y dependencias entre amenazas, vulnerabilidades, posibles daños y pérdidas, y los procesos sociales que generan.</li> <li>• Se ha identificado las opciones técnicas para que el proyecto "cumpla" con la HICA.</li> <li>• Las soluciones a los potenciales conflictos en el uso de recursos naturales han sido definidas.</li> <li>• Se tienen identificados a los actores internos y externos de acuerdo a su rol e importancia en la gestión del proyecto.</li> <li>• Los beneficiarios están definidos, así como las necesidades de organización y aporte local.</li> <li>• Se cuenta con un marco lógico local del perfil del proyecto.</li> </ul>

## Segundo trabajo de gabinete del facilitador






Con los insumos generados en el taller N° 2, el facilitador:

- ▣ Remarca los componentes y agrupa las actividades identificadas.
- ▣ Elabora el marco lógico local.
- ▣ Formula una HICA definitiva y/o confirma la inicialmente planteada por el grupo meta.
- ▣ Identifica y ordena la organización que se conformará por parte del grupo o comunidad y el aporte local.
- ▣ Obtiene una valoración de la información para estructurar el perfil mínimo.
- ▣ Se identifica a los actores del proyecto, categorizándolos en “internos” y “externos”, según el rol a desempeñar.
- ▣ Prepara la información para el taller N° 3.

## TALLER N° 3

### ACTORES PARTICIPANTES:

- ▣ Comunidad o grupo de agricultores demandantes.
- ▣ El técnico facilitador.
- ▣ Un representante del Gobierno Municipal y/o del Comité de Vigilancia.
- ▣ Un representante de la central o subcentral campesina.

TAREAS	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS
		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Refrescamiento de los avances logrados hasta el 2do taller</li> <li>2. Discusión para la ratificación del marco lógico local.</li> <li>3. Verificación del grado de atención del proyecto a las Amenazas y Vulnerabilidades.</li> <li>4. Revisión o ratificación de la Hipótesis de Impacto Campesina (HICA) inicial</li> <li>5. Análisis de cuantificación de los indicadores locales de las HICAs.</li> <li>6. Confirmación de la alternativa técnica elegida.</li> <li>7. Análisis para ratificar los compromisos y aportes del grupo demandante para llevar adelante el proyecto.</li> <li>8. Ratificación del perfil de Negocios.</li> <li>9. Explicación de los pasos siguientes de su proyecto.</li> <li>10. Explicación de la aplicación de la Satisfacción Al Cliente (SAC) durante el diseño del proyecto (preinversión) y reflexión para su aplicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papelógrafo preelaborado por el facilitador con el resumen de los productos logrados en el taller 2.</li> <li>2. Contenidos del Marco Lógico Local presentado en papelógrafo (Resultados, componentes y actividades)</li> <li>3. Papelógrafo preelaborado (Ver en anexo herramienta 12)</li> <li>4. Formulación de la HICA inicial.</li> <li>5. Contenidos de la HICA e indicadores locales en papelógrafo.</li> <li>6. Papelógrafo descriptivo de los elementos básicos de la alternativa técnica elegida.</li> <li>7. Papelógrafos preparados por el facilitador con el aporte local cuantificado.</li> <li>8. Papelógrafos con descripción del perfil del "Plan de Negocios".</li> <li>9. Papelógrafo con etapas futuras de la gestión del proyecto.</li> <li>10. Guía de aplicación "Satisfacción Al Cliente"</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los componentes del proyecto están definidos.</li> <li>• Los componentes del proyecto están definidos e incluyen actividades principales.</li> <li>• Se han ratificado las alternativas técnicas.</li> <li>• La HICA del proyecto en versión final.</li> <li>• Marco lógico local definido.</li> <li>• Perfil del Plan de Negocios concluido en su diseño.</li> <li>• Se tiene el Sistema de Monitoreo local diseñado.</li> <li>• Los compromisos de aporte local están en actas.</li> <li>• La comunidad conoce y está preparada para los siguientes pasos.</li> </ul>

### Tercer trabajo de gabinete del facilitador



Con los productos generados en el taller N° 3, el facilitador:

- ▣ Elabora el perfil de proyecto respetando el planteamiento del grupo demandante, es decir:
  - ✓ La HICA en versión final.
  - ✓ El marco lógico local validado.
  - ✓ La alternativa técnica elegida.
  - ✓ Los montos comprometidos y validados del aporte local.
  - ✓ Los plazos y cronogramas de ejecución aprobados.
  
- ▣ Se ordena los documentos de información pertinentes como anexos:
  - ✓ Las actas de compromisos de aportes locales.
  - ✓ Datos de mediciones relevantes (p.e. caudal de agua por vertiente).
  - ✓ Croquis de la ubicación del área del proyecto.

## USOS Y USUARIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA PROFUNDIZACIÓN

Una vez concluida la elaboración del perfil de proyecto, éste tiene al menos los siguientes usos:

- a) El perfil de proyecto es la base para elaborar los términos de referencia que el Gobierno Municipal utilizará para licitar la preinversión o diseño final del proyecto.
- b) La comunidad o grupo de interés utiliza el perfil mínimo para acompañar y verificar los avances de la preinversión (cuidar que ésta se haga en respeto y “apego” a la demanda).
- c) El perfil de proyecto es un documento que permite a la comunidad “defender” su proyecto local en eventos como las cumbres u otros.



## PARTE II CAJA DE HERRAMIENTAS

### HERRAMIENTA 1. Lluvia de ideas para la definición de amenazas y vulnerabilidades en los escenarios de riesgo



Fuente: taller de profundización de la demanda de Dian Pampa.

La “lluvia de ideas” de amenazas y vulnerabilidades consiste en elaborar el listado de las amenazas y vulnerabilidades a las que se encuentra expuesta la comunidad. La dinámica es motivar la participación de los asistentes al taller para reconocer en la localidad los *peligros* (amenazas) latentes en la comunidad y las *debilidades* (vulnerabilidades) de la población que vive en la comunidad. Las amenazas y vulnerabilidades se ordenan de acuerdo a su clasificación y tienen relación con los desastres mencionados en la dinámica previa.

La elaboración de la dinámica “lluvia de ideas” requiere precisamente que el facilitador explique al grupo meta qué es gestión de riesgos, amenaza y vulnerabilidad.

Luego las amenazas y vulnerabilidades se “espacializarán” en un dibujo del territorio de la comunidad para lograr la elaboración del escenario de riesgos.

### HERRAMIENTA 2. Gráfico del escenario de riesgos



Fuente: taller de profundización de la demanda de Dian Pampa.

Es la identificación de las amenazas y vulnerabilidades que pueden afectar al proyecto. Este listado se pasa a un gráfico donde se dibujan estos componentes con la finalidad de construir con los comunarios el escenario de riesgos. Los pasos a seguir para graficar este escenario son:

**PRIMERO.** Definir el área de intervención del escenario de riesgos. Se recomienda utilizar alguna referencia natural (ríos, torrenteras), límite político, límite comunal, etc.

**SEGUNDO.** Elaborar de manera gráfica el escenario de riesgos en el papelógrafo y clasificar las amenazas según su importancia en tarjetas de forma individual. De igual manera, las vulnerabilidades deben ser escritas en tarjetas de otro color.

**TERCERO.** Ubicar las tarjetas de amenazas en el gráfico del escenario de riesgos según su ocurrencia en el territorio.

Una vez terminado el vaciado de las tarjetas se analiza si existe alguna amenaza ausente en el gráfico, caso contrario tenemos completada la primera etapa con el mapa de amenazas.

Para convertir este mapa de amenazas en uno de riesgos es necesario ubicar las vulnerabilidades con su correspondiente amenaza.

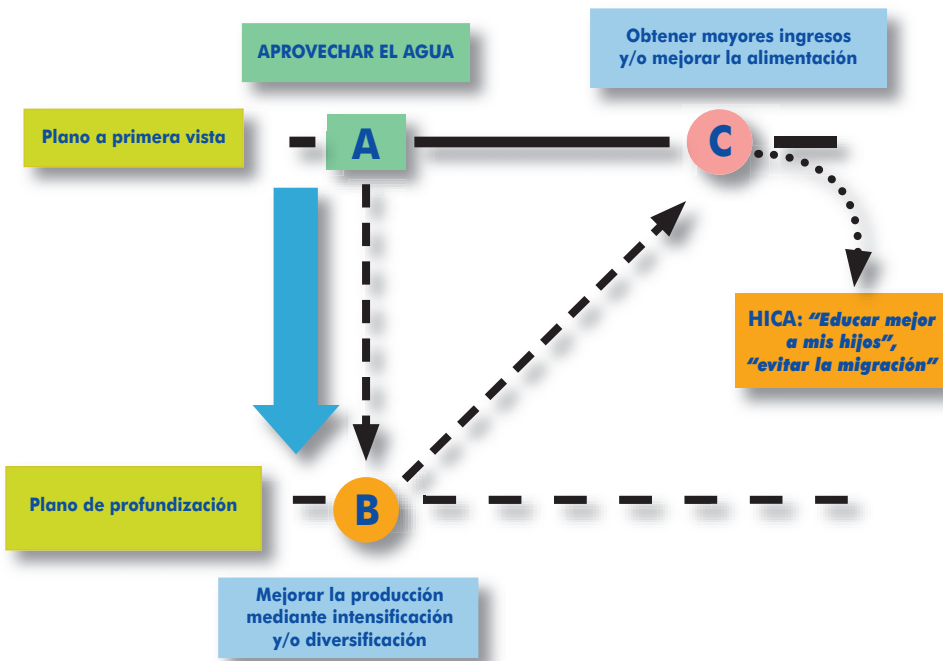
**CUARTO.** Realizar una lectura de la importancia de las amenazas en las distintas zonas del escenario de riesgos y su relación con las vulnerabilidades.

Los colores de las tarjetas de amenazas pueden orientar en la identificación de la predominancia de un tipo de amenazas, es decir, ver si la comunidad y/o municipio está expuesto en mayor grado a las amenazas naturales, antrópicas y/o siconaturales.

De acuerdo a esta lectura, reflexionar sobre la importancia de los actores sociales en la construcción de los escenarios de riesgo. Entonces se debe reconocer que si bien los actores sociales son parte del problema, también pueden ser parte de la solución.

**HERRAMIENTA 3. Esquema de orientación para generar una HICA**  
(Orientaciones para el facilitador)

**ENFOQUE DEMANDA Y GENERACIÓN DE UNA HICA**



En el gráfico, el “qué” (punto A) muestra la demanda tal como la expresa la comunidad y en general ésta se inscribe del mismo modo en el POA o en el PDM, por ejemplo, “revestimiento de canales”. Conocida ésta, se inicia la facilitación de una profundización.

En el punto B del gráfico se muestra el “cómo”, que consiste por ejemplo en aumentar la cosecha, diversificar, para lo que buscan “aumentar” el agua.

El “para qué” del proyecto (punto C) permite identificar qué se obtiene con la doble cosecha, con el aumento de la diversidad de los cultivos (diversificación), por ejemplo, puede ser lograr mayores ingresos.

A partir de ese punto, y facilitando la discusión e intercambio de ideas, el grupo o comunidad define que al final se trata de lograr un impacto ya sea en la calidad de vida o en otros campos; entonces se genera una Hipótesis de Impacto Campesina.

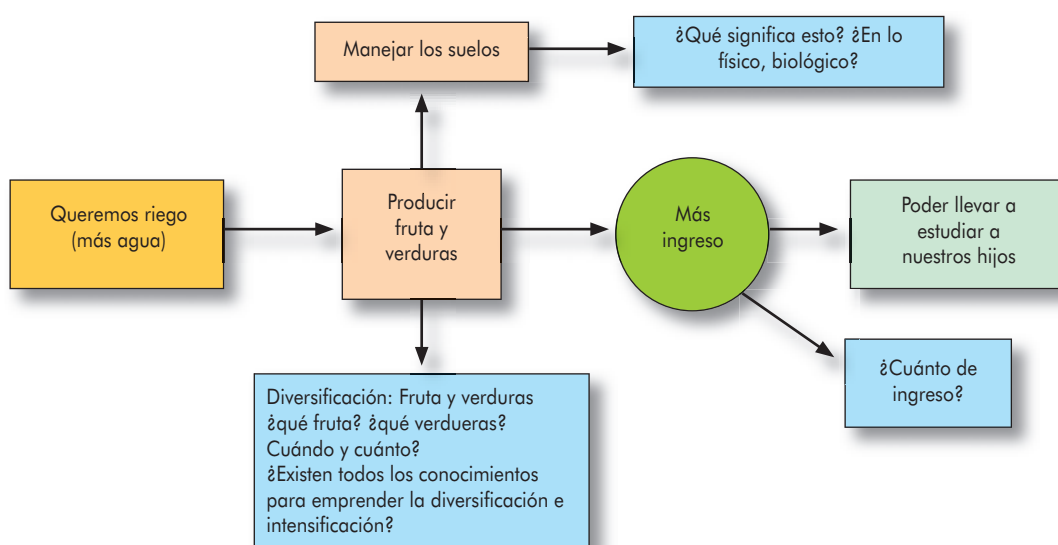
#### HERRAMIENTA 4. Secuencias lógicas a partir de Hipótesis de Impacto Campesinas (HICA)

(Para uso del facilitador)

Municipio: Pojo

Comunidad: Vila Vila

Demanda inicial: "Queremos mejorar el uso de fuentes de agua para riego por tubería, producir fruta y verdura, y manejar los suelos para intensificar la producción, obtener más ingreso y educar a nuestros hijos".



La secuencia lógica surge de la HICA y de preguntas "qué", "cómo", "para qué". Resulta útil realizar una secuencia o itinerario para desmembrar la HICA en elementos que permitan:

- Primero. Visualizar la "concatenación lógica" (secuencia).
- Segundo. Identificación de dónde es posible incorporar elementos para una cuantificación (en el ejemplo, éstos surgen en la diversificación y aumento de la producción, del ingreso).
- Tercero. Se encuentra posibilidades de "transformar" puntos de la secuencia en actividades, resultados o metas, objetivos... de la diversificación, intensificación, de las acciones de manejo del suelo.
- A partir de esta discusión se identifica, con el grupo local, los futuros componentes del proyecto.

Estas secuencias son especialmente útiles cuando se precisan los indicadores, en cuanto es la visión local la que se plasma en el documento. Este aporte constituye una base principal para el "armado" de un Sistema de Monitoreo o Medición de los Impactos Locales (SMIL).

#### HERRAMIENTA 5. Herramientas para la facilitación de Visión Compartida de Negocio (VCN) en la profundización de demandas

Se inicia con la siguiente pregunta: ¿cuál es el negocio de la comunidad?, ¿de qué viven? Se genera una lista y se cuantifican las familias que viven de cada rubro o negocio. Es muy conveniente trabajar la lista por grupos separados, pueden ser hombres y mujeres, jóvenes o adultos... luego contrastar los datos en plenaria y fomentar la discusión. Esta lista se prioriza y se seleccionan unas cinco o seis opciones.

Lista de negocios	
Negocios	Familias que viven de los negocios
Hortalizas	30 Flías.
Lechería	10 Flías. + 1 Flía.
Agregados	(particular)
Migración	45 Flías.
Animales menores	5 Flías. (poco)
Choclo	57 Flías.
Papa	30 Flías.
Frutales	10 Flías. (consumo)
Alfalfa	20 Flías.
Tiendas	3 Flías.
0,5 horas	<i>Matriz generada con la comunidad Huasa Nucchu, del municipio de Yotala.</i>

Con la lista priorizada se genera una matriz para profundizar la información de los negocios de la comunidad. La matriz tiene las siguientes columnas: producto, dónde se vende, cuándo se produce, cuánto se produce, precio máximo y mínimo. El facilitador, luego de generar la información, rápidamente hace el cálculo del valor en la columna final y genera un breve proceso de discusión en la plenaria.

Matriz 1 de negocios					
Producto	Donde se vende	Cuando se produce	Cuanto se produce	Precio máx. y min.	Calculo
Choclo	Sucre, Potosí	Siembra: 10 de agosto Cosecha: diciembre-enero	24.000 choclos, 4 carros, 50 bol/carro 200 choclos/bolsa	Precio máx-80 Bs. Mín - 03 Bs.- Grande 60Bs, Medianos 30 Bs. Pequeños 15 Bs.-	Máx. 48.000 Bs. Min. 24.000 Bs. (Bs. 842/flía.)
Papa	Consumo propio, Sucre	S.: julio-agosto C.: noviembre-diciembre	60 bolsas (5 @/bolsa)	Primera: 20 Bs./@ Tercera: 15 Bs./@	1ra. 6.000 Bs. 2da. 4.500 Bs. (Bs. 200/flía.)
Hortalizas	Sucre, Potosí	S.: enero y febrero C.: mayo-junio-julio	96 bolsas/mes durante 3 meses	45 Bs/bolsa	288 bolsas Bs. 12.960 (Bs. 432/flía)
Alfalfa	En la comunidad	Todo el año	10 cortes año/20 flías 600 amarros	10 Bs/amarro	600 amarros Bs. 60.000 (Bs. 3.000/flía.)
Lechería	En la planta PIL	6 meses al año	200 Litros/día/6 meses	1,40 Bs. / litro (precio fijo)	36.000 litros Bs. 50.400 (Bs. 5.040/flía)
Tiempo: 1,5 horas		<i>Matriz generada con la comunidad Huasa Nucchu, del municipio de Yotala</i>			

Inmediatamente después se traslada la columna izquierda de la matriz 1 a una nueva matriz con las siguientes columnas: producto, problemas para comercializar, problemas para producir, problemas con recursos naturales. Se inicia el llenado de la matriz usando la pregunta: ¿qué problemas tienen?

<b>Matriz 1 de negocios</b>			
<b>Producto</b>	<b>Problemas para comercializar</b>	<b>Problemas para producir</b>	<b>Problemas en RRNN</b>
Choclo	Mucha competencia. Vendemos barato entre nosotros (desorganización). Poco tiempo. No tenemos puestos (no alcanza).	Gusano cogollero, p.piqui, gorgojo, enfermedades como la q'aspara. Se compra semilla en Sucre (no sabemos manejar).	Salitre en los suelos. Abonamiento. Cuando no hay agua no produce. Desastres (heladas, granizo).
Papa		Polilla de la papa, plagas, q'aspara, p.piqui. Semilla de mala calidad.	
Hortalizas		Pulgones, itha, larvas, plagas y enfermedades (varios).	
Alfalfa			Suelos pequeños.
Lechería	Tienen mercado seguro Precio bajo.	Se invierte harto, alimento balanceado caro, escasa materia prima.	
Tiempo: 0,5 horas		Matriz generada con la comunidad Huasa Ñucchu, del municipio de Yotala	

Dependiendo de la dinámica que tome el ejercicio y de la habilidad del facilitador, es posible unir las dos matrices en una sola, agrupando las columnas de problemas de la matriz 2 en una sola columna.

A continuación se trabaja con el segundo grupo de preguntas: ¿cuáles son los recursos valiosos con que cuenta la comunidad? La lista puede ser trabajada en grupos separados. El facilitador debe hacer énfasis en generar discusión sobre los recursos naturales que tiene la comunidad. La lista puede o no guardar lógica con el negocio identificado por la comunidad. Lo importante es conservar la "genuinidad" tanto en la expresión del negocio como en la identificación de los recursos valiosos de la comunidad.

<b>Lista de recursos valiosos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen fuente de agua permanente en buen caudal y limpia.</li> <li>• Productos agrícolas conocidos por su calidad (tienen nombre en el mercado-imagen).</li> <li>• Buena cantidad de producción de choclo (dulce).</li> <li>• Comunidad con buenos líderes, que han ocupado cargos importantes.</li> <li>• Superficies de cultivo de tamaño mayor en comparación de otras comunidades.</li> <li>• Buenos productores de cultivos en general (buenas cargas).</li> <li>• Mantienen bien la fertilidad de suelos (incorporan la gallinaza, preparan bien los suelos).</li> <li>• Son buenos para comercializar los productos agrícolas.</li> <li>• Producen leche (cada dos días mil litros).</li> </ul>	
0,5 horas	Matriz generada con la comunidad Huasa Ñucchu, del municipio de Yotala.

Por último, se genera una discusión acerca de las oportunidades con que "sueña" el grupo. Se puede iniciar con la siguiente pregunta: considerando los recursos que tenemos, ¿qué podemos hacer?, ¿qué nuevas oportunidades hay para la comunidad? Se espera que el grupo genere una lista de oportunidades nuevas que podrían perseguir.

<b>Lista de oportunidades nuevas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quisiéramos vender nuestro choclo a Potosí y a otras ciudades.</li> <li>• Tal vez podríamos producir más verduras y tener nuestro propio puesto en el mercado.</li> <li>• Podemos producir más leche y vender a Sucre.</li> <li>• Comunidad con buenos líderes, que han ocupado cargos importantes.</li> <li>• Superficies de cultivo de tamaño mayor en comparación de otras comunidades.</li> <li>• Buenos productores de cultivos en general (buenas cargas).</li> <li>• Mantienen bien la fertilidad de suelos (incorporan la gallinaza, preparan bien los suelos).</li> <li>• Son buenos para comercializar los productos agrícolas.</li> <li>• Producen leche (cada dos días mil litros).</li> </ul>	
0,5 horas	<i>Generada por el consultor sobre la base de las discusiones con la comunidad Huasa Nuchhu.</i>

Después de haber trabajado los tres grupos de preguntas, el grupo, con la ayuda del facilitador, se da a la tarea de redactar párrafos que expresen el negocio de la comunidad, las razones por las que se eligió este negocio, el proceso que usarán para la producción, los problemas que deben ser superados y los recursos que soportan el negocio. Estos párrafos son la primera expresión de la Visión Compartida de Negocio (VCN) de la comunidad, la misma que deberá profundizarse con el Sondeo Rápido de Mercado (SRM) y el plan de negocios.

La VCN para Huasa Ñuchhu, sobre la base de las tablas y matrices anteriores, podría ser la siguiente:

<b>Redacción de la VCN</b>	
<p>“El negocio de la comunidad de Huasa Ñucchu es producir choclos y hortalizas para venderlas en el mercado de Sucre”.</p> <p>“El choclo es el negocio de la comunidad porque tenemos buen clima, buen suelo y agua para producir choclo. Además, en el mercado, nuestro choclo es reconocido por su calidad”.</p> <p>“Producimos choclo bajo riego tres veces por año en parcelas de no mas de 1/2 hectárea, con semilla nuestra. Cosechamos, empacamos en bolsas y las subimos al camión. Nosotros mismos vendemos en el mercado de Sucre”.</p> <p>“Para mejorar este negocio necesitamos conservar la fertilidad de nuestros suelos, tener más agua en época seca y disminuir los bichos”.</p> <p>“En el futuro podemos ver de ir a vender nuestras verduras con marca a otras ciudades”.</p>	
0,5 horas	<i>Párrfos generados sobre la base del trabajo con la comunidad Huasa Ñucchu.</i>

Resumiendo, esta herramienta sirve para que la comunidad reflexione sobre los negocios en los que actualmente están involucrados y los problemas que tienen que enfrentar, los recursos con los que cuenta su comunidad y las oportunidades que creen tener. El producto específico de esta herramienta es una Visión Compartida de Negocio que la comunidad articula. Ésta deberá ser profundizada y precisada en los siguientes pasos.



**HERRAMIENTA 6. Gráfico de relaciones entre amenazas, vulnerabilidades, procesos sociales, y daños y pérdidas**

Tiene el objetivo de identificar e interpretar las relaciones y condiciones sociales que determinan el riesgo y que permiten al mismo tiempo la intervención sobre él, tomando como base el escenario de riesgos (ER).



Fuente: taller de profundización de la demanda de Chajra Mayu.

El gráfico de relaciones tiene cuatro componentes: los daños y pérdidas, los procesos sociales, las amenazas, y las vulnerabilidades. La relación entre ellos determina el entendimiento del problema y la toma de decisiones. Los pasos para su elaboración son:

**PRIMERO.** En un papelógrafo en posición horizontal se diseña una “X” que lo divide en cuatro partes; en el cuadrante superior se escribe “amenazas”, en el inferior “vulnerabilidades”, en el lateral izquierdo “daños y pérdidas”, y por último en la parte derecha “procesos sociales”.

**SEGUNDO.** Con el apoyo del escenario de riesgos elaborado en la anterior etapa del proceso, se realiza una valoración de las principales amenazas percibidas por los pobladores. Éstas se ubican en tarjetas en el gráfico de relaciones, se sugiere identificar entre cuatro a cinco amenazas como máximo, esto con el objetivo de no perder el control del proceso y limitarnos a las acciones más importantes.

**TERCERO.** Se escribe en las tarjetas los posibles daños y pérdidas del escenario de riesgos. Una vez ubicadas las tarjetas en el gráfico de relaciones, se define con una línea la relación entre amenazas, y posibles daños y pérdidas, es decir, la relación causa-efecto. Una amenaza puede tener varios daños o pérdidas.

**CUARTO.** Se escribe en las tarjetas las vulnerabilidades detectadas en el escenario de riesgos y se une con una línea los daños y pérdidas.

En esta etapa pueden surgir otras vulnerabilidades que se aumentan a las definidas anteriormente, de igual forma, es importante hacer notar que una o varias vulnerabilidades coinciden con uno o varios posibles daños y pérdidas.

**QUINTO.** Asimismo, los posibles procesos sociales se vinculan a las amenazas y vulnerabilidades del escenario de riesgos.

**HERRAMIENTA 7. Estrella de actores**

Esta herramienta tiene la finalidad de ayudar a reconocer el carácter eminentemente social del riesgo y examinar el papel que juegan los diferentes actores sociales en la creación del riesgo, y que puedan participar en su reducción y manejo, es el punto de partida para la adecuada gestión de riesgos (GR).

Se dibuja una estrella en el papelógrafo y se coloca en las puntas los actores externos y en las entradas los actores internos. En forma consensuada se define qué actor o qué nueva instancia se hará cargo de monitorear el proceso, ubicando a éste en el centro de la estrella de actores.

En el gráfico, el sentido de la ubicación de los actores internos como externos está inverso, el cambio en este manual se hace como fruto de la experiencia de los talleres realizados, con el objetivo de mejorar la comprensión del proceso de capacitación.



Fuente: taller de profundización de demanda en Dian Pampa.

**HERRAMIENTA 8. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

¿Qué es?

Es una matriz cuadrangular donde se incluyen las opiniones de la comunidad en cuatro aspectos de un cierto tema definido con el grupo o comunidad, la cual, luego de llenada, es analizada con el mismo grupo.

¿Para qué sirve?

Para identificar, analizar, comparar y visualizar diferentes temas que se consideran importantes en cada una de las cuatro áreas de análisis y de esta manera tener claro cuáles son los aspectos positivos y negativos relacionados con el tema elegido y analizado.

¿Qué información contiene?

A) Fortalezas y debilidades internas:

- ✓ Que se puedan encontrar dentro la comunidad, organización o proyecto, con relación a algún tema considerado importante.
- ✓ Que pueda tener el tema analizado con respecto al grupo, comunidad o proyecto.



B) Oportunidades y amenazas internas y externas:

- ✓ Que se puedan encontrar fuera y/o dentro de la comunidad con respecto a algún tema relacionado con el proyecto.
- ✓ Que puedan afectar la implementación del proyecto.

¿Cómo se hace?

Puede hacerse en plenaria, mediante una lluvia de ideas o utilizando tarjetas donde cada participante escribirá su opinión. Luego se pegan las tarjetas en un papelógrafo con la matriz FODA y se discute en plenaria.

**HERRAMIENTA 9. Semáforo para jerarquización de preferencias o selección de alternativas**

(Herramienta que fomenta el análisis para la toma de decisiones)

Se puede utilizar números o colores, el objetivo es analizar alternativas a partir de avances de discusiones en la comunidad o grupo.

Entonces, se colocan criterios (\*), cuatro en el ejemplo, se valoriza (colores o números), luego, si son números las sumas totales indican la opción preferida o jerarquizada, si se utilizan colores la alternativa que acumula mayor cantidad de color verde es la preferida o jerarquizada. Es bueno dejar que los participantes establezcan su propia jerarquía y con sus nombres locales.

Ejemplo para seleccionar alternativas técnicas para obras de riego, se establece cuatro criterios (columna izquierda)

**ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

= MALO  
rojo ó 1

= REGULAR  
amarillo ó 2

= BUENO  
verde ó 3

CRITERIOS	PRESA	ATAJADOS	ATAJADOS, PRESA PEQUEÑA, CANALES
Necesidades o exigencias de mano de obra	1	3	3
Tiempo de trabajo	1	2	3
Costo por superficie regada	1	2	3
Disponibilidad de agua	3	1	3
Total	6	8	12**

En el ejemplo, la alternativa “atajados, presa pequeña, canales” es la “preferida”, en cuanto el grupo “valoró” cuatro criterios; de haber sido realizada con colores, esta columna habría acumulado más colores verdes.

(\*) Los criterios deben ser establecidos con claridad, el rol del facilitador es crucial.

(\*\*) La alternativa preferida puede en algún caso recuperar, si es posible, algún criterio de importancia de otra opción no preferida.

## HERRAMIENTA 10. Sondeo Rápido de Mercado (SRM) y juego de negocios

El SRM es una herramienta desarrollada por Intercooperation Andes que sirve para generar información de mercado y tomar decisiones en ambientes altamente dinámicos y complejos. La herramienta original requiere una inversión importante de tiempo, tanto de productores como de los facilitadores, lo que limita su aplicabilidad en contextos donde los productores no desean (o no pueden darse el lujo) emplear su tiempo en tareas de planificación. El Sondeo Rápido de Mercado planteado en este apartado es una versión corta y parcial del SRM original y ha sido específicamente diseñado para trabajar en complemento con las demás herramientas propuestas para el EDC+. En este sentido, no es una herramienta que pueda funcionar por sí sola.

Para iniciar el SRM, un pequeño grupo de la comunidad –una especie de delegación o comisión– revisa la VCN y define uno o varios mercados para realizar el sondeo. En general, se da preferencia a los mercados que el grupo no conoce o conoce muy poco. El facilitador y el grupo se desplazan al mercado. En éste se colecta la siguiente información: a) precios del o los productos en los que el grupo está interesado; b) calidades de los productos, formas de empaque, modos de venta, segmentos, cantidades que se comercializan; c) información sobre los clientes inmediatos (supermercados, intermediarios); d) información sobre los clientes mediatos (los consumidores del producto). Si bien es muy importante lograr recabar información detallada y profunda, es más importante lograr que el grupo tenga una percepción de “cómo se mueve el producto en el mercado”. Típicamente, la visita a cada mercado dura no más de dos horas, permitiendo hacer dos y hasta tres visitas a tres mercados en un día en una misma ciudad. Al final del día, el grupo se reúne con el facilitador, discuten y comparten las impresiones generadas en el día y juntos generan la siguiente matriz:

### Información de mercado

Mercados	Productos/segmentos	Precios/épocas/calidades/volúmenes que compran	Otros datos
Mercado campesino	Choclo	1 c/u, noviembre-marzo, calidad regular, 30 cargas/semana.	Se necesita pagar sentaje. Mucha gente va a comprar al mercado. Piden yapa y rebaja.
	Repollo	1 c/u, todo el año, buena calidad, 20 cargas/semana.	Llegan golpeados del transporte en camión.
	Coliflor	1,5 c/u todo el año, calidad regular, 10 cargas semana.	Llegan golpeados del transporte en camión.
	Rabanito	2 c/amarro, buena calidad, 20 cargas semana.	Lavados y amarrados, venden por peso también.
Supermercado SAS	Choclo	2 c/u, noviembre-abril, muy buena calidad.	Embolsados, seleccionados, compran a diario en el mercado.
	Coliflor	No había.	
	Rabanito	2,5 c/amarro, todo el año, muy buena calidad.	Embolsados, seleccionados, compran a diario en el mercado.
Visita: 3/4 día. Lista: 1 hora		Matriz generada con la comunidad Huasa Ñucchu, del municipio de Yotata	

Al día siguiente, con la información generada en la visita a los mercados y la obtenida por la herramienta 1, se realiza una simulación de lo que implicaría, en términos de ingresos y egresos, tomar las diferentes opciones de productos y mercados. La idea general del juego de negocios es que los productores “gasten” dinero de imitación y “vendan” su producto a los diferentes mercados, a diferentes precios y diferentes volúmenes. El objetivo del juego es

lograr que los productores, al simular los egresos e ingresos, puedan tomar decisiones sobre la factibilidad financiera de su negocio. El juego se realiza de la siguiente manera:

### Pasos y reglas del juego de negocios

Explicación de los pasos	Resultados	Datos que se anotan
Se provee capital de arranque. Un monto inicial que permita al grupo cubrir los gastos anuales de una familia típica, y los gastos o inversiones que realizarán en un terreno típico. También es posible realizar dos simulaciones paralelas: una para una familia "pobre y otra para una familia rica".	El grupo analiza la cantidad de dinero que necesita para "arrancar bien un año".	Cantidad de capital inicial. Extensión del terreno,
El facilitador pregunta al grupo sobre las especificaciones del negocio. Se definen el o los cultivos que entrarán en el juego, las cantidades que desean producir y los mercados a los que quieren llegar.	El grupo dimensiona el negocio en función al dinero con el que cuenta, los recursos (tierra y agua) que dispone y las oportunidades que percibe en el mercado.	Monto inicial. Cultivos que entran en el juego.
El facilitador comienza a "cobrar" por los gastos del o los negocios que entraron en el juego. Los cobros se realizan siguiendo el mismo ciclo productivo. En cada cobro, el grupo debe entregar al facilitador un monto equivalente al gasto del dinero que recibió como capital de arranque. El grupo puede negociar con el facilitador los precios y cantidades de los gastos. En caso de que el grupo quede sin capital de trabajo, el facilitador puede "prestar" una cantidad adicional al grupo y se anota como un incremento al capital de trabajo.	El grupo analiza las finanzas de la etapa de producción del negocio.	Gastos efectuados para cada proceso de producción.
Una vez que llegan al momento de la cosecha, el facilitador genera dos escenarios: año bueno y año malo. Define con el grupo los rendimientos esperados en cada escenario.	El grupo analiza el riesgo de la producción en su negocio.	Rendimientos para años buenos y para años malos.
Luego de "cosechar", el facilitador continúa cobrando por gastos de transporte, sentaje, etc., hasta que el producto llega al mercado.	El grupo analiza las finanzas, la etapa de transporte y comercialización de su producto.	Gastos de transporte. Precios altos y bajos.
Una vez que se llega al momento de la venta, el facilitador abre otros dos escenarios: precio alto y precio bajo. Define con el grupo el precio para cada caso.	El grupo analiza el riesgo de comercialización del producto.	Ganancias y pérdidas de cada negocio y globales.
Luego se multiplican los precios por los rendimientos en los diferentes escenarios (cuatro escenarios) y se restan los gastos realizados.  La idea es que el grupo analice en cada escenario si el negocio le reporta pérdida o ganancia. Si existe ganancia, se calcula el gasto que realiza una familia típica de la comunidad en un año, se calcula el porcentaje que el negocio representa de sus ingresos y se resta esta cifra del monto ganado. Se esperaría que, si el negocio "es negocio", quede algo de ganancia.	El grupo se da cuenta de qué tan "negocio" es el negocio que quieren emprender.	Se puede generar un pequeño portafolio de negocios.
Al final del juego, el grupo, a solas o en consulta con toda la comunidad, toma la decisión de emprender o no el o los negocios, y define los escenarios sobre los cuales trabajará.  El grupo puede repetir el ejercicio varias veces e insertar variaciones en gastos, analizar nuevos productos, rendimientos "con y sin proyectos", o en precios diferentes.	El grupo toma la decisión de emprender un negocio.	La decisión y los supuestos escenarios que serán la base del negocio.
Luego de haber realizado el juego, es necesario revisar nuevamente la VCN originalmente planteada y realizar las modificaciones o precisiones necesarias con el grupo.	El grupo ha precisado la VCN.	VCN precisada.
Después del ejercicio, el facilitador elabora un perfil de negocio de dos páginas y lo valida en un momento posterior.	El grupo ha elaborado un perfil de negocio.	Perfil de negocio precisado.
Duración: 1 día		

La idea general del ejercicio es identificar el mercado y el negocio que parece más atractivo para la comunidad. No necesariamente el mercado y/o producto elegido es el negocio principal de la comunidad, es simplemente el que parece más atractivo en ese momento, dada la información con la que cuentan.

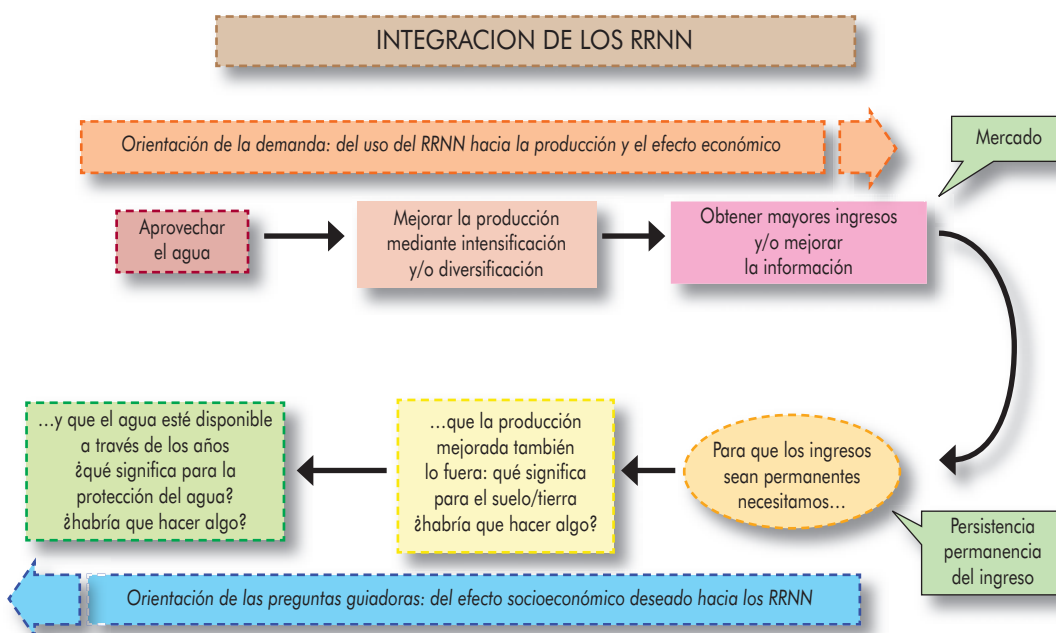
El resultado final de este ejercicio se convierte en la columna vertebral del plan de negocio que será diseñado con la siguiente herramienta. Todo lo trabajado hasta ahora, en ésta y en las anteriores etapas, constituye un documento titulado "Visión Compartida de Negocios", que va anexo al perfil de proyecto que será transferido a la etapa de preinversión.

El perfil de negocio contiene los siguientes puntos:

Título de la sección	Qué contiene	Para qué sirve
VCN	La visión que el grupo tiene del negocio de la comunidad.	Orientar el proyecto futuro hacia un negocio concreto. Para vincular el proyecto y la HICA a un negocio.
Producto-mercado	Descripción del producto, sus características de calidad, precios, etc. Descripción del mercado, sistemas de distribución, características.	Ayudar al ejecutor del proyecto a orientar la AT relacionada con el desarrollo de negocios.
Proceso productivo	Breve descripción de cómo se produce, épocas de siembra y cosecha.	Entender cómo se genera el producto y orientar la AT.
Flujo de dinero	Ganancias y pérdidas del negocio, requerimientos de inversión.	Evaluar si el negocio es "negocio" o no.

### HERRAMIENTA 11. Esquema de orientación para facilitar la discusión o integración de los recursos naturales (Orientaciones para el facilitador)

Es más o menos frecuente que los recursos naturales no aparecen de manera explícita y a partir de reflexiones locales en proyectos productivos, el esquema propuesto permite discutir con los grupos locales este aspecto en proyectos productivos y no empezar por los recursos naturales.



En el esquema se busca mostrar cómo, partiendo de un recurso (el agua en el ejemplo), pasando por aumento y/o diversificación de la producción hasta una dimensión económica (mayor ingreso en el ejemplo) y luego “algo así como en un camino de retorno”. Facilitaríamos la discusión con preguntas “generadoras”: ¿qué hacer con la tierra?, ¿habrá que hacer algo con el agua para que siempre esté disponible y podamos mantener permanentemente la producción y por consiguiente el ingreso?

El esquema puede resultar útil al momento de identificar componentes, permite recuperar información de las percepciones y saber local en cuanto a cómo manejar el suelo y agua, por ejemplo.

Un aspecto que se debe considerar es el mercado, el ingreso es el elemento que introduce la discusión sobre el mismo; en otra sección se sugiere una “herramienta” (Sondeo Rápido de Mercado) para este campo.

**HERRAMIENTA 12. Cuadro de verificación de respuesta del proyecto al escenario de riesgos identificado en la zona de ejecución**

Componentes del proyecto	Peligros <sup>(1)</sup> y debilidades <sup>(2)</sup> que estamos solucionando
1. Microriego	Sequía Plagas y enfermedades Falta de economía Falta de semilla
2. Asistencia técnica, capacitación y organización	Plagas y enfermedades Chaqueos Falta de mercado Falta de capacitación Falta de semillas
3. Comercialización	Falta de mercado Falta de economía Falta de apoyo de instituciones
4. Producción	Falta de economía Falta de mercado
5. Manejo de suelos y vegetación	Sequía Derrumbes Lluvias locas

Fuente: taller N° 3 de profundización de la demanda de la comunidad de Chajra Mayu.

(1) Término sugerido por las comunidades para identificar a las amenazas.

(2) Término sugerido por las comunidades para identificar a las vulnerabilidades.

La aplicación de la herramienta tiene simultáneamente dos objetivos:

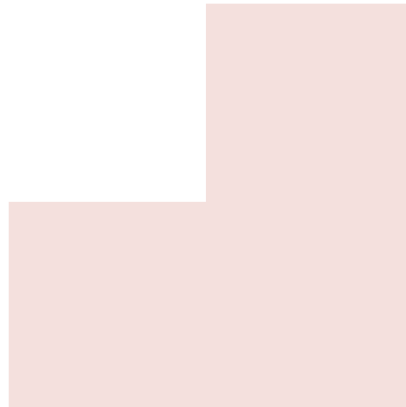
- Consolidar en el grupo meta la comprensión de que el perfil es un planteamiento de un proyecto productivo, pero que como virtud, a diferencia de otros, ha incorporado la gestión de riesgos para asegurar la sostenibilidad de los efectos-impactos.
- Verificar que el planteamiento del proyecto, a través de sus componentes, ha logrado cubrir la atención de las amenazas y vulnerabilidades principales que se identificaron en el territorio de la comunidad.

La aplicación de la herramienta es simple:

- El facilitador elabora en gabinete, antes de marchar al taller N° 3 de profundización de la demanda, un papelógrafo de dos columnas. En la primera escribirá la

etiqueta “Componentes del proyecto”, y en la segunda la denominación “peligros y debilidades que estamos solucionando”.

- Ya en el taller, el facilitador solicitará que los destinatarios del proyecto recuerden y dicten los componentes definidos para el proyecto en anteriores talleres. Se anotará los componentes indicados por los comunarios, y se corrige cuando sea necesario.
- Prosiguiendo, el facilitador invita nuevamente a los beneficiarios a reflexionar e identificar cuáles amenazas y vulnerabilidades se están solucionando o atendiendo con los componentes del proyecto. Para agilizar el trabajo, el facilitador colocará en lugar visible la “lluvia” de ideas vertidas de amenazas y vulnerabilidades elaborada por la comunidad, o si se quiere el escenario de riesgos.
- Finalmente, el facilitador invitará al grupo meta del proyecto a identificar alcances adicionales de los componentes del proyecto para atender con cabalidad la gestión de riesgos.



# PARTE III

## APOYO CONCEPTUAL SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL FACILITADOR

### GESTIÓN DE RIESGOS

#### La gestión de riesgos y sus fases

El concepto de “desastre” está siempre relacionado con un hecho consumado, es decir, con un acontecimiento catastrófico donde sólo se reconoce una fase o período: el “desastre”, es decir, una visión convencional que en su definición dice: “Hasta ahora, buena parte de las acciones y formas de intervención se dirigen al desastre mismo, como hecho cumplido, ya pasado y que necesariamente va a volver a ocurrir. Se priorizan las acciones para atender las emergencias y en el mejor de los casos a preparativos para enfrentar los desastres y actividades de alerta”.

La gestión de riesgos (GR) reconoce también al desastre como una de las fases que la denomina el “durante”, pero su visión va más allá y establece otras dos: “antes” y “después” del desastre. Entonces se establece que las fases del desastre son tres: “antes”, “durante”, “después”.

Si reconocemos estas tres fases se debe visualizar también que existe una visión o “enfoque alternativo” que comprende todo el ciclo y que en su definición dice: “Ya que muchas comunidades se encuentran en situaciones permanentes de riesgo, las acciones y las formas de intervención deben orientarse a la transformación de aquellas condiciones o factores de riesgo que, de no ser corregidos, desembocan en un desastre. Entonces se necesita conjugar iniciativas, propuestas y esfuerzos para una adecuada gestión de riesgos en beneficio de la seguridad y del desarrollo sostenible”.

#### LOS COMPONENTES DEL RIESGO

Los componentes del riesgo son dos: amenazas y vulnerabilidad. Sólo la unión de ambas genera el riesgo, es decir:

<b>AMENAZA</b>	+	<b>VULNERABILIDAD</b>	=	<b>RIESGO</b>
	+		=	
<b>Bomba</b>		<b>Mecha</b>	=	<b>Peligro</b>

La amenaza se expresa a través de fenómenos naturales como la lluvia, el viento, el granizo, etc. También por acciones directas o indirectas del ser humano, por ejemplo, la contaminación atmosférica, derrames de petróleo, etc. Pero así mismo existe una tercera categoría que es aquella que vincula las amenazas naturales con las antrópicas (ser humano) para generar las amenazas socionaturales.

Entonces, las amenazas naturales más comunes en las áreas rurales de nuestro país son: granizadas, lluvia, sequía, heladas, vientos, humedad, días nublados, plagas, etc.

Las amenazas antrópicas más comunes son: chaqueo, deforestación, taponamientos, uso de productos químicos, incendios, etc.

Por último y no menos importantes, las amenazas socionaturales, las más comunes en nuestra realidad son: deslaves, inundaciones, riadas, desbordes, deslizamientos, pérdida de la capa fértil de terrenos, enfermedades en los cultivos, erosión, etc.

El otro componente son los factores de vulnerabilidad, que se dividen en los siguientes grupos:

- Factor Ecológico (FEL). Define la relación de desequilibrio entre ser humano y naturaleza, es decir, las formas de explotación de los recursos naturales y su capacidad de recuperación del ambiente natural.
- Factor Económico (FEN). Está dado por la capacidad económica de la población y/o con el uso racional de los recursos existentes.
- Factor Físico (FF). Referido a la calidad de las construcciones y sus materiales, a la ubicación de asentamientos humanos en zonas de riesgo.
- Factor Social (FS). Tiene que ver con las formas de relación existentes en una determinada comunidad.
- Factor Institucional (FI). Define las formas de relación entre instituciones a nivel horizontal (instituciones públicas y privadas de una región o municipio) así como vertical (Estado - instituciones públicas y privadas).
- Factor Político (FP). Referido a la autonomía de gestión y de toma de decisiones dentro del nivel (nacional, departamental y local) donde se encuentre.
- Factor Educativo (FED). Relacionado con el grado de conocimiento de la comunidad y/o municipio sobre el marco normativo vigente, tanto general (nacional) como específico (municipal). Asimismo, como el nivel de conocimiento sobre prácticas productivas, administrativas, profesionales, técnicas del ámbito donde se desarrolla.
- Factor Organizacional (FO). Referido a la capacidad de la comunidad de generar vínculos de apoyo mutuo tanto interna (dentro de la comunidad o municipio) como externamente (comunidad o municipio con niveles departamentales, nacionales e internacionales).
- Factor Ideológico Cultural (FIC). Referido a las visiones y valores de los pobladores de las comunidades y/o municipios que nos sirven para entender los fenómenos de la naturaleza y su relación con la sociedad, y que determinan la capacidad o no frente a los riesgos.

### EL MAPA DE AMENAZAS Y VULNERABILIDADES

Un mapa de riesgos es una “radiografía” del escenario de riesgos que permite visualizar de manera gráfica la ubicación de las amenazas detectadas.

Un mapa de riesgos se caracteriza por la articulación y reconocimiento de la existencia de amenazas y vulnerabilidades, las cuales son determinadas de dos maneras: i) datos percep-



tivos obtenidos de la gente (saber local); ii) datos técnico-científicos obtenidos de instituciones especializadas.

En el primer caso se obtiene la información de los talleres, visitas de campo, entrevistas con pobladores, autoridades, organizaciones no gubernamentales que trabajan en la zona, etc. Es lo que comúnmente se conoce como el “saber local”.

El segundo caso tiene que ver con información satelital, laboratorios, centros de investigación, etc. Ambos datos deben ser procesados en gabinete para la elaboración de un “mapa de riesgos”.

## EL GRÁFICO DE RELACIONES Y LA ESTRELLA DE ACTORES

Identificar las relaciones existentes entre amenazas, vulnerabilidades, procesos sociales e imaginar los posibles daños y pérdidas es un reconocimiento de la existencia de un escenario de riesgos en nuestra localidad o comunidad. El gráfico de relaciones permite visualizar estos aspectos de manera gráfica y sencilla.

Esta herramienta tiene cuatro partes: amenazas, vulnerabilidades, daños y pérdidas, y procesos sociales. Los dos últimos son la consecuencia de la no atención a los dos primeros, es así que podemos identificar de manera gráfica la relación directa entre causa y efecto.

Por otra parte, es importante reconocer que los escenarios de riesgo se construyen de manera colectiva a través de sus distintos actores. Visualizar el rol de estos en el escenario permite ver las potencialidades y debilidades de cada uno de ellos, y así definir una estrategia.

La estrella de actores es una herramienta de la gestión de riesgos que identifica los actores del escenario de riesgos y los clasifica en internos y externos. Los primeros tienen una relación directa con el escenario de riesgos y los segundos tienen una influencia relativa.

En este aspecto, es importante identificar de manera clara los actores que hacen parte al escenario de riesgos en estudio, una selección objetiva de los mismos permitirá definir una estrategia sólida.

