

# ITINERARIOS FORMATIVOS PARA MAESTRAS y MAESTROS

Ciclo de Formación Continua N° 2

## GESTIÓN TERRITORIAL Y PARTICIPACIÓN SOCIAL



Curso N° 1: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS  
COMUNITARIOS

Lic. Roberto Aguilar Gómez  
**MINISTRO DE EDUCACIÓN**

Lic. Noel Aguirre Ledezma  
**VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA Y ESPECIAL**

Prof. Silvia Chumira Rojas  
**DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN DE ADULTOS**

Lic. Fernando Carrión Justiniano  
**DIRECTOR GENERAL DE FORMACIÓN DE MAESTRAS Y MAESTROS**

---

### **EDICIÓN**

Viceministerio de Educación Alternativa y Especial.  
Dirección General de Educación de Adultos.

### **ELABORACIÓN**

Equipo Técnico – Dirección General de Educación de Adultos.

### **REVISIÓN**

Equipo Técnico – Dirección General de Educación de Adultos.  
Unidad Especializada de Formación Continua-UNEFECO.

### **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Amilcar Ayaviri Saavedra.

### **ILUSTRACIÓN**

Guillermo Villca.

### **Cómo citar este documento:**

Ministerio de Educación (2016). Ciclo de Formación N° 2 “Gestión territorial y participación social”. Curso N° 1: Metodología para el diseño e implementación de proyectos productivos comunitarios. Cuaderno de Formación Continua. La Paz, Bolivia. Primera Edición. Agosto de 2016.

### **Depósito Legal:**

4-2-331-16 P.O.

---

### **LA VENTA DE ESTE DOCUMENTO ESTÁ PROHIBIDA**

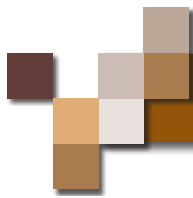
Denuncie al vendedor a la Dirección General de Educación de Adultos, Telf. 2442144 int. 321.

---

### **MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Dirección: Av. Arce, Nro. 2147  
Pág. web: [www.minedu.gob.bo](http://www.minedu.gob.bo)

La Paz - Bolivia



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>DATOS GENERALES DEL CUADERNO</b> .....	5
OBJETIVO HOLÍSTICO DEL CICLO .....	5
OBJETIVO HOLÍSTICO DEL CURSO .....	5
PRODUCTO DEL CURSO .....	5
<b>CURSO Nº 1.</b>	
<b>METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS</b> .....	6
1. DESARROLLO INTEGRAL PARA EL VIVIR BIEN, NIVELES DE PLANIFICACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN COMUNITARIA .....	6
2. QUÉ ES UN PROYECTO. ¿TIPOS DE PROYECTO? .....	8
3. EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS .....	10
3.1. Fase 1: Elaboración del Proyecto .....	10
3.2. Fase 2: Presentación y Gestión del Proyecto .....	19
3.3. Fase 3: Ejecución del Proyecto .....	19
3.4. Fase 4: Seguimiento y Evaluación del Proyecto .....	19
<b>LECTURA COMPLEMENTARIA</b> .....	21
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	25





# PRESENTACIÓN



El Viceministerio de Educación Alternativa y Especial (VEAyE), a través de la Dirección General de Educación de Adultos (DGEA), en Coordinación con la Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFECO) está desarrollando el Programa de Formación Continua en “Educación Productiva Territorial Comunitaria” en el marco de la implementación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. El mismo, tiene el propósito de fortalecer las capacidades técnicas, tecnológicas y productivas de Facilitadoras y Facilitadores de los Centros de Educación Alternativa (CEAs) hacia el potenciamiento de acciones productivas en las regiones y está orientado a la articulación de los procesos formativos con el desarrollo productivo de las comunidades en la lógica de la gestión territorial, la identidad cultural y en relación armónica con la Madre Tierra y el Cosmos.

Esta estrategia formativa será desarrollada con énfasis en el fortalecimiento de la práctica educativa productiva, vinculada con los ámbitos productivos y su contexto, que posibilitará conocimientos en rubros productivos, elaboración de currículos locales, gestión económica productiva, gestión territorial y estrategias educativas productivas, en el marco de la implementación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo

El desarrollo metodológico a través de cursos cortos, tiene la característica de atender procesos de formación continua para facilitadoras y facilitadores que, en su desarrollo curricular, estrategia formativa, permitirá generar conocimientos desde lo educativo y lo productivo. Los objetivos, estrategias y contenidos temáticos que componen el Programa, son desarrollados a partir de cuatro Ciclos Formativos y cada Ciclo de tres Cursos en la modalidad semipresencial y será el Proyecto Comunitario de Transformación Educativa (PCTE) el resultado o expresión objetiva del proceso de cambio educativo que cada CEA implemente para dar respuesta efectiva a la comunidad, sea esta urbana o rural.

Este ciclo aborda de manera particular una metodología para la elaboración, planificación de proyectos productivos comunitarios en el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. En conjunto los temas tienen el propósito de brindar elementos de análisis en torno a la visión integral de la planificación y ofrecer herramientas técnicas para realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de lo planificado. Presenta, además, pautas concretas para diseñar Proyectos Productivos Comunitarios con enfoque comunitario para contribuir al caminar de las comunidades hacia el Vivir Bien.



# INTRODUCCIÓN



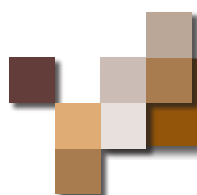
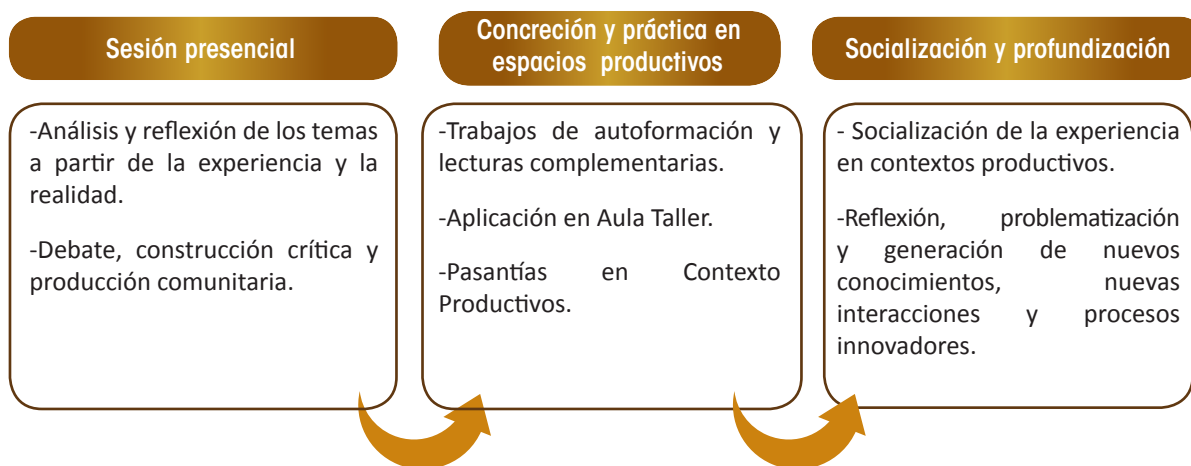
El Ciclo de Formación “Gestión Territorial Y Participación Social” se enmarca en el Programa de Formación Continua en EDUCACIÓN PRODUCTIVA TERRITORIAL COMUNITARIA que tiene como propósito contribuir en la implementación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, dando continuidad al proceso de cualificación de facilitadoras y facilitadores, desarrollando una formación técnica, tecnológica y productiva con pertinencia cultural y relevancia social.

Este proceso presenta el siguiente **Itinerario Formativo**:

Ha sido organizado para su desarrollo a través de 4 Ciclos de Formación; cada uno de ellos contiene a la vez 3 Cursos. El primer Ciclo permite después de un recorrido práctico-teórico e instrumental, el despliegue de conocimientos y habilidades para realizar un Diagnóstico Comunitario Participativo con enfoque productivo; el segundo Ciclo, brinda criterios técnicos y herramientas para efectuar la Planificación Comunitaria que corresponde; el tercero, elementos para el manejo metodológico de la Planificación Educativa (Proyecto Comunitario de Transformación Educativa (PCTE), Proyecto Socioproductivo (PSP), Aula/Taller y la elaboración de Currículos Locales por Centro educativo; por último, el cuarto Ciclo presenta los factores de producción con énfasis en los rubros productivos de la región, permitiendo la elaboración de un Proyecto Productivo Comunitario.

Siguiendo esta lógica, cada uno de los Cursos de Formación transcurre la siguiente ruta crítica:

- **Etapa Presencial:** En la que, partiendo de la experiencia y la realidad, se implementan diferentes estrategias, técnicas y dinámicas de análisis, reflexión y proposición que responden a los saberes, conocimientos, cultura y cosmovisiones de las y los participantes. Para el efecto, se ha previsto una carga horaria de 12 horas.
- **Etapa de Concreción y Práctica en Contextos Educativos y Productivos:** Espacio más amplio que el anterior ya que está destinado, como su nombre lo indica, a la concreción y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos o desarrollados en la Etapa Presencial. Las actividades de esta etapa buscan que facilitadoras y facilitadores, a partir de lecturas complementarias y actividades de autoformación replanteen su propia práctica en el Aula/Taller y en espacios productivos, según rubros y de acuerdo a las potencialidades y vocaciones de la región. La carga horaria dispuesta para ello es de 35 horas.
- **Etapa de Socialización y Profundización:** En esta etapa, las y los facilitadores de los CEAs comparten, socializan y evalúan con sus pares los productos logrados como efecto de su nueva experiencia, asociada esta vez a contextos productivos y otros semejantes, generando procesos innovadores y ampliando el margen de sus interacciones. Para cada sesión de socialización se ha previsto una carga horaria de 3 horas.



## DATOS GENERALES DEL CUADERNO

CICLO	CURSO
"Gestión Territorial y Participación Social"	Curso Nº 1. Metodología para el diseño e implementación de proyectos productivos comunitarios.
	Curso Nº 2. Gestión territorial, organización productiva del territorio y participación social.
	Curso Nº 3. Metodología para la planificación, monitoreo y evaluación con enfoque de educación productiva.

### OBJETIVO HOLÍSTICO DEL CICLO

Fortalecemos el compromiso y vínculo con la comunidad, promoviendo valores sociocomunitarios, conociendo herramientas para desarrollar procesos de planificación participativa, para, con identidad cultural, responder y fortalecer las vocaciones y potencialidades productivas de la comunidad.

### OBJETIVO HOLÍSTICO DEL CURSO

Conocemos los pasos y herramientas para la elaboración participativa de proyectos productivos comunitarios, para que en comunidad de manera crítica identifiquemos acciones y elaboremos Proyectos Productivos Comunitarios que contribuyan al Vivir Bien.

### PRODUCTO DEL CURSO

Las y los facilitadores organizados en comunidades productivas de transformación educativa por CEAs y con la participación de la comunidad identificaran ideas de Proyectos Productivos Comunitarios en función de los problemas y necesidades priorizadas.





# METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS

## PARTAMOS DE NUESTRA PRÁCTICA



### ACTIVIDAD SUGERIDA

Reunidos en grupos miremos críticamente la comunidad y respondamos:

- ¿Qué proyectos se ejecutan o se han ejecutado en la comunidad? ¿A qué responden?
- ¿De dónde surgen? ¿Quién o quienes han participado del diseño de esos proyectos?
- ¿Se conocen los resultados obtenidos con esos proyectos?
- ¿Estos proyectos contribuyen al Vivir Bien?

Sistematicemos lo trabajado en grupo, pueden usar el cuadro que les proponemos, para compartirlo en plenaria.

Nombre del Proyecto	De dónde surgió	Quién lo diseñó o elaboró	Quiénes Participan	A qué responde	Quién lo financia

## PROFUNDICEMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS



### 1. DESARROLLO INTEGRAL PARA EL VIVIR BIEN, NIVELES DE PLANIFICACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN COMUNITARIA

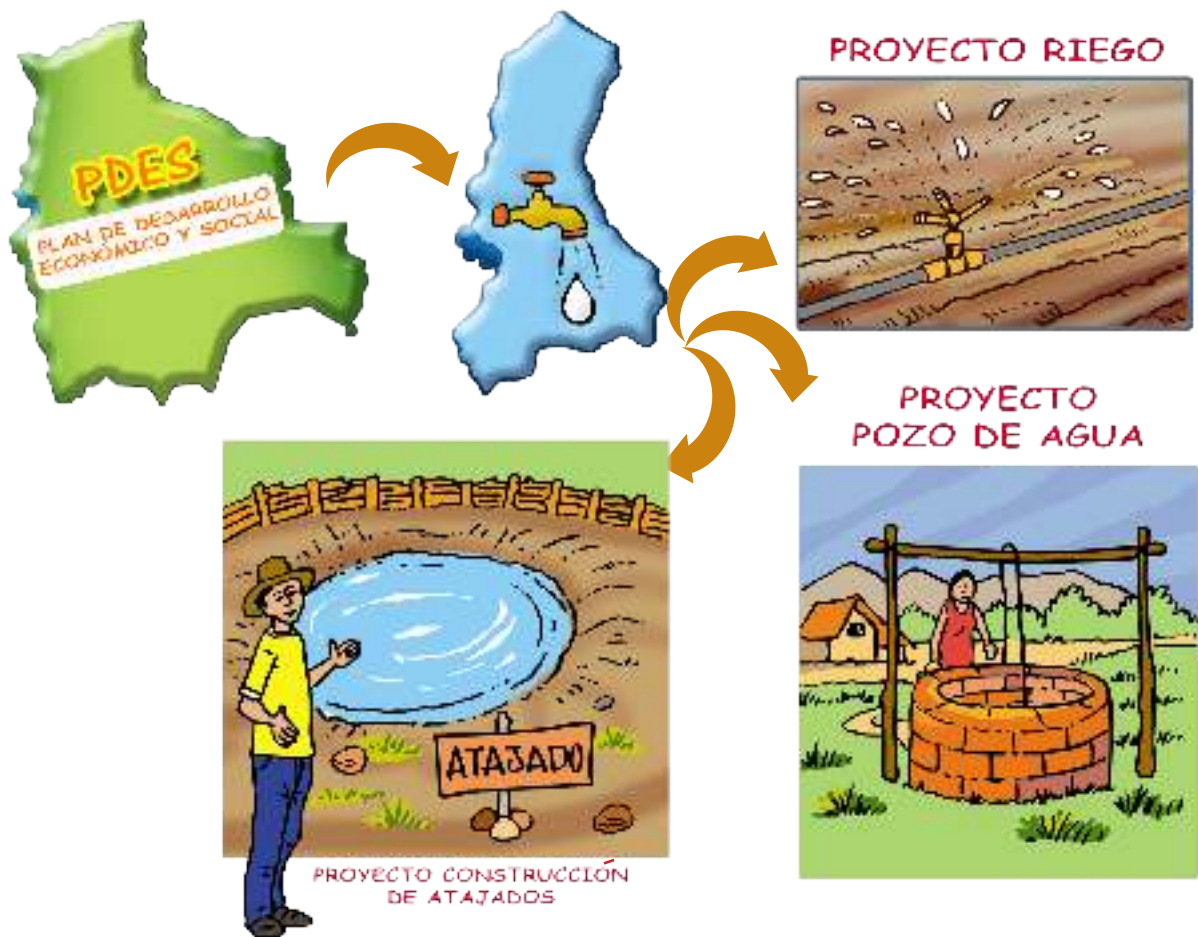
En este tema encontraremos la descripción de los aspectos requeridos en cada una de las fases de elaboración de proyectos productivos comunitarios. Aunque la estructura de un proyecto puede variar según cada donante, patrocinador, financiador y/o inversionista. Los aspectos presentados aquí, con quizás algunas añadidas y exigencias particulares, son los aspectos básicos que habrá que tener en cuenta para elaborar un proyecto productivo comunitario adecuadamente, velar porque cumpla su objetivo y evaluarlo de acuerdo a ello. Sin embargo, no se debe perder de vista que un proyecto productivo comunitario es más que eso, es un proceso que moviliza a todos los miembros de la comunidad en función de sus propios objetivos.



Iniciar el tratamiento del tema de proyectos obliga a mirar hacia arriba en los niveles de la planificación puesto que, en la escala de la planificación los proyectos son el nivel más operativo del proceso. Por otro lado, su ejecución supone ya el haber definido el ideal de comunidad al que se quiere contribuir con las acciones propuestas en cada uno de ellos. Es decir, haber identificado todos aquellos aspectos que se deben trabajar en la comunidad para que esta construya su desarrollo integral para el Vivir Bien.

El Desarrollo Integral debe entenderse como un proceso continuo de generación e implementación de medidas y acciones sociales, comunitarias, ciudadanas y de gestión pública para la creación, provisión y fortalecimiento de condiciones, capacidades y medios materiales, sociales y espirituales, asumiendo una mirada crítica pero en el marco de prácticas y de acciones culturalmente adecuadas y apropiadas, que promuevan relaciones solidarias, de apoyo y cooperación mutua, de complementariedad y de fortalecimiento de vínculos edificantes comunitarios y colectivos para alcanzar el Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra. En ese sentido, el desarrollo integral no debe concebirse como un fin, sino una fase intermedia para alcanzar el Vivir Bien como un nuevo horizonte civilizatorio y cultural.

Por lo tanto, los proyectos que puedan surgir a nivel local, deberán estar en concordancia con los planes y programas del Estado Plurinacional. La planificación en todos sus niveles supone una visión integral del desarrollo, en el que si bien quedan expresadas y reconocidas todas las visiones propias de lo social, económico, cultural y productivo de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y todas las poblaciones que son parte del Estado Plurinacional, las propuestas deben apuntar a un mismo horizonte, la transformación de la realidad boliviana.



La ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) no sólo establece los alcances de la planificación, sus niveles y características, sino que concreta hacia donde debemos caminar como país y es en la definición de desarrollo donde vemos plasmado este horizonte:

Desarrollo Integral para Vivir Bien es el proceso continuo de generación e implementación de medidas y acciones sociales, comunitarias, ciudadanas y de gestión pública para la creación, provisión y fortalecimiento de condiciones, capacidades y medios materiales sociales y espirituales, en el marco de prácticas y de acciones culturalmente adecuadas y apropiadas, que promuevan relaciones solidarias, de apoyo y cooperación mutua, de complementariedad y de fortalecimiento de vínculos edificantes comunitarios y colectivos para alcanzar el Vivir Bien en armonía con la Madre Tierra (Ley 777 Art5).

Dos elementos son necesarios tener en cuenta cuando vamos a elaborar proyectos productivos comunitarios: El carácter comunitario y participativo de la planificación que permite concretar la integralidad de una propuesta, puesto que sólo a partir de la participación de cada uno de los miembros de la comunidad, es posible identificar todos los elementos que le afectan y preocupan, pero también el cómo se quiere transformarlos; y su finalidad, es decir para que estamos ideando todo el proceso. En una comunidad los procesos de planificación deben tener como fin último dar pasos que permitan alcanzar el Vivir Bien.

#### **El Vivir Bien (Sumaj Kamaña, Sumaj Kausay, Yaiko Kavi Päve)**

Es el horizonte civilizatorio y cultural alternativo al capitalismo y a la modernidad que nace en las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afrobolivianas, y es concebido en el contexto de la interculturalidad. Se alcanza de forma colectiva, complementaria y solidaria integrando en su realización práctica, entre otras dimensiones, las sociales, las culturales, las políticas, las económicas, las ecológicas, y las afectivas, para permitir el encuentro armonioso entre el conjunto de seres, componentes y recursos de la Madre Tierra. Significa vivir en complementariedad, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad y eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación. Es Vivir Bien entre nosotros, Vivir Bien con lo que nos rodea y Vivir Bien consigo mismo.

Artículo 5; Numeral 2 de la Ley N° 300 de la Madre Tierra y Desarrollo.

## **2. QUÉ ES UN PROYECTO. ¿TIPOS DE PROYECTO?**

Como se ha expresado al inicio de este tema, en los niveles de la planificación el proyecto es el nivel con mayor especificidad, en tanto que es concreto y que plasma en actividades las decisiones tomadas para alcanzar resultados concretos. Aunque podemos encontrar muchas definiciones centrándonos en las características productivas y comunitarias podemos definirlo así:

Un proyecto es un conjunto de actividades que permiten llegar a una meta y/u objetivos. No es otra cosa que la planificación de actividades concretas y delimitadas en tiempo y costos, para la construcción de una obra, producción de bienes o para la prestación de servicios, a fin de lograr una ventaja económica y social de bien común.

Decimos que se obtiene ventaja económica cuando el proyecto genera ganancias, beneficios monetarios para la comunidad. La ventaja social que se obtiene con el proyecto se refiere a que primero, ha beneficiado o va a beneficiar a todos los miembros de la comunidad mediante servicios como agua, luz, salud, educación, infraestructura básica, fortalecimiento de capacidades, desarrollo productivo y otros.

Encontramos cuatro características concretas en los proyectos:

- Los proyectos deben ser formulados a partir de necesidades sociales, de **beneficio común** y no a partir de necesidades individuales por más que estas sean de alta sensibilidad.
- Los recursos en un proyecto siempre son pocos y las necesidades múltiples por ello la **priorización** de cara a esa intervención en particular es importante. Un proyecto solo no lo resuelve todo. Por ello deben ser sostenibles y estar vinculados a planes de desarrollo integral.
- Un proyecto debe ser un proceso **participativo** desde su inicio hasta el final.
- Es fundamental que se busque que los proyectos estén **ligados a Planes de Desarrollo** Municipales, Departamentales y/o Nacionales y en nuestro caso al Plan de Desarrollo de las Capitanías y Pueblos Indígenas también.

#### a. Tipos de Proyectos

Existen al menos tres clasificaciones, aunque en la práctica de elaboración de proyectos, ésta clasificación ayuda sólo para identificar las instancias a las que se puede recurrir para gestionar los recursos que hacen falta para su implementación y que la comunidad no puede cubrir:

- Según su duración y capacidad de inversión: corto, mediano y largo alcance
- Según su área temática y característica de intervención: productivo, sociales, de investigación, de infraestructura, de inversión y otros.
- Según su fuente de financiamiento: públicos y privados. En su mayoría los proyectos son de cofinanciamiento.

#### PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS

Los Proyectos PRODUCTIVOS tienen como objetivo general impulsar la incorporación y la consolidación de las comunidades en la actividad productiva, proporcionándoles las herramientas necesarias, que coadyuven al desarrollo comunitario endógeno local y al bienestar familiar. Son aquellos que tienen que ver con la transformación de materia prima, la seguridad alimentaria y el fortalecimiento organizacional necesario para ello. Son COMUNITARIOS porque las acciones que se desarrollan estimula a una comunidad, moviliza a sus miembros, contribuye a fortalecer cada espacio comunitario, en pro del desarrollo integral, armónico y sustentable de los habitantes, puesto que con el trabajo comunitario puede transformar la calidad de vida en las comunidades.



### 3. EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS



Hemos partido asegurando que todo proyecto debe responder a una necesidad o solucionar un problema específico. Por lo tanto, es importante también saber que un proyecto tiene un principio y un final. Sin embargo, debemos asumir que, de la ejecución de un proyecto, pueden surgir nuevas iniciativas.

Son 4 las fases en la vida de un proyecto, cada una de ellas a su vez tiene pasos que son importantes y habrá que tener en cuenta al momento de plantear un proyecto.

En este curso nos centraremos en detalles de la elaboración de proyecto productivo comunitario, de las otras fases sólo conoceremos aspectos generales que serán desarrollados en cursos posteriores.

#### 3.1. Fase 1: Elaboración del Proyecto

**Paso 1: Identificación del Proyecto:** Los proyectos no surgen de la nada, como hemos dicho antes, responden a necesidades, problemas, potencialidades y vocaciones productivas identificadas en la comunidad. Este es el momento donde requerimos una mayor participación de la comunidad, ya que, es aquí donde identificamos cuáles son esas necesidades, problemáticas a las que queremos “atacar” con el proyecto. . En este proceso el recojo de información para conocer no sólo la comunidad sino, el entorno de la realidad en la que se va a intervenir es muy importante.

- a. **Diagnóstico:** Es el análisis de la situación social, económica, política, educativa – cultural del pasado y del presente. Nos permite tener una visión integral de la realidad. Es, a partir de un diagnóstico de donde surgen los problemas, demandas y potencialidades de la comunidad.

#### Un diagnóstico permite:

- Determinar los requerimientos, potencialidades o necesidades, sea para satisfacerlos o para tenerlos en cuenta y prevenir futuras contingencias.
- Detectar los intereses ¿Qué se espera del proyecto?.
- Identificar cuáles son los problemas que tiene la comunidad para desarrollarse plenamente.

Para la realización del diagnóstico proponemos tres técnicas que permiten recoger la información necesaria para conocer la situación con la que estamos comenzando:

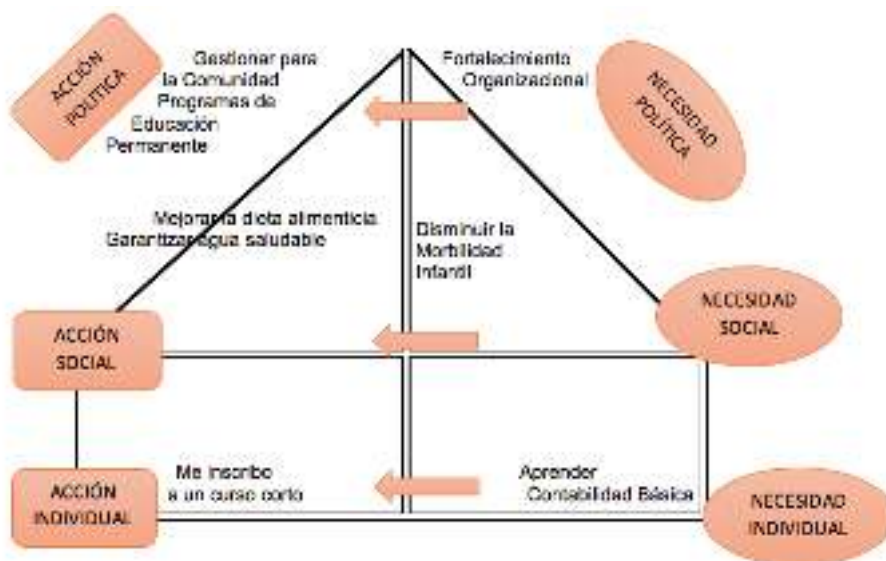
- **El principio de la comunidad,** es importante conocer la historia de la comunidad, las razones que han llevado asentarse en ese lugar, ¿el asentamiento original es el actual?, ¿cómo ha surgido?, ¿quiénes eran sus primeros habitantes?, ¿la característica de la población ha cambiado?, ¿cómo era la organización inicial?, los mecanismos de



toma de decisiones, de dónde vinieron los primeros habitantes, a que se dedicaban, que actividades realizaban, desde cuando cuentan con los servicios, que ha cambiado desde entonces, como fue su caminar. Es importante conocer la historia comunal, muchas veces nos puede brindar información para tomar decisiones o simplemente para entender la situación actual de la comunidad. Conocer la historia de la comunidad nos da pautas para gestionar el riesgo, por ello tener esta información es importante.

- **La Casa Ecológica**<sup>1</sup> Es un instrumento de diagnóstico social de la metodológica comunitaria (MECOM) que permite identificar sus necesidades en la dimensión individual, social, política. Un segundo momento es identificar acciones que se conviertan en alternativas a cada necesidad. ¿Qué podemos hacer? ¿Qué nos ayudaría a cambiar la situación que genera esa necesidad? Esta técnica permite identificar necesidades en tres niveles: Individual – Social – Político. Establecer una acción como alternativas a cada necesidad e identificar a los actores responsables de ellas:

- **El primer paso**, es realizar una lluvia de ideas respondiendo a la pregunta ¿Qué necesidades tenemos? Hay que elegir una persona para que recoja todas las opiniones. Se pueden usar fichas para que cada uno escriba en ella una necesidad.
- **El segundo paso**, es realizar el análisis de la necesidad para ver si es individual o colectiva y se las clasifica según la dimensión. Se van agrupando las que son similares para no tener repetidas. Pero, se debe tener el cuidado de no desechar y/o agruparlas sólo porque sean de la misma temática. Es decir que, sobre una misma temática puede haber necesidades diferentes. Necesitamos profesores bilingües; necesitamos materiales bilingües, son necesidades diferentes en educación, pueden ser consecuencia de un mismo problema, pero necesidades diferentes. También es posible que haya necesidades individuales que sean también sociales, se las debe trabajar en ambas dimensiones.
- **El tercer paso**, es ir encontrando acciones alternativas para cada necesidad. ¿Qué podemos hacer? Para cada necesidad de cada dimensión debemos identificar al menos una acción. Es importante que no perdamos de vista que cada dimensión recae en actores específicos como responsables y protagonistas de la acción propuesta.
- **El cuarto paso**, es la priorización, primero se la realiza en cada dimensión y luego entre todos se establece relación entre las necesidades de una y otra dimensión. Es importante el siguiente paso ya que permite mirar las acciones para valorar si al ejecutar la de una dimensión responde a la necesidad de otra.



1 Extraída y adaptada del Manual de Metodología Comunitaria para el Desarrollo Social. La Paz, 2010, Págs. 37-39





- **El FODA** es un instrumento útil para examinar tanto la situación interna como la externa del grupo destinatario y de sus miembros. Es muy útil en proyectos en los que las capacidades de la comunidad o del del grupo destinatario podrían tener una gran influencia en el logro de los objetivos o cuando el contexto del grupo destinatario presenta factores externos que pueden afectar al proyecto.

INTERNO	EXTERNO
Las fortalezas son aspectos positivos al interior de la organización, considerando únicamente aquellas capacidades que conforman sus principales competencias específicas.	Las oportunidades no pueden ser manejadas, dado que están fuera del control de la organización. Lo que puede hacer la organización es diseñar estrategias para maximizar su capacidad de aprovechar de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.
Las debilidades se refieren tanto a la ausencia de capacidades y recursos claves, como a la presencia de capacidades y recursos inadecuados.	Las amenazas son factores externos del contexto de la comunidad que pueden desencadenar acontecimientos que afecten la capacidad organizacional para alcanzar ciertos resultados.

Es importante que no quedarse en la identificación de los aspectos positivos y negativos internos y externos (FODA) sino que hagamos un análisis de los mismos.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estableciendo las relaciones entre las Oportunidades y Fortalezas y posibilidades de su aprovechamiento podemos identificar nuestras <b>POTENCIALIDADES</b> .	Identificando aquello que debilita nuestras fortalezas identificamos los <b>RIESGOS</b>
DEBILIDADES	Podemos identificar que <b>DESAFÍOS</b> tenemos, ya que ellos surgen de identificar cuáles son las debilidades que debemos disminuir para aprovechar las oportunidades del entorno.	Y claro aquellas debilidades que son amenazadas además por el contexto y se profundizan evidencian nuestras <b>LIMITACIONES</b>

- b. Priorización de Necesidades.** Un diagnóstico nos puede arrojar una infinidad de necesidades. Por eso, es importante que entre todos se haga la priorización de las mismas para saber cuáles son las más importantes. Los criterios pueden ser: ¿el número de afectados? ¿La relación de esa necesidad con otras? ¿Factibilidad, es decir posibilidad real de contribuir a su eliminación?
- c. De las Necesidades a los Problemas.** Este ejercicio nos permite identificar el problema real, aquel que está provocando esa necesidad. ¿Por qué? es la pregunta que respondemos al hacer este análisis. Si la necesidad identificada es que no tenemos agua, el análisis debe ir en torno al porque no tenemos agua, a las causas de ese problema.

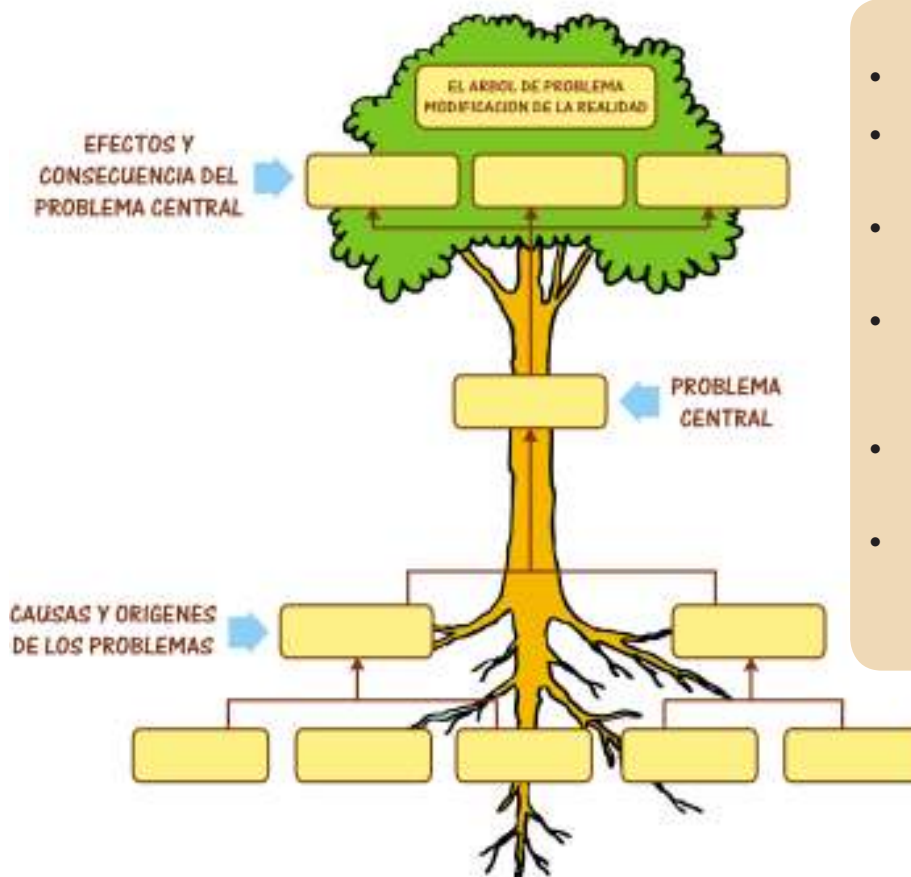
Aunque existe una estrecha relación entre PROBLEMA y NECESIDAD, estos son dos conceptos diferentes. El Problema nos presenta una situación que no ha sido resuelta, algo sobre lo que debemos tratar, analizar, reflexionar, estudiar y resolver. Las necesidades son consecuencias y es en ella donde se encuentra la respuesta / solución al problema. Problema: Alto índice de desnutrición infantil en la Comunidad. Necesidad: Mejorar la dieta alimenticia.



d. **Los Objetivos.** Que vamos a hacer frente a estos problemas, que alternativas tenemos, como contribuimos a eliminarlos. A eso responden los objetivos. ¿Cómo? Es la pregunta guía para la formulación de objetivos. Los objetivos son los medios para lograr la situación deseada, pero se debe tener en cuenta que no todos los problemas pueden ser traducidos directamente en objetivos.



La técnica del árbol es una gran ayuda para realizar esta priorización el proceso nos lleva fundamentalmente a:



- Identificar el principal problema.
- Examinar cada uno de los efectos que provoca el problema.
- Identificar las causas del problema.
- Establecer la situación deseada a la que se desea llegar. Es decir, los objetivos.
- Permite identificar medios para lograr la solución del problema.
- Ayuda a definir acciones y perfilar alternativas.



## Paso 2: Formulación del Proyecto

Surge del análisis de la situación realizado anteriormente, son las necesidades, problemas, y la situación deseada identificada a través de los objetivos los principales insumos para la formulación. Aquí además se establece con claridad los beneficios que el proyecto dará a la comunidad.

Un elemento que se debe tener en cuenta al formular el proyecto es que la comunidad no es una realidad aislada, está en permanente contacto con diversos grupos, entidades y organizaciones y establece con ellos relaciones de diferentes características, al mismo tiempo estos grupos influyen positiva o negativamente en la vida comunal. Por ello en el proceso de formulación de un proyecto productivo comunitario es también necesario hacer un análisis de todos los actores con los que la comunidad tiene relación y de las relaciones que se dan al interior de la misma comunidad. Este mapeo de actores, su análisis, no sólo permite una mejor gestión del proyecto sino, establecer las redes de influencias para lograr sinergias que permitan ejecutar las acciones propuestas en el proyecto.

Una técnica muy sencilla y práctica que permite establecer estas relaciones es el “círculo de influencias”<sup>2</sup> que consiste básicamente en ubicar en cada círculo, según el grado de influencia a todos los actores identificados y con los que la comunidad establece relación. Esta técnica no sólo permite que identifiquemos a todos los actores que hay en la comunidad, sino, que además contribuye a establecer el grado de influencia que tiene en la comunidad, pero también si esta influencia hace más activa a la comunidad o la vuelve pasiva.

El primer paso es identificar a todos los actores y sectores y no pensar en el tipo de influencia, sino en cuanto influye y ubicarlos en el círculo, a mayor influencia más cerca de la comunidad a menor influencia más lejos de la comunidad. El círculo también puede contener situaciones y o condiciones influyentes. Si lo hiciéramos para una Comunidad X, suponiendo las relaciones e influencias, sería más o menos así:



<sup>2</sup> Adaptado del Manual MECOM Pág. 51



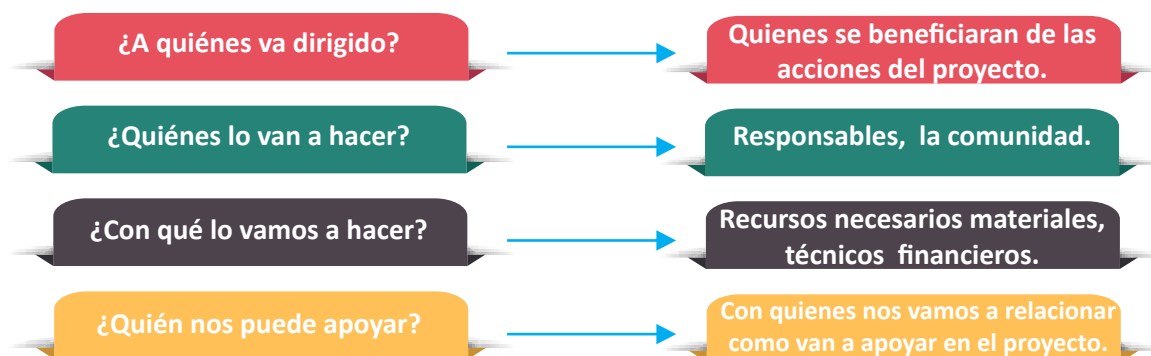
El siguiente paso es establecer el grado de influencia y para ello se usa una tabla usando una escala valorativa así: 0= Nada; 1= Poca influencia; 2=Muy influyente. Se pregunta ¿Quién se relaciona con quién? Es pasivo quien recibe la relación y es activo quien es el que da la relación. Así, por ejemplo: Si decimos que la empresa se relaciona con la escuela y que la que da la relación es la empresa estamos diciendo que la escuela en esta relación es pasiva. Y valoramos cuanto influye la empresa en la escuela, y decimos poco, entonces el 1 se colocará del lado de la empresa como activa. O si decimos que la comunidad se relaciona con la Empresa y establecemos que quien da esa relación es la comunidad y que esta influye mucho en la empresa, el 2 se colocara del lado de la comunidad, se concluye el de ese actor para tener las sumas totales así:

		PASIVO						
ACTIVO	INFLUENCIA	COMUNIDAD	EMPRESA	ALCALDÍA	CEAS	ECONOMÍA	MUJERES	SUMA PASIVA
	COMUNIDAD	X	2					
	EMPRESA	2	X	0	1	1	1	5
	ALCALDÍA		1	X				
	INSTITUCIONES EDUCATIVAS		1		X			
	ECONOMÍA		2			X		
	MUJERES		2				X	
	SUMA ACTIVA		8					

Entonces la matriz nos muestra que la empresa ejerce un grado importante de influencia sobre los actores con la que la comunidad se relaciona.

Las herramientas que hemos descrito anteriormente, en el paso 1, nos han proporcionado todos los insumos para formular no sólo un proyecto sino, muchas ideas de proyectos. Pues ahora se trata de volcar la información en un documento en el que expresemos de manera precisa, pero sin omitir detalle de:





a. **El marco Lógico** es una herramienta que nos permite presentar la esencia y la estructura del proyecto de manera clara y ordenada. El marco lógico evidencia la articulación entre todos los elementos que componen el proyecto. Se convierte, posteriormente, durante la ejecución, seguimiento y evaluación en la fuente con la que se contrasta la realidad, los avances, lo que falta por hacer respecto de lo que estaba planificado en el proyecto. Sus componentes son básicamente los mismos en la mayoría de los formatos y aunque pueden tener formas diferentes lo esencial a tener en cuenta es que el marco lógico debe permitirnos:

- Ver como los diferentes componentes del proyecto se concatenan para contribuir a lograr la situación deseada.
- Mostrar el encadenamiento de resultados en una relación causa efecto entre sus diferentes componentes.
- Como inciden los supuestos sobre cada resultado esperado.

Estructura del Proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Objetivo de General</b> corresponde en algunos formatos al Objetivo de Desarrollo. ¿Cuál se pretende que sea el impacto de largo plazo del proyecto sobre los beneficiarios finales?	Los indicadores proporcionan evidencia sobre el avance del proyecto en relación a los objetivos. Son importantes para el seguimiento y evaluación del proyecto. Permiten realizar los ajustes necesarios durante el periodo de implementación, así como mostrar los progresos del proyecto (o la carencia de ellos) a las partes interesadas, los donantes y socios del proyecto.	Son las constancias o los medios donde verificamos, mostramos eso que decimos que hemos avanzado o eso que decimos nos ha impedido avanzar en el proyecto.	Son factores externos que escapan al control del proyecto. Aspectos deseados del contexto en el que se ejecuta un proyecto esencial para su éxito. Factores que no pueden ser controlados por el proyecto pero que pueden incidir en el logro de los resultados (ej.: una gran inundación o una sequía inesperadas u otros)
<b>Objetivo inmediato/específico</b> ¿Cuáles son los beneficios (la situación deseada) y los efectos esperados del proyecto en el grupo destinatario?	Aunque pueden ser cuantitativos (cantidad de socios, porcentaje de mujeres en el consejo de administración, etc.) o cualitativos (grado de satisfacción, calidad de los servicios prestados, etc.), pero en todos los casos deben ser susceptibles de ser objetivamente evaluados.		
<b>Productos – Resultados – Componentes</b> ¿Qué productos y servicios tangibles brindará el proyecto para el logro de los objetivos específicos?			
<b>Actividades</b> ¿Qué actividades deben llevarse a cabo para generar cada uno de los productos – resultados esperados?	<b>Subactividades</b>	<b>Insumos y Recursos necesarios</b>	<b>Responsables</b>



¡Cuando se formulan Proyectos Productivos Comunitarios, el análisis de la gestión de riesgo y cambio climático es muy importante no sólo al momento de evidenciar los supuestos!

### Paso 3: Planificación del Proyecto

- a. **El Cronograma.** Se trabaja los tiempos en función de las actividades y si es necesario y se ha elaborado la matriz de subactividades y responsables es a partir de ella que se elabora el cronograma. Aunque las actividades pueden ser diversas y no hay un número preestablecido en un proyecto, es necesario que estas se prioricen en función de su aporte al logro del objetivo, teniendo en cuenta además el tiempo y los recursos disponibles.

Objetivo	Actividad	Año 1						
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
OE1:	A1OE1:							
	A2OE1:							
	A3OE1:							

- b. **El Presupuesto.** Un plan de recursos establece los requisitos y costos para todos los insumos necesarios: personal, locales e instalaciones básicas de oficina, equipamiento, materiales, y servicios como suministros especiales subcontratados, talleres de capacitación y otros insumos varios. Es importante tener en cuenta que, según la fuente de financiamiento, la organización de los recursos varía no sólo en términos de agrupación de ítems sino también en cuanto a porcentajes asignados a cada rubro. En todo caso, no debe perderse de vista que, el proyecto tiene como esencia sus actividades. Es decir, el presupuesto debe estar distribuido de manera tal que evidencie que la mayor inversión está destinada al logro de los objetivos. Así mismo, en el presupuesto debe estar claramente definida la fuente de financiamiento y evidenciado quién o quiénes son los que aportan recursos para su ejecución. Como en el siguiente ejemplo:

MEDIDA/ ACTIVIDAD	CÁLCULO DE COSTOS	COSTO TOTAL	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
			APORTE PROPIO (Solicitante)	APORTE (Beneficiarios)	MONTO
A1OE1:	Pago Facilitador. Monto global.	800			
	Alimentación 10 participantes x 60 Bs día x 2 días	1200			
	Pasajes 50 Bs x 2 viajes x 10 participantes	1000			
		<b>3000</b>	<b>600</b>	<b>500</b>	<b>1900</b>
A2OE1:					



- c. Análisis de Factibilidad.** Es importante hacer un alto para analizar los alcances y exigencias del proyecto, reflexionar comunitariamente si es posible la ejecución del proyecto desde el punto de vista técnico, si existen o es posible acceder a los recursos económicos necesarios, si se cuenta con los recursos humanos. A pesar de ser un proceso participativo es necesario analizar si se cuenta con todo el respaldo institucional. Analizar si existen políticas nacionales que respaldan lo propuesto. En ese proceso considerar los siguientes aspectos es importante.
- Impacto Social, no es sólo especificar las características de los que serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto. Es también brindar información que muestra cómo de manera particular los sectores con mayor vulnerabilidad de la comunidad se beneficiarán del proyecto: niños, mujeres, tercera edad y cómo esto cambiará o aportará a transformar positivamente la vida de la comunidad.
  - Análisis Económico: En general los proyectos productivos tienen en este apartado la exigencia de presentar un análisis básico de rentabilidad. Es decir, mostrar que el proyecto seguirá siendo rentable en el tiempo, proyección en el tiempo de posibilidades de recuperación del capital invertido.
  - Mercadeo y Comercialización: Un breve análisis de la relación oferta demanda del producto y/o servicio en la zona. Dónde y cómo se comercializará el o los productos.
  - Impacto Ambiental, es importante que se establezcan en los proyectos criterios que muestren que éste se desarrollará en un marco de respeto de los derechos de la Madre Tierra e impulsará una relación armónica con ella.

### LA LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO

La línea de base es la primera medición que se hace de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto y, por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.

Es sobre todo de carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a fuentes primarias (entrevistas, encuestas, planillas preparadas por los ejecutores) como a secundarias (por ejemplo: censos, estudios previos), pero se prefiere las fuentes primarias dado que muchas veces los proyectos de desarrollo conciernen a un escenario específico no contemplado por otros investigadores.

Dentro del ciclo del proyecto, la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando. Asimismo, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores evaluaciones de resultados y/o de impacto de un proyecto de desarrollo. Se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada sirve luego para comparar y realizar la verificación de logro de resultados.



### 3.2. Fase 2: Presentación y Gestión del Proyecto

Nos referiremos aquí a gestión como el conjunto de acciones que nos llevan a lograr el financiamiento de un proyecto. Las estrategias que empleamos para lograr el apoyo necesario. Esta tarea está delegada principalmente a los dirigentes por ello mencionaremos algunas características particulares que debe tener este gestor:

- Conocer ampliamente las necesidades y problemáticas que generaron el proyecto.
- Estar empapado de lo que se plantea en el proyecto.
- Conocer las características e intereses del donante (a esto puede ayudar la realización del mapeo institucional). Tener capacidad de negociación y concertación.
- Con legitimidad y legalidad para tomar decisiones en el proceso de negociación
- Tener capacidad para transformar los conflictos.

Aquí será importante tener en cuenta el mapeo de actores realizado y su priorización en cuanto al grado de relacionamiento con la comunidad, para saber quiénes pueden ser nuestros aliados y con quiénes podemos y/o debemos establecer sinergias.

### 3.3. Fase 3: Ejecución del Proyecto

Esta es la fase en que ponemos en práctica todo lo planificado. Desarrollamos cada una de las actividades planeadas y descritas en el documento del proyecto. Es importante tener en cuenta que durante esta etapa es importante llevar adelante el proceso de seguimiento que nos permita ir reconduciendo las acciones o identificando ya en el proceso las posibles modificaciones que pueda sufrir el proyecto. Las autoridades y su equipo de gestión juegan un rol fundamental en esta fase.

En esta fase es donde se evidencia la importancia de hacer un proceso participativo, donde no sólo un grupo de técnicos y los directivos conozcan los alcances de la propuesta. Cuando todos los actores son parte y la comunidad decide sus prioridades es más fácil lograr el apoyo y llevar adelante un proyecto.

Pero esto de planificar y pensar en común no es fácil, tal vez cuesta el diálogo al principio porque cada persona o cada grupo quiere defender sus intereses y necesidades. Sin embargo, el esfuerzo merece la pena porque gracias a la planificación participativa podemos comprender mejor la situación de nuestra comunidad y ponernos de acuerdo sobre la solución a nuestros problemas, esos que nos afectan a todos. (Ana Silva Escobar. Planificación Participativa. p 10. IGER. Guatemala. 2010).

### 3.4. Fase 4: Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- a. Evaluación:** La evaluación es esencialmente un análisis de la realidad para evaluar la importancia del proyecto. En particular, la evaluación examina la eficiencia es decir el logro de los objetivos, la eficacia

es decir el uso adecuado de los recursos, el impacto los cambios producidos en la comunidad, la sostenibilidad como se ha previsto la continuidad del proyecto y la pertinencia del proyecto es decir si las actividades plantadas fueron acordes a las necesidades identificadas.

La evaluación tiene dos propósitos concretos: la rendición de cuentas y el aprendizaje. La rendición de cuentas refiere a la obligación del proyecto de demostrar al donante, las partes interesadas, los beneficiarios y otros actores que fue ejecutado de acuerdo con su elaboración original y contratos y planes acordados. Por otro lado, la evaluación ofrece la oportunidad de extraer aprendizajes acerca de los procesos para el logro de resultados y del desempeño del equipo del proyecto. Las lecciones aprendidas podrán ser aplicadas en futuros proyectos.

Algunos proyectos requieren y exigen la realización de evaluaciones externas. La evaluación es, por lo tanto, una valoración periódica que, por lo general, se realiza en la mitad y/o al final de la ejecución del proyecto.

- b. Seguimiento:** El seguimiento es un proceso interno continuo que analiza los logros del proyecto en relación a los productos previstos, para que los administradores del proyecto tengan la oportunidad de adoptar acciones correctivas, cuando sea necesario. Aunque el marco lógico es el instrumento básico para el seguimiento y evaluación puesto que en él se plasman los indicadores y fuentes de verificación, existen además otros instrumentos que nos ayudan a realizar seguimiento de las acciones: planificaciones mensuales, reuniones de coordinación, visitas periódicas, planillas de seguimiento, informes técnicos intermedios.

Planificar los espacios de evaluación, seguimiento y monitoreo es muy importante para acompañar adecuadamente la concreción de los objetivos trazados en el proyecto. Un buen proceso de seguimiento puede identificar aquello que no permite avanzar hacia el logro de objetivos y establecer estrategias para reencaminar las actividades del proyecto hacia los objetivos.

## VALOREMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS



Les proponemos que hagan una lectura crítica del texto de Freire Segunda Carta. Del Derecho y del Deber de Cambiar el Mundo. Reunidos por CEAs reflexionen sobre los contenidos trabajados y respondan las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante que el ideal de comunidad sea “soñado” comunitariamente?
- ¿Cuál es el peligro de idear proyectos fuera de la realidad?
- ¿Qué efectos genera en la comunidad, una población con pensamiento y actitud conformista frente a la realidad?
- ¿Cuál es el rol de los CEAs en la proyección de un ideal de comunidad?



## APLIQUEMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS



Reunidos en equipos les proponemos que realicen los siguientes ejercicios:

- **De las necesidades a los problemas:** Les proponemos que elaboren un listado de aquellas necesidades y potencialidades productivas que han sobresalido en el diagnóstico participativo más reciente realizado en la comunidad y las traduzcan en problemas.



Aunque son conceptos que usamos muy a menudo, no significan lo mismo. Las necesidades son manifestaciones de problemas, por eso un proyecto debe buscar solucionar problemas para satisfacer necesidades.

- ¡Así surge un proyecto! Para cada problema identificado busquen alternativas de solución ¿Qué podemos hacer?

## LECTURA COMPLEMENTARIA

*Segunda Carta. Del Derecho y del Deber de Cambiar el Mundo<sup>3</sup>*  
*Paulo Freire*

*Si al leer este libro alguien me preguntara, con irónica sonrisa, si creo que para cambiar Brasil basta con entregarse al cansancio de afirmar una y otra vez que el cambio es posible y que los seres meros espectadores de la historia, diría que no. Pero también diría que cambiar implica saber que es posible hacerlo.*

Es cierto que las mujeres y los hombres pueden cambiar el mundo para mejor, para que sea menos injusto, pero sólo lo logran partiendo desde la realidad concreta a la que “llegan” en su generación, y no fundadas o fundados en devaneos, sueños falsos sin raíces, puras ilusiones. Lo que no es posible, sin embargo, es cambiar el mundo sin sueños, sin utopías, sin proyecto. Las puras ilusiones son los sueños falsos de quien independientemente que esté lleno o llena de buenas intenciones, propone quimeras que por eso mismo no pueden realizarse. La transformación del mundo necesita tanto del sueño como la indispensable autenticidad de este depende de la lealtad de quien sueña las condiciones históricas materiales, según el desarrollo tecnológico y científico del

<sup>3</sup> Extracto de FREIRE, Paulo. Pedagogía de la Indignación: Cartas Pedagógicas en un mundo revuelto. Buenos Aires.2012.

contexto del soñador. Los sueños son proyectos por los cuales se lucha. Su realización no verifica fácilmente, sin obstáculos. Más bien al contrario, supone avances, retrocesos, marchas, a veces demoradas. Implica lucha. A decir verdad, la transformación del mundo a la que aspira el sueño es un acto político y sería ingenuidad no reconocer que los sueños tienen sus contra sueños. El momento del que cada generación forma parte, en tanto, momento histórico, revela señales antiguas que involucran comprensiones de la realidad, intereses de grupos, de clases, preconceptos y gestaciones de ideologías que vienen perpetuándose en contradicción con aspectos más modernos. Por eso mismo, no existe un hoy sin “presencias” que perduran desde hace mucho, en el clima cultural que caracteriza la actualidad concreta. De ahí la naturaleza tan contradictoria y procesal de toda realidad. Por eso, es tan actual el ímpetu de rebeldía contra la injusticia agresiva que caracteriza la posesión de la tierra entre nosotros, encarnado con elocuencia por el moviente de trabajadores Sin Tierra, así como la reacción indecorosa del latifundista – mucho más amparados, obviamente, por una legislación preponderantemente al servicio de sus intereses- a cualquier reforma agraria, por más tímida que sea. La lucha por conseguir la reforma agraria representa el avance necesario al que se opone el atraso inmovilizador del conservadurismo. Pero hay que dejar en claro que el atraso inmovilizador no es un extraño para a la realidad. No hay realidad que no sea escenario de confrontaciones entre fuerzas que reaccionan al avance y otras que luchan por él. En este sentido en nuestra actualidad persisten, contradictoriamente presente fuertes marcas de nuestro pasado colonial y esclavócrata que son un obstáculo para los avances de la realidad. Son marcas de un pasado que, incapaz de perdurar por mucho más tiempo insiste en prolongar su presencia en perjuicio del cambio.

Precisamente por ser parte de la actualidad, la reacción inmovilizante es, por un lado, eficaz, y, por otro, poder ser refutada. La batalla ideológica política, pedagógica y ética que presenta quien toma una postura progresiva no elige ni el lugar ni la hora. Puede darse tanto en el hogar, en las relaciones entre padres, madres, hijos, e hijas, como en la escuela sin importar el nivel o en las relaciones de trabajo. Lo fundamental, si soy coherentemente progresista es manifestar como padre, profesor, empleador, empleado, periodista, soldado, científico, investigador, o artista como mujer, madre o hija poco importa mi respeto por la dignidad del otro o la otra, por su derecho de ser en relación con su derecho de tener.

Posiblemente uno de los saberes fundamentales más indispensables para el ejercicio de esta manifestación queda expresado en la convicción de que cambiar es difícil pero posible. Es lo que nos hace rechazar cualquier posición fatalista que otorga a este o aquel factor condicionante un poder determinante, ante el cual no pude hacerse nada.

Por grande que sea la fuerza condicionante de la economía sobre nuestro comportamiento individual y social, no puedo aceptar mi absoluta pasividad ante ella. En la medida en que aceptamos que a la economía o la tecnología, o la ciencia, poco importa, ejercen sobre nosotros un poder irrecurrible, no tenemos otro camino que renunciar a nuestra capacidad de pensar, conjeturar, comparar, elegir, decidir, proyectar, soñar. Reducida a la acción de viabilizar lo ya determinado, la política pierde el sentido de lucha para concretar sueños diferentes. El carácter ético de nuestra presencia en el mundo se agota. Por eso, aun reconociendo la indiscutible importancia de la forma en la que la sociedad organiza su producción para entender como somos, no puedo desconocer o minimizar la capacidad reflexiva, decisoria, del ser humano. El mismo hecho de que sea capaz de reconocer lo condicionado o influenciado que esta por las estructuras económicas lo vuelve capaz de intervenir en la realidad condicionante. Esto quiere decir que saberse condicionado, y no fatalistamente sometido, por este o aquel destino habilita su intervención en el mundo. Lo contrario de la intervención es la adecuación, la acomodación o la pura adaptación a una realidad incuestionada. En este sentido, entre nosotros, mujeres y hombres, la adaptación no es sino un momento del proceso de intervención en el mundo. En eso se funda la diferencia primordial entre el condicionamiento y la determinación. Incluso, sólo es posible hablar de ética si hay elección proveniente de la capacidad de comparar, si hay responsabilidad asumida. Por estas mismas razones, niego la desproblematización del futuro a la que siempre hago referencia y que implica su inexorabilidad. La Desproblematización del futuro es una comprensión mecanicista de la historia de derecha o de izquierda, conduce necesariamente a la muerte o a la negación autoritaria del sueño, de la utopía, de la esperanza. En la comprensión mecanicista – y por lo tanto determinista- de la historia, el futuro ya se conoce. La lucha por un futuro ya conocido a priori prescinde de la



esperanza. La desproblematización del futuro. No importa en nombre de que, es una ruptura con la naturaleza humana que se constituye social e históricamente.

El futuro no nos hace. Somos nosotros quienes nos rehacemos en la lucha para hacer el futuro. Mecanicista y humanistas reconocen el poder actual de la economía globalizada. Sin embargo, mientras que para los primeros nada puede hacerse frente a su fuerza intocable, para los segundos no sólo luchar es posible, sino que tenemos el deber de luchar contra el poder robustecido de los poderosos, pues la globalización lo fortaleció al mismo tiempo que debilita la flaqueza de los frágiles.

Si, en efecto, las estructuras económicas me dominan de manera tan absoluta, si moldeando mi pensamiento me hacen más dócil objeto de sus fuerzas, ¿Cómo explicar la lucha política, pero sobre todo como hacerla y en nombre de qué? A mi entender en nombre de la ética, pero no de la ética del mercado, sino de la ética universal del ser humano; a mi entender en nombre de una transformación necesaria de la sociedad que permita superar las injusticias deshumanizantes. Y todo esto porque, aunque estos condicionado por las estructuras económicas, sin embargo, no estoy determinado por ellas. Si por un lado no es posible desconocer que en las condiciones materiales de la sociedad se gestan las luchas y las transformaciones políticas, tampoco es posible, por otro, negar la importancia fundamental de la subjetividad de la historia. Ni la subjetividad produce, como si fuera todopoderosa la objetividad, ni estas perfilan inapelablemente, la subjetividad. Para mí no es posible hablar de subjetividad sin comprenderla en su relación dialéctica con la objetividad. Nos subjetividad en la hipertrofia que la convierte en hacedora de la objetividad ni tampoco en la minimización que la entiende como puro reflejo de la objetividad. En este sentido, sólo hablo de subjetividad entre aquellos seres que, inacabados, tuvieron la capacidad de saberse inacabados, entre aquellos seres que pudieron ir más allá de la determinación, reducida así a condicionamiento y que, asumiéndose, como objetos por estar condicionados pudieron arriesgarse como sujetos porque no estaban determinados. Por eso mismo no es posible hablar de subjetividad en las interpretaciones objetivistas mecanicistas, ni tampoco en las interpretaciones subjetivistas de la historia. Sólo en la historia como posibilidad y no como determinación se percibe y se vive la subjetividad en su relación dialéctica con la objetividad, si percibo y vivo la historia como posibilidad, experimento plenamente la capacidad de comparar, juzgar, de elegir, de decidir, de manifestarme. Así es como las mujeres y los hombres dan su carácter ético al mundo, pudiendo a la vez convertirse en transgresores de su propia ética.

La elección y la decisión, actos del sujeto, de los que no podemos hablar desde una concepción mecanicista de la historia, ya sea de derecha o de izquierda, pero a los que, si podemos concebir como un tiempo de posibilidad, resaltan necesariamente la importancia de la educación. Una educación que, jamás neutra, puede estar tanto al servicio de la decisión de la transformación del mundo, de la inserción crítica en él, como al servicio de la inmovilización, de la persistencia de las estructuras injustas, de la acomodación de los seres humanos a una realidad considerada intocable. Por eso hablo de la educación o de la formación. Nunca del mero entrenamiento. Por eso vivo una práctica educativa radical que estimule la curiosidad crítica, que siempre busque la o las razones de ser de los actos, y no me limito a hablar de ella o a defenderla. Y comprendo muy bien por qué una práctica de este tipo debe ser rechazada por quien, con mayor o menor permanencia en el statu quo, defiende sus intereses es; o porque ligado a los intereses de los poderosos, los sirve. Pero dado, que, al reconocer los límites de la educación formal, e informal reconozco también su fuerza, y porque compruebo la posibilidad que tenemos los seres humanos de asumir tareas históricas, vuelvo a escribir sobre ciertos compromisos y deberes que no debemos soslayar si nuestra alternativa es progresista. Por ejemplo, sobre el deber de no aceptar ni alentar, bajo ninguna circunstancia posturas fatalistas. El deber de rechazar, por eso mismo, afirmaciones como estas: “Es una verdadera lástima que haya tanta gente con hambre entre nosotros, pero la realidad es ésta”. “El desempleo es una fatalidad del fin de siglo”. “Aunque la mona se vista e seda mona se queda”. Por el contrario, si somos progresistas, si soñamos con una sociedad menos agresiva, menos injusta, menos violenta, más humana, nuestro testimonio debe ser el de quien, diciendo no a cualquier posibilidad frente a los hechos, defiéndela capacidad del ser humano de evaluar, comparar, elegir, decidir y finalmente intervenir en el mundo.

Los niños necesitan crecer ejerciendo esta capacidad de pensar, de indagarse y de indagar, de dudar de experimentar hipótesis de acción, de programar y no sólo seguir programas impuestos antes que propuestos.



Los niños precisan tener asegurado el derecho de aprender a decidir, cosa que sólo se hace decidiendo. Si las libertades no se constituyen a partir de si mismas, sino en la asunción ética de los límites necesarios, la asunción ética de los límites no se hace sin que estas libertades corran riesgos, al igual que la o las autoridades con las que dialécticamente se relacionan.

Hace poco presencié la frustración bien “llevada” de una abuela, mi esposa, que había pasado varios días imaginando su alegría, la de tener consigo en casa a Marina, su nieta bien amada. En la víspera del día tan esperado, su hijo le informo que su nieta no iría a visitarla porque había programado con las amigas del barrio una reunión para organizar la creación de un club de esparcimiento y deportes.

En suma, la nieta está aprendiendo a programar y la abuela no se sintió despreciada o poco querida porque la decisión de la nieta, que está aprendiendo a decidir no se correspondiera con sus deseos.

Sería una lástima que, haciendo pucheros, la abuela expresara un descontento indebido frente a la decisión legítima de su nieta, o que su padre, mostrando que está disconforme, intentara imponer autoritariamente a la hija que hiciera lo que no quería. Por otro lado, esto no significa que, en el aprendizaje de su autonomía, los niños en general y la nieta en particular, no aprendan también que a veces corresponde sin faltar a la propia autonomía, responder a la expectativa del otro. Más aún, es necesario que el niño aprenda que su autonomía sólo es genuina cuando presta atención a la autonomía de los otros.

Así pues, la tarea progresista es estimular y posibilitar, en las más diversas circunstancias, la capacidad de intervención en el mundo, jamás lo contrario: cruzarse de brazos frente a los desafíos. Sin embargo, es evidentemente imperioso que mi aporte antinatalista y que mi defensa en la intervención del mundo no me convierta en un voluntarista inconsecuente, que no toma en serio la existencia y la fuerza de los condicionamientos. Rechazar el determinismo no significa negar los condicionamientos.

En última instancia, si soy un progresista coherente, debo demostrar permanentemente a los hijos, a los alumnos, a las hijas, a los amigos, a quien sea, mi convicción de que los hechos sociales, económicos históricos o no, no se dan de esta o de aquella manera porque obligatoriamente deben darse así. Más aún. Que no son inmunes a nuestra acción. No sólo somos objetos de su “voluntad” que nos adaptamos a ellos, sino también sujetos históricos que luchamos por otra voluntad diferente: la de cambiar el mundo, aunque esta lucha insuma tanto tiempo que a veces tengan que sucumbir en ella varias generaciones...



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

ALDUNATE, Eduardo. Ponencia Curso -Taller “Formación de Capacitadores en Metodología de Marco Lógico” Ciudad de México, México 27 al 29 de mayo de 2008 ILPES/CEPALduardo.aldunate@cepal.org.

ANDER EGG Ezequiel y AGUILAR, María José. Como Elaborar un Proyecto. Guía para Diseñar Proyectos Sociales y Culturales. Ed. Litodar. Buenos Aires. 1989.

ESCOBAR Ana Silva. Planificación Participativa. IGER. Guatemala . 2010.

FREIRE, Paulo. Pedagogía de la Indignación. Siglo XXI. Buenos Aires 2012.

MINISTERIO DE EDUCACION. Viceministerio de Educación Alternativa y Especial. Modelo. “Educación desde la Vida para Vivir Bien”. Plan Plurinacional de Educación Productiva Comunitaria. 2011- 2015.

MINISTERIO DE EDUCACION (2013). Unidad de Formación No 3 “Proyecto Comunitario de Transformación Educativa II: Planificando el PCTE”. Cuaderno de Formación Continua. EQUIPO PROFOCOM. La Paz Bolivia. 2013.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). Unidad de Formación No. 2. “Proyecto Comunitario de Transformación Educativa I: El Diagnóstico Comunitario Participativo”. Cuadernos de Formación Continua. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

PNUD MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO. NY. 2009. Sitio Web del Manual: <http://www.undp.org/eo/handbook>.

SPPC. Guía para la Elaboración de Proyectos Productivos y Sociales. Quito. 2007.

Construyendo una  
**educación**  
para la **Transformación e Inclusión**

viceministerio de  
**educación**  
**alternativa y especial**  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA 

**NEFCO**  
Unidad Especializada de Formación Continua  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN 

