



Sistematización de la experiencia  
de generación de perfiles  
y diseños finales de proyectos  
productivos incorporando  
medidas de gestión de riesgos

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

Bolivia 2006

# SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE GENERACIÓN DE PERFILES Y DISEÑOS FINALES DE PROYECTOS PRODUCTIVOS INCORPORANDO MEDIDAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

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

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  
**COSUDE** AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN



“Sistematización de la experiencia de generación de perfiles y diseños finales de proyectos productivos incorporando medidas de Gestión de Riesgos”

Elaborado por:

Fabián Farfán E. - MSc. Arquitecto (Consultor)  
y Alberto Patiño R.- Ing. Forestal (Programa ATICA)

Facilitadores de ATICA participantes de la experiencia:

Ing. Agr. Bernardino Soliz  
Ing. Agr. Jaime Martínez L..

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. 4-1-1791-06

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

|         |   |
|---------|---|
| ASOPRO: | Asociación de Productores                         |
| ATICA:  | Programa Agua Tierra Campesina                    |
| COSUDE: | Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación |
| EDC:    | Enfoque de Demanda Calificada                     |
| GR:     | Gestión de Riesgos                                |
| HICA:   | Hipótesis de Impacto Campesina                    |
| POA:    | Plan Operativo Anual                              |
| qq:     | Quintales   |
| RRFF:   | Recursos Financieros                              |
| RRNN:   | Recursos Naturales                                |
| SAC:    | Satisfacción al Cliente                           |
| SMIL:   | Monitoreo Local de Impactos                       |

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>5</b>  |
| Antecedentes .....  | 5         |
| Objetivo .....  | 6         |
| Alcance .....   | 7         |
| <br>  |           |
| <b>2. CONSTATAIONES Y APRENDIZAJES POR CAMPOS DE OBSERVACIÓN .....</b>  | <b>8</b>  |
| Los “escenarios de partida”: contextos representados por Chajra Mayu<br>y Dian Pampa .....  | 8         |
| La metodología y las herramientas para generar acciones de gestión<br>de riesgos de los agricultores .....  | 11        |
| El papel de la facilitación en la elaboración participativa del proyecto productivo.<br>Roles de los actores y apropiación del proyecto y/o el enfoque<br>de Gestión de Riesgos ..... | 21        |
| La articulación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo .....  | 22        |
| La articulación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo .....  | 29        |
| <br>  |           |
| <b>3. LECCIONES APRENDIDAS: APUNTES FINALES .....</b>   | <b>33</b> |
| Diez lecciones aprendidas. ....   | 33        |
| Buenas prácticas .....  | 34        |
| Factores de éxito .....   | 35        |
| “Fallas” por corregir .....   | 36        |



# 1. INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

La experiencia de incorporación de la gestión de riesgos (GR), a nivel de métodos e instrumentos, al Enfoque Demanda Calificada (EDC) desarrollado por el Programa Agua Tierra Campesina (ATICA) se ejecutó bajo el marco del proyecto "Acciones concretas de promoción y prevención en el marco de la gestión de riesgos" de COSUDE en Bolivia. La citada experiencia se inició en agosto de 2005 a cargo de un equipo ejecutor conformado por técnicos de ATICA y de un consultor<sup>1</sup> especialista en el tema de gestión de riesgos, el cual fue responsable de la elaboración de la propuesta metodológica y orientación al equipo de facilitadores durante su aplicación, además de la capacitación al personal de ATICA en la temática de la gestión de riesgos.

La experiencia de incorporación de la gestión de riesgos (GR) dentro de la metodología del Enfoque Demanda Calificada (EDC) se ejecutó con base en la elaboración de dos proyectos productivos en municipios de valles interandinos de dos departamentos de Bolivia: Cochabamba y Chuquisaca, en las comunidades de Dian Pampa y Chajra Mayu, respectivamente.

El estado en el que se encontraban ambas comunidades en relación al enfoque de gestión de riesgos<sup>2</sup> ha sido el propicio para el desarrollo de la experiencia, pudiendo realizar un análisis comparativo que generó valiosas conclusiones y lecciones aprendidas que son la esencia de este documento.

---

<sup>1</sup> Msc. Arq. Fabián Farfán, experto en la temática de riesgos.

<sup>2</sup> "Antes - durante - después".



Zonas de cultivo vulnerables, comunidad Chajra Mayu, Municipio de Padilla.



Manejo de los RRNN y asentamientos, Municipio de Pojo.

La información que se presenta se basa principalmente en fuentes de información primaria<sup>3</sup> extraídas de cada una de las actividades de profundización de la demanda, capacitación y seguimiento de la experiencia, que tiene una duración aproximada de un año (agosto de 2005 - julio de 2006) y corresponde especialmente a la etapa del estudio de prefactibilidad de proyectos productivos, que en el léxico de Enfoque Demanda Calificada se denomina "Profundización de la Demanda"; sin embargo, también se recuperan constataciones del acompañamiento inicial a la etapa del diseño final del proyecto productivo.

La sistematización de experiencias se ha desarrollado en función a seis campos de observación que son los siguientes:

- a) Los escenarios de partida.
- b) La metodología y las herramientas para generar acciones de gestión de riesgos de los agricultores.
- c) El papel de la facilitación en la elaboración participativa del proyecto.
- d) Roles de los actores y apropiación del proyecto.
- e) La articulación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo.

### OBJETIVO

Muchas instituciones públicas y privadas, centralizadas o descentralizadas, desarrollan experiencias piloto para la optimización de procedimientos y mejora de impacto de sus acciones, como en este caso la introducción de la temática de gestión de riesgos (GR) en el Enfoque Demanda Calificada (EDC). La regla indica que estas experiencias, en su generalidad, no son debidamente sistematizadas y que se quedan en informes escritos y/o memoria de los participantes sin que se socialicen con sus aciertos y desaciertos, propios de estas actividades de desarrollo. En este sentido, el objetivo del documento es:

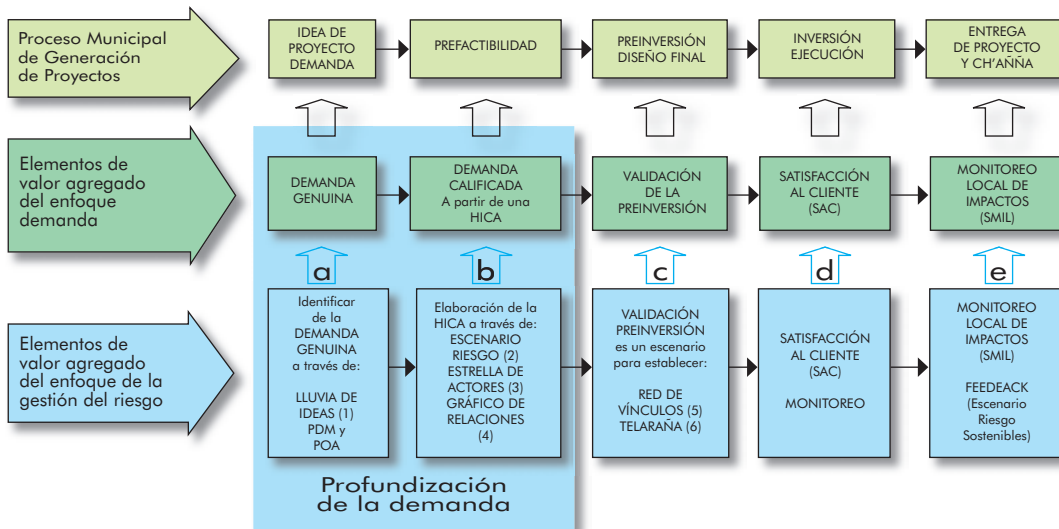
Sistematizar la experiencia de la introducción de la gestión de riesgos (GR) en el Enfoque Demanda Calificada (EDC) en la generación de perfiles y diseños finales, además de la ejecución y monitoreo de proyectos productivos en ámbitos rurales, que sirvan como documentos de consulta para el desarrollo de futuras prácticas, tomando en cuenta las lecciones aprendidas con la finalidad de la búsqueda del desarrollo sostenible tanto de las instituciones como de las comunidades mismas.

<sup>3</sup> El consultor ha elaborado memorias de los eventos de formulación de dos proyectos productivos con enfoque de gestión de riesgos y de talleres de capacitación o de coordinación de acciones con los actores sobre la misma temática. Dichas memorias son insumos importantes de la presente sistematización.

**ALCANCE**

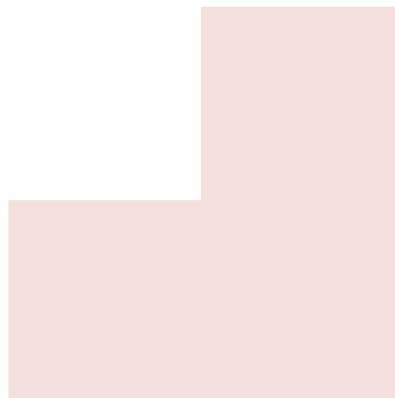
La experiencia de introducción de métodos e instrumentos de la GR en el Enfoque Demanda Calificada tenía previsto cubrir las etapas de verificación de genuinidad de la idea de proyecto, estudio de prefactibilidad y diseño final del proyecto.

**Gráfico 1  
Actividades de GR + EDC**



Fuente: elaboración propia con datos de ATICA.

Debido a una serie de factores que serán expuestos con mayor detalle más adelante, como parte de las lecciones aprendidas, el proyecto ha sufrido una demora en su ejecución, habiéndose completado las actividades que van desde la *Demanda Genuina* hasta la licitación del proyecto y contratación de oferente para el diseño final.





## 2. CONSTATAIONES Y APRENDIZAJES POR CAMPOS DE OBSERVACIÓN

### LOS “ESCENARIOS DE PARTIDA”: CONTEXTOS REPRESENTADOS POR CHAJRA MAYU Y DIAN PAMPA

Chajra Mayu (municipio de Padilla, Chuquisaca) y Dian Pampa (municipio de Pojo, Cochabamba) son comunidades rurales esencialmente agrícolas, que realizan sus actividades económicas aprovechando los recursos suelo, vegetación de laderas y planicies de superficie limitada. Las dos comunidades se ubican en los límites del territorio de los municipios: Chajra Mayu a 34 km y Dian Pampa a 84 km desde las capitales de los mismos. Como resultado de esta condición, los productores agrícolas confrontaron dificultades de acceso vehicular que fueron solucionadas recientemente o aún están en vías de mejoramiento, como en el caso de Dian Pampa. En contrapartida, el beneficio de las dificultades de comunicación es la existencia de áreas significativas de recurso forestal nativo en las comunidades, aunque con un valor económico disminuido debido a la extracción de maderas preciosas por parte de empresas madereras en décadas pasadas.

En ambas poblaciones no se encuentra, a primera vista, el típico paisaje de aquellas comunidades en las cuales la llegada del camino genera un impacto visible en el estado de los recursos naturales de las zonas adyacentes al mismo. Se puede afirmar que se trata de áreas geográficas con una intensidad de intervención antrópica que, en general, no ha generado síntomas visibles de degradación de recursos naturales, como por ejemplo laderas con erosión en surcos y cárcavas, deslizamientos, playas anchas de los cursos de agua, etc.;



*Parcela de cultivo en pendiente, comunidad Chajra Mayu*

aunque las primeras manifestaciones de ruptura del equilibrio ser humano-naturaleza ya están ocurriendo (caso de Dian Pampa).

A diferencia de otras comunidades en sus respectivos municipios, Chajra Mayu y Dian Pampa también se caracterizan por disponer de fuentes apreciables de recursos hídricos para el riego de sus cultivos realizados en las planicies, mucho más abundantes en el segundo caso. Es posible deducir que esta ventaja comparativa del recurso agua es resultado de un mejor estado de las cuencas y además de buenos niveles de precipitación en las dos zonas. Los comunarios de las dos zonas aprovechan los recursos naturales de su territorio para fines agrícolas y así, por ejemplo, para utilizar el agua han construido canales artesanales de riego.

Sin embargo, por otro lado, Chajra Mayu posee particularidades respecto de Dian Pampa en cuanto a los siguientes aspectos:



*Desmonte para cultivos en ladera, Municipio de Padilla.*

- Dinámica de las actividades económicas.** Desde el año 2000 aproximadamente, Dian Pampa tiene una intensa actividad económica movilizada por el cultivo del frijol con fines de exportación. Las condiciones potenciales de la zona en términos de clima y disponibilidad de agua han generado una notoria y rápida ampliación de las superficies de cultivo y así de la frontera agrícola mediante acciones de desbosque de las formaciones arbóreas naturales. El cultivo intensivo de frijol genera ingresos comparativamente significativos (\$us 60/qq) respecto a otros productos agrícolas y, por otro lado, una buena conexión de la comunidad con los mercados.

En Chajra Mayu, la situación es distinta, pues la producción agrícola se asienta en una cartera más amplia de cultivos, menos articulada al mercado y que no genera excedentes altamente significativos, aunque obviamente es clave para el consumo familiar.

- Estado de la comunidad en función de la gestión de riesgos.** Como repercusión del aprovechamiento con mayor intensidad de los recursos naturales con fines productivos, los agricultores de Dian Pampa tienen la vivencia de un reciente desastre natural (desborde del río San Miguel) que afectó a los cultivos de frijol. El hecho movilizó a la población para obtener el apoyo de la Prefectura de Cochabamba en la recuperación de los efectos y la ejecución de obras de prevención (re-encauzamiento) de futuros desbordes del río. Asimismo, la experiencia traumática fue uno de los orígenes del requerimiento de un proyecto que luego conjuntamente el Gobierno Municipal de Pojo y ATICA apoyaron en su profundización.

Chajra Mayu, en cambio, se ubica en una condición del “antes” del proceso de la gestión de riesgos gracias a que el estado de equilibrio actividad económica-manejo de los RRNN aún no llegó a una combinación crítica de amenazas y vulnerabilidades que hayan derivado en la ocurrencia de desastres naturales.

- Grado de valorización de los recursos por parte de la población local.** En los pobladores de Chajra Mayu no es posible percibir una preocupación primaria y en el corto plazo para usar sosteniblemente sus recursos monte, agua o sus suelos.

Si bien en la comunidad ciertas entidades realizaron acciones de sensibilización y capacitación para el manejo sostenible del bosque nativo, es posible observar prácticas que no reflejan una actitud consecuente de los comunarios.

En Dian Pampa la situación es contraria. La contribución significativa del fríjol a los ingresos familiares determina el reconocimiento de los recursos agua y suelo como factores clave para mantener la bonanza en la comunidad, resultante de la realización de estos cultivos. El desborde del río San Miguel, descrito anteriormente y la afectación a las tierras agrícolas de las planicies de Dian Pampa, derivó en la reflexión de la comunidad respecto a la necesidad de proteger las tierras de las riadas.

- **Origen de la población local.** La población actual de Chajra Mayu consta mayoritariamente de agricultores descendientes de pobladores antiguos de la misma localidad; no hubo flujos migratorios significativos de otras comunidades debido a la existencia de propietarios del territorio de la comunidad y porque además no se ha generado en la zona una actividad económica de alta rentabilidad.



Planicies con un manejo intensivo vulnerable de los RRNN, Comunidad de Dian Pampa, Municipio de Pojo

En Dian Pampa las características son contrarias; parte de los agricultores habitantes de la comunidad son nacidos en la localidad, pero una buena proporción son colonos provenientes de otros municipios de Cochabamba (Quillacollo y Tarata, por ejemplo) e incluso de otros departamentos de Bolivia (Oruro, Potosí y Chuquisaca). La principal explicación de este fenómeno es la alta potencialidad de la base productiva de Dian Pampa para soportar cultivos de gran éxito en el mercado, como es actualmente el fríjol, que determina que la comunidad sea una tierra de oportunidades.

Las particularidades de las comunidades descritas anteriormente actuaron con distintos niveles de influencia en el planteamiento local del proyecto productivo y en el mayor o menor grado de convicción del grupo meta en su decisión de incluir acciones de gestión de riesgos. Ejemplo de esta afirmación es el proyecto de Dian Pampa, caso en el que la propuesta concertada de tomar atención a la gestión de riesgos quedó sobrepasada en la etapa de diseño final por una priorización de la expectativa de corto plazo de los agricultores de asegurar el acceso al riego en todas

las parcelas de producción de fríjol, a pesar del esfuerzo de la facilitación durante la profundización de la demanda y de la reciente experiencia de un desastre natural. En este desenlace del proyecto de Dian Pampa, un factor hipotético de influencia adicional es el grado de identidad de los pobladores con su territorio y sus recursos naturales, estrecha vinculación que se entiende como el deseo de lograr un manejo sostenible de los mismos.

## **Aprendizajes**

- El éxito de la facilitación de un proceso participativo de elaboración de un proyecto productivo con medidas de gestión de riesgos depende de un proceso de preparación que contemple un entendimiento básico de las características socioeconómicas y de la evolución histórica de la relación actividad económica-manejo de RRNN en las localidades correspondientes.

- La facilitación del proceso local de formulación de iniciativas de gestión de riesgos en un proyecto productivo es posible cuando se usa como elementos motivadores los servicios económicos tangibles que brindan los RRNN del territorio, la expectativa de mantener los niveles de dichas utilidades económicas y la dependencia de estas dos condiciones de un manejo sostenible de los RRNN.
- La ubicación de la situación de una comunidad en el “antes” o en el “después” del proceso de gestión de riesgos no es un factor determinante para que los actores locales movilicen acciones de gestión de riesgos en el desarrollo de sus actividades económicas. La experiencia directa de un desastre natural de un grupo local genera mejores condiciones de comprensión del alcance de la gestión de riesgos, pero ello no garantiza que se traduzca en acciones concretas y concertadas en el proyecto.

## LA METODOLOGÍA Y LAS HERRAMIENTAS PARA GENERAR ACCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS DE LOS AGRICULTORES

La experiencia movilizó la articulación de dos enfoques de corte social y empoderamiento de comunidades campesinas rurales en la formulación de proyectos productivos con componentes de prevención ante fenómenos de origen natural como antrópicos. Así se visualiza en el gráfico 1 que presenta la metodología del EDC y la inclusión de componentes de la GR en un nuevo proceso, nunca paralelos y sí complementarios, con el objetivo de obtener proyectos productivos en los ámbitos rurales con mayores niveles de sostenibilidad.

Por su parte, la inclusión de las herramientas aplicadas de la GR ha significado un aporte importante a la formulación participativa de proyectos productivos, permitiendo una “especialización” del área de intervención (escenario de riesgos) e identificando los componentes del proyecto y sus relaciones (gráficos de relaciones), además de otros aspectos que se verán a continuación.

Dentro de la metodología desarrollada el EDC propone cinco elementos de valor agregado a la gestión municipal de proyectos: i) *Demanda Genuina*; ii) *Demanda Calificada* a partir de una HICA;<sup>4</sup> iii) *Validación de la Preinversión*; iv) *Satisfacción al Cliente* (SAC); v) *Monitoreo Local de Impactos* (SMIL). Dentro de este proceso la inclusión de la GR no incluye componentes nuevos, manteniéndose los arriba mencionados.

Las herramientas de la GR incluidas en el proceso han sido las siguientes: a) *lluvia de ideas* (actividad que se contemplaba en el EDC, pero ha sido modificada con una orientación más a la definición de los escenarios de riesgo local); b) *escenario de riesgos*; c) *estrella de actores*; d) *gráfico de relaciones*; e) *red de vínculos*; c) *telaraña*. Dentro del proceso metodológico del EDC las herramientas de la GR son parte de las tres etapas iniciales como muestra el gráfico 1.



*Participación de mujeres y niños en el proceso, Comunidad Dian Pampa*



*Chaqueo para cultivos, Comunidad Dian Pampa*

<sup>4</sup> Hipótesis de Impacto Campesina.



*Deforestación, Comunidad Chajra Mayu*

Acorde con el desarrollo de la metodología del EDC, se realizó un número de talleres para obtener la totalidad de los productos de la profundización de las demandas, aplicando con las comunidades las herramientas del EDC y GR. Los tres talleres de trabajo definidos por la metodología diseñada, en el caso de Chajra Mayu, se ampliaron a un taller adicional, debido a que el tiempo disponible no permitió el desarrollo de todas las herramientas y actividades programadas. Por su parte, en el escenario de Dian Pampa, debido a su ubicación geográfica y accesibilidad, se comprimió el programa en dos talleres, siendo el segundo el de mayor duración y programado en dos jornadas.

En el proceso mismo de implementación de la metodología reformulada, es decir, EDC + GR, se pudo evidenciar que la condición o etapa en la que se encuentra cada comunidad en función a la GR ("antes", "durante", "después") es un punto de partida a ser tomado muy en cuenta en los procesos de capacitación, esto debido a los siguientes factores:

- a) El caso de Dian Pampa, al haber presenciado una catástrofe (riada) y ser afectados de manera física como psíquica, la percepción del riesgo era distinta a la comunidad de Chajra Mayu, donde las condiciones de sostenibilidad de la población con su entorno no generaron todavía un desastre.
- b) La identificación del fenómeno de origen natural (lluvia) más las prácticas cotidianas de subsistencia en los ámbitos rurales (deforestación) han podido ser percibidas en las comunidades como fenómenos siconaturales, es decir, una articulación directa entre las expresiones de la naturaleza y las actividades del ser humano. Se comprendió que los desastres no ocurren por causas divinas, sino como efecto de la actividad del ser humano sobre la naturaleza.
- c) Esto ha significado generar un nivel de conciencia sobre la importancia de la GR en los pobladores de Dian Pampa, con una vivencia real, y los de Chajra Mayu con la prospección de un posible desastre.



*Taller participativo, Comunidad Dian Pampa*

A continuación se procede a la descripción de las herramientas que comprenden el primer taller:

**La lluvia de ideas** ha permitido identificar todas las amenazas de origen natural como antrópico a las que se encuentra expuesta la comunidad. En ambos contextos, las amenazas identificadas por los comunarios son aquellas que se perciben desde su lógica local, teniéndose que identificar otras amenazas que son propias de esos contextos, pero que no son percibidas. En el caso de Dian Pampa y Chajra Mayu, las amenazas no percibidas por la comunidad fueron inundaciones, pérdida de la capa fértil de los terrenos agrícolas, pérdida de suelos, plagas y enfermedades, taponamientos de cauces de ríos, incendios, accesibilidad, erosión, heladas y granizadas. Lo que indica que la percepción del riesgo en estos ámbitos está más ligada a aquellas provenientes de la "acción divina" y no así de la articulación del ser humano con la naturaleza.

**Escenario de riesgos** es una construcción gráfica de los fenómenos a los que se encuentra expuesta una determinada comunidad. En ambos casos, los pobladores de manera gráfica contextualizaron su comunidad, identificando por un lado todos los componentes naturales (ríos, serranías, acequias, bosques, etc.) así como la infraestructura (caminos, viviendas, áreas de cultivo etc.). En esta parte es importante mencionar que la comunidad de Chajra Mayu contaba con un “mapa parlante” elaborado con otros propósitos, el cual se adecuó para la definición del escenario de riesgos, aspecto que fue diferente en Dian Pampa, donde junto con los comunarios se procedió a la graficación del mencionado escenario.

Siguiendo con el trabajo de aplicación de esta herramienta, se identificaron los fenómenos a los cuales se encuentran expuestas las comunidades y cuáles eran las posibles áreas afectadas. En el caso de Dian Pampa, debido a la vivencia del desastre de la comunidad, la “especialización” del área afectada y las causas del siniestro fueron fácilmente identificadas. En Chajra Mayu, por el contrario, se tuvo que hacer notar de manera clara que las acciones de deforestación pueden desatar desastres importantes en la comunidad. A estas afectaciones se les denominó “peligros” (amenazas) y a la capacidad de resistencia de la comunidad se le denominó “debilidades” (vulnerabilidades). Así se construyeron ambos escenarios de riesgos.

Con esta herramienta se clasificaron las amenazas de acuerdo a su origen. La percepción de la gente en ambos contextos arrojó los siguientes datos:

**Amenazas:**

- Naturales: Mucha lluvia, humedad y sequía.
- Socionaturales: Riadas, deslizamientos.
- Antrópicas: Chaqueos y deforestaciones.



*Lecho de río susceptible a desbordes. Comunidad Dian Pampa.*

**Vulnerabilidades**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Factor físico:              | Camino en mal estado; mucha distancia. |
| Factor ecológico ambiental: | Degradación ambiental                  |
| Factor organizacional:      | Prácticas sin control                  |
| Factor institucional:       | Falta de asesoramiento                 |
| Factor económico:           | Producción insuficiente                |
| Factor educativo:           | Mal manejo de recursos naturales       |

**Oportunidades**

Buena cantidad de agua en la zona, subcentral organizada, áreas de cultivo importantes, etc.

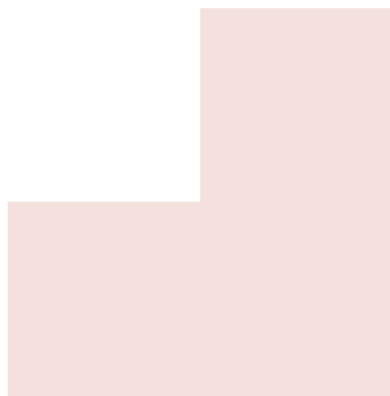
En base al escenario de riesgos graficado y la “espacialización” de los fenómenos naturales, además de los recursos naturales y hechos físicos existentes en la zona, se dio paso a la definición de la Hipótesis de Impacto Campesina (HICA), insumo básico para la formulación del proyecto productivo, según el EDC.

Ya en el segundo taller de profundización de la demanda, la facilitación aplicó las siguientes herramientas de la metodología del EDC y de GR:

**Gráfico de relaciones** con sus cuatro componentes (amenazas, vulnerabilidades, daños y pérdidas, y procesos sociales), con el objetivo de identificar las relaciones entre sus partes. En el caso de Dian Pampa, el *gráfico de relaciones* resultante del proceso se presenta en el gráfico 2.

*La reducción de riesgos y la mejora de la producción* fue el componente principal de la comunidad de Dian Pampa, donde se pudo evidenciar la importancia de dos elementos: por un lado la *reducción de riesgos*, pero también por el otro la *mejora en la producción agrícola*. Como se menciona anteriormente en el documento, el segundo componente ha pesado más que el primero en la fase de definición del proyecto final, esto debido a una necesidad inmediata, que es el incremento de producción, dejando en suspenso las actividades de prevención.

Luego, con el apoyo de los comunarios en el gráfico de relaciones de Dian Pampa, se procedió a jerarquizar las amenazas potenciales de la zona, viendo de manera gráfica y reflexiva que una amenaza puede ocasionar varios daños y pérdidas, aspecto que ha sido tomado en cuenta en la elaboración del perfil de proyecto (cuadro 2).



**Gráfico 2**  
**Gráfico de relaciones del escenario de riesgos de Dian Pampa**



\* Prioridad desde la perspectiva de la comunidad.

**Cuadro 1**  
**Componentes priorizados del gráfico de relaciones del escenario de riesgos de Dian Pampa**

| Amenazas   | Daños y pérdidas  | Vulnerabilidades   | Procesos sociales   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvias</li> <li>• Riadas</li> <li>• Chaqueos</li> <li>• Plagas y Enfermedades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de cosechas</li> <li>• Perdida de dinero</li> <li>• Perdida de viviendas</li> <li>• Perdida de áreas de cultivo</li> <li>• Perdida de terrenos</li> <li>• Incendios</li> <li>• Perdida del puente</li> <li>• Perdida de bosques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• Mala organización</li> <li>• Estado del camino</li> <li>• Falta de protección del río</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Migración</li> <li>• Pobreza</li> <li>• Protección de bosques</li> </ul> |

De esta actividad se pasó a ver la relación que existe entre cada una de las amenazas priorizadas con los posibles daños y pérdidas para identificar cuáles pueden ser disminuidas en su impacto por la acción del ser humano, es decir, incidir en aquellas que son de origen *socionatural* o *antrópico*.



**Cuadro 2**  
**Jerarquía de amenazas y su relación con daños y pérdidas**

| Amenazas                | Daños y pérdidas  |
|-------------------------|---|
| Plagas y enfermedades   | Pérdida de cosechas<br>Pérdida de dinero  |
| Lluvia y riada          | Pérdida de cultivos<br>Pérdida de viviendas<br>Pérdida del puente<br>Pérdida del camino |
| Chaqueos mal realizados | Incendios<br>Pérdida de bosques<br>Genera inundaciones                                  |

En el gráfico de relaciones y sus actividades posteriores se puede evidenciar que las tres amenazas priorizadas pueden generar pérdidas materiales, sobre todo debido a la riada y/o lluvias. Es importante también mencionar que se identificó el chequeo como una de las principales amenazas, con la precisión local de que esta actividad puede constituirse en una buena práctica para la producción si se cumplen todos los recaudos y en una práctica negativa cuando se realiza en lugares de mucha pendiente o en lechos de ríos, ya que genera riesgos y posibles desastres como deslizamientos e inundaciones, respectivamente.

El análisis participativo permite a la comunidad detectar que las tres amenazas priorizadas son de origen *socionatural* y *antrópico*, y luego deducir con que acciones de mitigación es posible reducir el escenario de riesgos de la comunidad de Dian Pampa.

Una vez analizadas las causas de un posible desastre, se observó cuáles serían las posibles soluciones, es decir, cómo bajar los niveles de vulnerabilidad del escenario de riesgos. Para cumplir con dicho cometido, se utilizó la pregunta motivadora: **¿cómo podemos lograr la disminución del impacto de las amenazas?**

Desde la perspectiva de los comunarios de Dian Pampa, y con el apoyo de los técnicos y facilitadores, se detectaron acciones preliminares de prevención principalmente a través de la capacitación y medidas de mitigación como ser defensivos, reforestación, etc., como se puede evidenciar en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Determinación de componentes del proyecto**

| Vulnerabilidades  | Daños y pérdidas   | Componentes del proyecto   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación</li> <li>Mala ubicación de caminos</li> <li>Falta de protección del río</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de terrenos agrícolas</li> <li>Pérdida de bosques</li> <li>Migración</li> <li>Pérdida de caminos</li> <li>Pérdida de viviendas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reubicación de áreas de producción</li> <li>Evitar el chequeo en lechos de ríos y pendientes pronunciadas</li> <li>Reubicación de caminos</li> <li>Reubicación de viviendas</li> <li>Reforestación en lechos de ríos y pendientes pronunciadas</li> </ul> |

**Estrella de actores.** En base al gráfico de relaciones se definieron los actores que pueden intervenir en el desarrollo y gestión del proyecto. El ejemplo que se describe a continuación corresponde a la subcentral Dian Pampa.

Según la percepción de los comunarios, los actores son:

- ▣ Dirigentes sindicales
- ▣ Alcaldía
- ▣ Central campesina
- ▣ ASOPRO (familias)
- ▣ Prefectura
- ▣ Productos Andino
- ▣ ATICA
- ▣ Comité de Vigilancia

De este listado se analizó el carácter y rol de los actores, para luego clasificarlos en “internos” y “externos”, sabiendo que los primeros son los que tienen relación directa con el proyecto y el éxito del mismo depende de ellos. El segundo grupo de actores son de apoyo en etapas específicas del proyecto. Hecho el análisis de esta manera, el resultado fue el siguiente:

**Cuadro 4**  
**Determinación de actores internos y externos del proyecto**

| Actores internos      | Actores externos     |
|-----------------------|----------------------|
| Dirigentes sindicales | ATICA                |
| Alcaldía              | Productos Andino     |
| Central campesina     | Comité de Vigilancia |
| ASOPRO (familias)     | Otros                |
| Prefectura            |                      |

La clasificación anterior de los actores en Dian Pampa visualizada mediante la estrella de actores del proyecto quedó de la siguiente manera:



Concluida la identificación y distinción de los actores relacionados con el proyecto, se procedió a elegir a uno de ellos o a la definición de uno nuevo como responsable del seguimiento del proyecto en todas sus fases. En el caso de Dian Pampa, debido a que la Subcentral campesina aglutina a las comunidades de Dian Pampa, San José y Río Grande, los participantes de los talleres y representantes de sus comunidades decidieron mantener a la misma como actor responsable del proyecto. Por su parte, en Chajra Mayu, al ser el grupo meta del proyecto una sola comunidad, se creó un Comité Impulsor del Proyecto como instancia representativa de los beneficiarios del proyecto.



Taller participativo, Comunidad Chajra Mayu.

**La red de vínculos** en el caso de esta experiencia piloto se refiere a todas las acciones desarrolladas por ATICA para la concertación de acuerdos de los “posibles” o “iniciales” actores que forman parte del proyecto. En ambos casos, ATICA estableció acuerdos preliminares con los gobiernos municipales para garantizar el desarrollo de la experiencia dentro de sus dos componentes, por un lado, la elaboración de dos proyectos productivos con medidas de mitigación y la inclusión de la GR en el EDC.

**La telaraña** es una herramienta que permitió ver a lo largo de la experiencia cuáles son los niveles de concertación entre los actores en todos los acuerdos y negociaciones realizadas con el objetivo del desarrollo del proyecto. En ambos casos se ha podido verificar que los niveles de comunicación entre el municipio y las comunidades son fluidos, pero también se ha constatado que no basta con una buena comunicación, sino predisposición para cumplir con los acuerdos pactados, aspecto que se considera como insuficiente en ambas experiencias debido a los retrasos surgidos en la etapa de prefactibilidad.

Hasta aquí se han descrito las herramientas de la nueva propuesta metodológica para incorporar la GR en el planteamiento de proyectos productivos con origen en demandas genuinas de los agricultores. Se puede apreciar el grado de compatibilidad de la metodología e instrumentos de los enfoques EDC y GR. El efecto de complementariedad entre ambos propicia que el proceso sea más participativo y sobre todo genere una conciencia de la importancia de la prevención en el desarrollo de proyectos productivos en áreas rurales, donde los recursos económicos son limitados y escasos.

El análisis objetivo de las ventajas logradas por la combinación de los enfoques EDC y GR implica, entre otros aspectos, referirse a los **costos adicionales** que representa poner en práctica la metodología e instrumentos. Esto es lo que se presenta a continuación.

Una primera tarea del trabajo de facilitación de la elaboración participativa de los proyectos productivos fue la *programación de los talleres* en ambas comunidades. Este fue fruto de un proceso de coordinación antelada con los gobiernos municipales, previa verificación

que los proyectos solicitantes estaban inscritos en los planes de desarrollo municipal de sus gobiernos locales y que gozaban del respaldo de la comunidad; este último aspecto fue constatado por parte del facilitador en el primer taller de profundización de la demanda.

Este taller fue también un momento de planificación del cronograma de actividades y las tareas a realizarse para que los actores del proceso, es decir, la comunidad, el Gobierno Municipal, ATICA, etc., puedan cumplir con sus co-responsabilidades en el proceso.

Con la organización del trabajo concluida, la segunda tarea fue la *facilitación de los talleres de profundización de la demanda*, que supuso un momento previo de preparación de los mismos y luego un tiempo para su ejecución. El *recorrido de campo* fue una subactividad que se llevó a cabo como parte del segundo taller en las áreas de cobertura del proyecto y por ende también en las zonas afectadas por los desastres naturales, como en el caso de Dian Pampa. El valor agregado provisto por el Enfoque Gestión de Riesgos consistió en la elaboración previa del *escenario de riesgos*, el cual durante el recorrido de campo, al mismo tiempo de ser verificado, fue utilizado como una nueva herramienta para orientar la reflexión del grupo meta sobre la importancia de gestionar riesgos y manejar sosteniblemente sus recursos naturales. Por otro lado, en virtud de este trabajo, los facilitadores evidenciaron la magnitud y origen de los desastres, los cuales constituyeron insumos importantes para orientar el planteamiento local de los proyectos.

Considerando la *facilitación de los talleres de profundización de la demanda*, los costos de los talleres en términos de jornadas y número de técnicos que participaron en la experiencia piloto se detallan en el cuadro 5.

**Cuadro 5**  
**Costos de facilitación de la formulación de los proyectos productivos de Dian Pampa y Chajra Mayu aplicando enfoques Demanda Calificada y gestión de riesgos**

| Actividad                                     | Tiempo de trabajo   |                   | Facilitadores participantes                                       |
|---|---------------------|-------------------|---|
|   | Preparación (horas) | Ejecución (horas) |   |
| 1er TALLER (Dian Pampa)                       | 3,0                 | 4                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Experto en GR                           |
| 1er TALLER (Chajra Mayu)                      | 2,0                 | 6                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Coordinador proyecto<br>1 Experto en GR |
| 2do TALLER (Dian Pampa)                       | 1,5                 | 7                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Experto en GR                           |
| 2do TALLER (Chajra Mayu)                      | 1,5                 | 7                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Coordinador proyecto<br>1 Experto en GR |
| 3er TALLER (Dian Pampa)                       | 2,0                 | 2                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Experto en GR                           |
| 3er TALLER (Chajra Mayu)                      | 1,5                 | 4                 | 1 Facilitador de EDC<br>1 Coordinador proyecto<br>1 Experto en GR |
| Redacción de documentos de perfil de proyecto | 0                   | 6                 | 2 Facilitadores de EDC  |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>11,5</b>         | <b>36</b>         | <b>3 profesionales promedio</b>                                   |

Fuente: elaboración propia.



Construcción participativa del escenario de riesgos, Comunidad Dian Pampa.

Como se indicó en párrafos anteriores, en el caso de Dian Pampa se hicieron sólo dos entradas al área de estudio, pero desarrollando los dos talleres de manera consecutiva. Los datos del cuadro permiten establecer que el tiempo total destinado a ambos proyectos fue de 47,5 horas aproximadamente, de las cuales el 24% estuvo dedicado a la preparación de los talleres de campo. En cuanto a los facilitadores, en el primer caso trabajaron dos facilitadores por parte de ATICA y en Chajra Mayu tres; en este último caso, la mayor presencia de facilitadores se explica por las exigencias de la validación de metodología e instrumentos, que como primera aplicación se efectuó en Chajra Mayu.

Cabe indicar que el cuadro 5 sólo refleja el total de horas destinadas a la preparación y ejecución del trabajo de facilitación de las asambleas de elaboración de los proyectos, sin tener en cuenta el tiempo de desplazamiento entre la ciudad y las comunidades.

### Aprendizajes

- La facilitación del planteamiento local de proyectos productivos con GR debe tener como punto de partida una reflexión sobre la importancia en la toma de medidas de prevención y mitigación (GR) según cada escenario, la cual se puede movilizar con la proyección de videos y/o imágenes de escenarios de riesgos similares donde se haya experimentado un siniestro.
- La apropiación y la prefactibilidad del proyecto productivo en su etapa de formulación resulta favorecida en todo su proceso con la inclusión de las herramientas

de GR, cualidad que contribuye a un planteamiento local con mayores perspectivas de sostenibilidad. Los aportes concretos de las herramientas de GR son:

- ✓ La orientación a los actores locales para identificar y distinguir las amenazas en sus tres categorías naturales, socionaturales y antrópicas (*lluvia de ideas*).
- ✓ La visualización de la intervención del ser humano en la creación de los escenarios de riesgos, lo cual hace viable que los actores locales se identifiquen como parte de la generación del riesgo, pero también como parte de las posibles soluciones (*escenario de riesgos*).
- ✓ El apoyo a los facilitadores en el conocimiento anticipado del contexto del proyecto y en la especialización de posibles amenazas que podrían hacer inviable el proyecto productivo (*escenario de riesgos*).
- ✓ El apoyo a los agricultores en la distinción clara de la relación de una o varias amenazas con los posibles daños y pérdidas, y luego en la identificación de los componentes necesarios a incluir en el proyecto productivo (*gráfico de relaciones*).
- ✓ La identificación de los roles de los actores en general y del Comité Impulsor del Proyecto u otro en particular, para luego asumir concertadamente la responsabilidad de la gestión y seguimiento del proyecto en coordinación con las instituciones participantes (*estrella de actores*).

## EL PAPEL DE LA FACILITACIÓN EN LA ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO PRODUCTIVO

Debido a las características de *estado en función a la GR* de los escenarios de riesgos de cada localidad y a otros factores que se detallan más adelante, el rol del facilitador ha sido determinante en la práctica.

El objetivo de la experiencia piloto a cargo del Programa de ATICA (complementación de EDC con herramientas de la GR) determinó como acción inicial un curso de capacitación dirigido al equipo de profesionales de ATICA, muchos de los cuales cumplen la función de facilitadores de procesos participativos de planificación. El objetivo de esta actividad fue introducir los conceptos y finalidades de la gestión de riesgos para incorporar los en los procedimientos del Enfoque Demanda Calificada.

La capacitación del equipo de facilitadores permitió detectar las compatibilidades entre Enfoque Demanda Calificada y Gestión de Riesgos, pero además ratificar la importancia de tener un buen manejo conceptual y de articular las herramientas de GR (lluvia de ideas, escenario de riesgos, gráfico de relaciones, etc.) para lograr en el grupo meta del proyecto productivo la concienciación y el reconocimiento de que el riesgo es una construcción social.

Con el beneficio de momentos anticipados de organización de los talleres de profundización de la demanda, los facilitadores de ATICA desarrollaron su función sin contratiempos, aunque con la flexibilidad de ajustes metodológicos sobre la marcha de acuerdo a la dinámica de participación de los agricultores. No obstante, fue notoria la necesidad de ampliar el alcance de los talleres de profundización de demanda a talleres de capacitación de los grupos meta de los proyectos de Chajra Mayu y Dian Pampa en la temática de gestión de riesgos. Ésta fue una tarea desenvuelta por los facilitadores con el apoyo del consultor.

La experiencia demuestra, por lo tanto, que debido a la transversalidad y la introducción inicial de la temática de gestión de riesgos en el desarrollo municipal, la facilitación debe ser desarrollada desde una perspectiva más amplia, es decir, de “capacitar” y “facilitar”.

De estas condiciones se deduce que el perfil de un facilitador de esfuerzos locales para el planteamiento de medidas de gestión de riesgos en proyectos productivos será de un profesional que maneje conceptos de gestión de riesgos (sin necesidad de ser un experto en el tema) y que cuente con las habilidades de lograr la comprensión de que el “buen” uso de los recursos naturales y la atención oportuna de las amenazas y vulnerabilidades presentes en el medio local son relevantes en la expectativa de las comunidades de “mejorar su calidad de vida”, lo que se conoce como desarrollo sostenible. Al respecto, es necesario destacar que las herramientas utilizadas en la profundización de la demanda demostraron una gran contribución para consolidar la atención a la GR, pero a su vez para retroalimentarse como medios movilizados en la formulación de un proyecto basado en la demanda.

Finalmente, se debe indicar que tanto en Chajra Mayu como en Dian Pampa, un aspecto llamativo observado fue que el esfuerzo de *facilitar* y *no inducir* el proceso participativo, quedó confrontado con las limitaciones de tiempo establecidos para la profundización de la demanda y por otro lado con la merma paulatina de la capacidad de asimilación de mensajes por parte de los agricultores en cuanto las sesiones de trabajo se incrementaban en su duración.



Taller de profundización de la demanda, Comunidad Chajra Mayu.

## Aprendizajes

- Una condición previa para un buen trabajo de facilitación de trabajos participativos de elaboración de proyectos productivos, incorporando la gestión de riesgos, es desarrollar sesiones de capacitación de los facilitadores en Enfoque Demanda Calificada y gestión de riesgos. Adicionalmente, se debe mencionar que la disponibilidad de material bibliográfico, manuales o guías metodológicas, constituye un apoyo importante para el trabajo de los facilitadores.
- Los facilitadores de procesos de formulación de proyectos locales tienen a cargo el reto relevante de conservar estrictamente la función de orientar o facilitar los procesos de análisis, discusión y toma de decisiones concertadas del grupo de interés o meta. Para ello resulta valioso introducir las vinculaciones entre perdurabilidad de efectos-impactos del proyecto, manejo sostenible de recursos naturales y gestión de riesgos en los procesos de razonamiento de los agricultores. El desafío representa un esfuerzo de no caer en una facilitación inductiva, a la cual es generalmente fácil llegar.
- Al menos en la situación actual de introducción incipiente de la gestión de riesgos en el desarrollo municipal y regional, el rol facilitador de procesos participativos de planificación de proyectos necesita cumplir también el rol de orientador y capacitador en la temática. Esto significa que el facilitador debe disponer de conocimientos conceptuales y metodológicos básicos sobre gestión de riesgos, caso contrario la inclusión de la GR en los proyectos productivos puede quedar sólo enunciados y no así en una propuesta con componentes de mitigación.

## ROLES DE LOS ACTORES Y APROPIACIÓN DEL PROYECTO Y/O EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS

En la planificación participativa de proyectos productivos municipales del área rural, los actores comúnmente involucrados son: i) el grupo meta del proyecto (comunidad campesina o productores asociados); ii) el Gobierno Municipal; iii) los oferentes de servicio (encargados del diseño final y la ejecución del proyecto); iv) otras entidades de apoyo como las financiadoras de la inversión del proyecto.



*Manejo vulnerable de los RRNN en la Comunidad Dian Pampa.*

El involucramiento de los actores en la gestión del proyecto productivo de acuerdo a sus roles establecidos fue otro aspecto coincidente de los enfoques Demanda Calificada y de Gestión de Riesgos. Así, por definición de este último, en Dian Pampa y Chajra Mayu se puso en práctica la herramienta estrella de actores, mediante la cual se identificaron a estos y sus roles, clasificándolos en “internos” y “externos”. Como se indicó, los primeros son aquellos que tienen una relación directa con la gestión misma del proyecto y los segundos aquellos cuyo apoyo es puntual y coyuntural. La herramienta, en ambos proyectos, contribuyó a la definición del responsable principal del impulso y seguimiento del proyecto: en Dian Pampa se decidió por la Subcentral campesina y en Chajra Mayu las bases optaron por la conformación de un ente llamado Comité Impulsor del Proyecto.

Los cuadros 6 y 7, que se presentan a continuación, sintetizan el desenvolvimiento de roles de los actores observado en las tres etapas de gestión del proyecto.

**Cuadro 6**  
**Actores involucrados en el proyecto de Dian Pampa**  
**y cumplimiento de sus roles**

| ETAPA DE GESTIÓN DEL PROYECTO                              | ACTORES Y CUMPLIMIENTO DE ROLES   |   |   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|
|  | Comunidad   | Subcentral campesina  | Gobierno Municipal  | ATICA  | Oferente de servicio   |
| VERIFICACIÓN DE LA DEMANDA GENUINA                         | <p>1) Participación en la identificación del proyecto, argumentación de la prioridad y origen de la demanda.</p> <p>2) Solicitud de apoyo al Gobierno Municipal de Pojo con base en la inscripción previa del proyecto en el POA.</p>   | <p>1) Respaldo para la solicitud de apoyo al Gobierno Municipal de Pojo para el proyecto productivo de la comunidad de Dian Pampa.</p>  | <p>1) Respaldo formal al proyecto de Dian Pampa.</p> <p>2) Inicio de las gestiones con ATICA (convenio de co-financiamiento) para el apoyo conjunto a la profundización y diseño final del proyecto.</p>  | <p>1) Facilitación del proceso aplicando esencialmente herramientas de EDC.</p>  | Ninguno  |
| PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMANDA (análisis de prefactibilidad) | <p>1) Participación activa en el desarrollo de los talleres de profundización de la demanda con la mayoría de sus afiliados, haciendo prevalecer la HICA como punto de partida.</p> <p>2) Demostración de mucha motivación en la temática de la GR.</p> <p>3) "Defensa" de la demanda en el Comité de Recomendación para su aprobación por parte del Gobierno Municipal y la entidad co-financiadora del proceso, con referencia poco acentuada en el tema de GR.</p>   | <p>1) Convocatoria de las comunidades y participación orientadora en la profundización de la demanda.</p>   | <p>1) Participación activa en el ciclo de talleres de elaboración del perfil del proyecto, a través de técnicos municipales y concejales.</p> <p>2) Demostración de mucho interés en la temática de la GR.</p> <p>3) Aprobación del perfil de proyecto en el Comité de Recomendación y suscripción de compromiso de co-financiamiento de la preinversión del proyecto.</p>  | <p>1) Facilitación del desarrollo de la profundización de la demanda en los talleres programados, poniendo en práctica las herramientas de EDC y de GR.</p> <p>2) Redacción del perfil de proyecto.</p> <p>3) Aprobación del perfil de proyecto en el Comité de Recomendación y suscripción del compromiso de co-financiamiento de la preinversión del proyecto.</p>   | Ninguno  |
| DISEÑO FINAL DEL PROYECTO (PREINVERSIÓN)                   | <p>1) Participación activa en las actividades de diseño final de manera conjunta con la consultora.</p> <p>2) Rol insatisfactorio en el resguardo de los aspectos centrales de la demanda profundizada (HICA, objetivo y componentes del proyecto).</p> <p>3) Cambio en la asignación de mayor prioridad al componente productivo del proyecto y poco al de GR.</p> <p>4) Participación en el taller de reconducción del proyecto con defensa gravitante del componente de infraestructura de riego del proyecto.</p> | <p>1) Rol muy débil en la orientación para resguardar el planteamiento original del proyecto.</p> <p>2) Orientación en el análisis de alternativas técnicas viabilizadoras de la reconducción del proyecto.</p> | <p>1) Elaboración de los términos de referencia para la contratación del diseño final.</p> <p>2) Ejecución de la reunión aclaratoria para la presentación de propuestas de servicios.</p> <p>3) Contratación ágil del oferente de servicio según normas SABS.</p> <p>4) Participación en la reunión de capacitación de la consultora.</p> <p>5) Rol débil en la orientación a la consultora responsable del diseño final, respecto del enfoque, los objetivos y componentes del proyecto establecidos en la etapa de perfil.</p> <p>6) Desembolso de fondos de contraparte para pago a la consultora por el servicio de diseño.</p> <p>7) Participación en las acciones de reconducción del proyecto.</p> | <p>1) Seguimiento al proceso de contratación de la consultora, incluyendo revisión de términos de referencia.</p> <p>2) Designación de un nuevo facilitador responsable de la etapa de diseño final debido al encargo de nuevos mandatos al facilitador inicial.</p> <p>3) Capacitación de la entidad consultora en el tema de la GR y aclaración del enfoque central del proyecto.</p> <p>4) Acompañamiento reducido al proceso de diseño final del proyecto.</p> <p>5) Participación en las acciones de reconducción del proyecto.</p> | <p>1) Participación en el proceso de contratación de servicios como proponente.</p> <p>2) Participación con su equipo en la capacitación sobre la temática de la GR.</p> <p>3) Inicio de la elaboración del diseño final del proyecto conjuntamente la comunidad.</p> <p>4) Planteamiento inicial del diseño del proyecto con mayor énfasis en la infraestructura de riego y menos en el tema de GR.</p> |

Fuente: elaboración propia.



**Cuadro 7**  
**Actores involucrados en el proyecto de Chajra Mayu**  
**y cumplimiento de sus roles**

| ETAPA DE GESTIÓN DEL PROYECTO                              |   |   |  |  |   |
|--|---|---|--|--|---|
|  | Comunidad   | Comité Impulsor   | Gobierno Municipal   | ATICA  | Oferente de servicio  |
| VERIFICACIÓN DE LA DEMANDA GENUINA                         | <p>1) Participación en la identificación del proyecto, argumentación de la prioridad y origen de la demanda.</p> <p>2) Solicitud de apoyo al Gobierno Municipal de Padilla con base en la inscripción previa del proyecto en el POA.</p>  | Ninguno (aún no estaba constituido).  | <p>1) Respaldo formal al proyecto de Chajra Mayu.</p> <p>2) Inicio de las gestiones con ATICA (convenio de co-financiamiento) para el apoyo conjunto a la profundización y diseño final del proyecto.</p>  | <p>1) Facilitación del proceso aplicando esencialmente herramientas de EDC.</p>  | Ninguno   |
| PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMANDA (análisis de prefactibilidad) | <p>1) Participación activa en el desarrollo de los talleres de profundización de la demanda con la mayoría de sus afiliados, haciendo prevalecer la HICA como punto de partida.</p> <p>2) Demostración de mucha motivación en la temática de la GR.</p> <p>3) "Defensa" de la demanda en el Comité de Recomendación para su aprobación por parte del Gobierno Municipal y entidad co-financiadora del proceso, con mención liviana al componente de GR.</p> | Ninguno (aún no estaba constituido).  | <p>1) Participación activa en los talleres de elaboración del perfil del proyecto a través de un técnico municipal y concejales.</p> <p>2) Demostración de interés en la temática de la GR.</p> <p>3) Aprobación del perfil de proyecto en Comité de Recomendación y suscripción de compromiso de co-financiamiento de la preinversión del proyecto.</p>   | <p>1) Facilitación de la profundización de la demanda en los talleres programados, aplicando las herramientas de EDC y de GR.</p> <p>2) Redacción del perfil de proyecto.</p> <p>3) Aprobación del perfil de proyecto en el Comité de Recomendación y suscripción de compromiso de co-financiamiento de la preinversión del proyecto.</p>  | Ninguno   |
| DISEÑO FINAL DEL PROYECTO (PREINVERSIÓN)                   | <p>1) Participación activa en las actividades de diseño final del proyecto conjuntamente la consultora.</p> <p>2) Rol satisfactorio en el resguardo de los aspectos centrales de la demanda profundizada (HICA, objetivo y componentes del proyecto).</p> <p>3) Mantenimiento en el diseño del proyecto del equilibrio de importancia entre el componente productivo y de GR.</p>   | <p>1) Rol poco activo en la exigencia al Gobierno Municipal de Padilla para acelerar el proceso de contratación de consultor para el diseño final.</p> <p>2) Poca iniciativa para movilizar al Comité de Vigilancia y la Subcentral campesina como apoyo en las exigencias al Gobierno Municipal de Padilla para mayor celeridad en el proceso.</p> | <p>1) Demora excesiva en la formalización de la contraparte financiera para el proyecto y como consecuencia en la contratación del oferente de servicio.</p> <p>2) Elaboración de los términos de referencia para la contratación del diseño final.</p> <p>3) Ejecución de la reunión aclaratoria para la presentación de propuestas de servicios.</p> <p>4) Contratación del oferente de servicio según normas SABS.</p> <p>5) Designación tardía e inoportuna de técnico municipal responsable de seguimiento al proyecto.</p> <p>6) Orientación débil a la consultora del diseño final respecto del enfoque, los objetivos y componentes del proyecto establecidos en la etapa de perfil.</p> <p>7) Desembolso de fondos de contraparte para el pago a la consultora por el servicio de diseño.</p> | <p>1) Seguimiento al proceso de contratación de la consultora, incluyendo revisión de términos de referencia.</p> <p>2) Capacitación de la entidad consultora en el tema de la GR y aclaración del enfoque central del proyecto.</p> <p>3) Acompañamiento metodológico al proceso de diseño final del proyecto mediante el facilitador responsable de la profundización de la demanda.</p> <p>4) Participación en la asamblea intermedia de satisfacción al cliente.</p> | <p>1) Participación en el proceso de contratación de servicios como proponente.</p> <p>2) Participación con su equipo en la capacitación sobre la temática de la GR.</p> <p>3) Elaboración del diseño final del proyecto conjuntamente la comunidad aplicando instrumentos de EDC y GR.</p> <p>4) Planteamiento inicial del diseño del proyecto incorporando equilibrio de peso entre el componente productivo y de GR.</p> |

Fuente: elaboración propia.

## Involucramiento y apropiación del proyecto

Una primera apreciación sobre la actuación de los actores en torno a la gestión de los proyectos de Chajra Mayu y Dian Pampa es que todos ellos se desempeñaron según lo prescrito por las normas vigentes en Bolivia referidas a la participación popular y a la descentralización administrativa. Bajo el marco de la facilitación del Programa ATICA, esta característica era previsible en cuanto el Enfoque Demanda Calificada efectúa una influencia indirecta para el “buen ejercicio” de derechos y obligaciones en la gestión municipal de proyectos.

La segunda constatación es que el conjunto de actores (desde las comunidades hasta el Gobierno Municipal) participaron en la profundización de las demandas de Chajra Mayu y Dian Pampa, motivados particularmente por el interés concurrente de llevar adelante un proyecto productivo de beneficio para los agricultores de la comunidad correspondiente y para el prestigio del gobierno local como “buen ejecutor” de su Plan Operativo Anual. Cabe aclarar que este fue un resultado de la definición premeditada de los facilitadores de ATICA de no presentar la gestión de riesgos como tema de interés central en los proyectos, puesto que se lo consideró como tema de baja capacidad de convocatoria de la motivación de los actores.

Desde la óptica más cualitativa, el desempeño de los actores puede calificarse de la siguiente manera:

### *Grupo meta o destinatarios de los proyectos*

Los destinatarios del proyecto, como era indispensable, demostraron un satisfactorio involucramiento en la etapa de profundización de la demanda por empuje del Enfoque de Demanda Calificada. Específicamente, gracias a los énfasis en la genuinidad de la demanda, el uso de la Hipótesis Campesina de Impacto (HICA) como elemento de génesis del marco lógico del proyecto y la recuperación del saber local, los agricultores interesados en los proyectos productivos de Chajra Mayu y Dian Pampa cumplieron a cabalidad su papel de autores del perfil de proyecto o demanda calificada que incluyó su propuesta de gestión de riesgos.

Sin embargo, la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios no demostró su consolidación plena en el acompañamiento de la contratación de los servicios de diseño final (caso del proyecto de Chajra Mayu) y en el trabajo de diseño final (caso del proyecto de Dian Pampa). En ambos casos, la disminución de la intervención facilitadora de ATICA en los dos momentos y casos señalados fue un factor de aflojamiento en la consecuencia de los agricultores con la centralidad temática de su proyecto y su deseo de llevarlo a estado de ejecución lo más rápidamente posible.

### *Instancias responsables de la gestión del proyecto (Subcentral campesina y Comité Impulsor de Proyecto)*

La experiencia da cuenta de que el Comité Impulsor del Proyecto de Chajra Mayu no supo desarrollar el rol asignado: impulsar la gestión de sus proyectos, debido a tres factores esenciales: a) desconocimiento de cómo desenvolver en la práctica su rol de seguimiento a



*Grupo de actores, Comunidad Dian Pampa.*

la gestión del proyecto; b) la carencia de un técnico en la Alcaldía de Padilla que actúe como interlocutor de la comunidad; c) la reducción del acompañamiento de los facilitadores de ATICA. Las falencias del Comité Impulsor resultaron tangibles especialmente en la pasividad de esta instancia ante la demora excesiva del Gobierno Municipal en la contratación del prestador de servicios para el diseño final de proyectos y por ende en el retraso del deseo de contar a la brevedad con el proyecto funcionando.

En el otro caso, la Subcentral Campesina de Dian Pampa, como gestor delegado del proyecto tuvo un desempeño más activo o protagónico para agilizar la gestión del proyecto, gracias a un contacto mucho más fluido y constante con el personal del Gobierno Municipal de Pojo. El indicador del trabajo de la Subcentral Campesina fue el cumplimiento del cronograma concertado de evolución del proyecto post profundización de la demanda. Un factor coadyuvante para este logro fue la continuidad del técnico municipal que había acompañado la etapa de elaboración de perfil y por otro lado la trayectoria de seis años de Enfoque Demanda Calificada en el municipio. A estos aspectos positivos del rol cumplido por la Subcentral Campesina de Dian Pampa se contraponen su bajo perfil en la orientación a los agricultores para resguardar en la etapa de diseño final del proyecto las características centrales de la demanda profundizada.

### *Gobierno Municipal*

La buena intervención o involucramiento de los gobiernos municipales en la gestión de los proyectos de Chajra Mayu y Dian Pampa fue también movilizadora por el Enfoque Demanda Calificada mediante los facilitadores. Así se propició la participación indispensable en los talleres de profundización de los técnicos municipales asignados y la asistencia de algún concejal municipal. Complementariamente, con el fin de lograr su comprensión y adhesión con el tema de gestión de riesgos, se realizó un taller de difusión del tema a los integrantes del ejecutivo y legislativo de los dos gobiernos municipales y además a los representantes del Comité de Vigilancia.

A pesar de los esfuerzos anteriores, el grado de cumplimiento de roles a nivel de los gobiernos municipales fue también diferente entre Pojo y Padilla. En ambos casos fue evidente el respaldo en la fase de profundización de la demanda, pero en general el Gobierno Municipal de Pojo mostró mayor compromiso con el grupo demandante y la temática de gestión de riesgos puesto que:

- Puso a disposición el tiempo necesario del Director de Desarrollo Productivo y Agropecuario para apoyar la gestión del proyecto, incluyendo su capacitación en el tema de gestión de riesgos.
- Ejecutó rápidamente la contratación de los servicios de diseño final del proyecto de Dian Pampa.
- Participó en el momento de capacitación de la consultora a la cual se adjudicó el diseño final.
- Fue copartícipe en los esfuerzos de reconducción del diseño final del proyecto.



Consultor facilitando un taller participativo de identificación de amenazas y vulnerabilidades.

Se puede afirmar que en este distinto comportamiento fueron preponderantes los años de trayectoria de Enfoque Demanda Calificada en el municipio



*Grupos de actores, Comunidad Dian Pampa.*

y el grado de difusión del mismo en sus comunidades. No obstante, esta ventaja del municipio de Pojo no fue suficiente para garantizar un mejor desempeño del técnico municipal en la orientación al prestador de servicios del diseño final a fin de resguardar la incorporación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo.

### *Oferentes de servicios*

La calidad del desempeño de los oferentes de servicios en la integración de la gestión de riegos en la gestión de proyectos productivos municipales puede ser apreciada en forma más evidente a partir de la apreciación de los resultados del desarrollo de su servicio. En el caso del proyecto de Dian Pampa, el trabajo participativo de diseño final fue escenario de una modificación en la prioridad temática de los destinatarios en el planteamiento local del proyecto, ya que la infraestructura productiva se reconfiguró con un peso sustancial y los componentes de gestión de riesgos tomaron una valoración marginal. Esta alteración respecto al planteamiento original obtenido en la etapa de perfil del proyecto se puede explicar por la siguiente secuencia de causas:

- Transferencia defectuosa de responsabilidades y conocimientos de los facilitadores de la profundización de la demanda (técnico de ATICA y técnicos municipales) a los nuevos actores facilitadores del diseño final de los proyectos (oferente de servicios y nuevo técnico designado por ATICA).
- Capacitación insuficiente del equipo de la entidad prestadora de servicios en la temática de gestión de riesgos.
- Acompañamiento y asesoramiento insuficiente del técnico municipal y el técnico de ATICA al oferente de servicios en el transcurso de su trabajo.



Lecho del río propenso a desbordes, Comunidad Dian Pampa.

Si bien los productos a ser entregados por el prestador de servicios estuvieron establecidos en los términos de referencia, la experiencia indica que la afinidad o adhesión de este actor con la temática de gestión de riesgos y el acompañamiento a su trabajo juegan un papel primordial para formular exitosamente un proyecto productivo con medidas de gestión de riesgos.

### Entidad facilitadora

El análisis de la experiencia permite aseverar que los facilitadores del Programa ATICA demostraron una apropiación satisfactoria del Enfoque de Gestión de Riesgos, reflejado en la inclusión de las herramientas y actividades de la GR en los procedimientos ya utilizados de EDC. De partida se observó una alta receptividad y apropiación de la temática de la GR en las distintas instancias de tomas de decisión y operativas de la institución, favorecida probablemente por la coincidencia de ambos enfoques en el fin de buscar la sostenibilidad del desarrollo y específicamente por el interés de ATICA de contribuir al manejo sostenible

de recursos naturales movilizándolo proyectos productivos.

No obstante, en la práctica, la apropiación de ATICA de la gestión de riesgos fue menos satisfactoria en el rol de acompañamiento del proceso de contratación de servicios y orientación metodológica de la entidad consultora a cargo del diseño final. Las razones de este resultado fueron, primero, la designación de nuevos facilitadores responsables de la etapa de diseño final y, segundo, una asignación menor ostensiblemente de tiempo de la entidad al acompañamiento de esta etapa de evolución del proyecto. La consecuencia de estas dos falencias fue una merma en la calidad de la facilitación/accompañamiento a los actores y así en el grado de internalización de la gestión de riesgos en las acciones del Programa.

En consideración de lo anterior, es posible afirmar que la internalización de la gestión de riesgos está en proceso, puesto que aún es insuficiente el grado de conocimiento y la práctica adquirida por el equipo humano de ATICA. Una necesidad, en este sentido, será el apoyo de expertos en la temática para realizar un seguimiento a la aplicación de la metodología generada en la experiencia piloto.

### Aprendizajes

- El involucramiento de los actores en iniciativas propias de gestión de riesgos tiene en el proceso de gestión participativa municipal de proyectos, vigente en Bolivia, un escenario de partida muy valioso para consolidarse, por cuanto exige como uno de sus principios la participación concurrente de todos los actores presentes en el municipio para lograr el manejo sostenible de los recursos naturales y el desarrollo sostenible en general. En consecuencia, las acciones de cooperación para promover la integración de la gestión de riesgos en el área rural deben aprovechar esta oportunidad.
- Bajo el marco normativo-institucional vigente y las facilidades provistas por las herramientas de Enfoque Demanda Calificada, la facilitación de procesos de planificación

de proyectos productivos con gestión de riesgos no confronta mayores dificultades metodológicas para involucrar a los actores, pero sí requiere un acompañamiento sistemático a estos últimos para consolidar el buen ejercicio de sus roles. En consecuencia, los programas de apoyo para integrar la gestión de riesgos en el desarrollo municipal necesitan visualizar que la apropiación de este enfoque por parte de los actores será resultado de un proceso de mediano plazo.

- ▮ Durante el proceso de integración del concepto de gestión de riesgos en los roles de los actores, es importante establecer los límites de la acción facilitadora de una entidad de apoyo como ATICA para evitar que la facilitación no suplante los roles de los actores ni tampoco los deje al azar o sin orientación básica para que estos actúen bajo un nuevo enfoque de gestión de proyectos.
- ▮ La creación de un nuevo actor gestor (Comité Impulsor) del proyecto no garantiza mejores resultados en la agilidad de la gestión del proyecto con el gobierno local debido a que los integrantes del Comité Impulsor no siempre disponen de las capacidades para efectuar la interlocución directa con las autoridades municipales y los otros actores.
- ▮ Las acciones de difusión y capacitación de los actores en el tema de gestión de riesgos deben reconocerse como necesarias y de contribución preponderante para la apropiación del enfoque por parte de los actores y la integración del mismo en la cartera de responsabilidades inherentes a la planificación participativa municipal.
- ▮ Los oferentes de servicio del diseño final y la ejecución de proyectos son actores fundamentales para lograr la consolidación tangible de iniciativas locales de gestión de riesgos en los proyectos productivos. De la misma manera, los proyectos de cooperación en esta temática no deben ignorar acciones orientadas a estos actores.
- ▮ Es deseable que los prestadores de servicios del diseño final de proyectos mantengan una comunicación fluida con los demás actores para coadyuvar con la continuidad del contenido central de la demanda profundizada y además que tengan experiencia teórico-práctica sobre la temática de riesgos. En este sentido, se observa como necesario que en los términos de referencia se especifique como requisito este aspecto.

## LA ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PROYECTO PRODUCTIVO

Es importante indicar, al inicio de esta sección, que una vez vistos, discutidos y analizados los proyectos de EDC que ha desarrollado ATICA, los proyectos productivos tienen actividades de mitigación, pero desde una perspectiva muy empírica y sin las bases de diagnóstico que permitan definir acciones racionales de mitigación dentro del marco de la gestión de riesgos.

La gestión de riesgos, por su carácter preventivo y de planificación, no genera la motivación necesaria en las comunidades campesinas al ser



*Configuración del escenario de riesgos sobre un mapa parlante, Comunidad Chajra Mayu.*

productos intangibles en un primer momento. Por otro lado, tanto en Chajra Mayu como en Dian Pampa se observó que la población local vive en condiciones de vulnerabilidad, sin darse cuenta de que con el tiempo el riesgo se va incrementando hasta que se rompe el equilibrio y ocurre el “desastre” con consecuencias fatales.

Debido a este reconocimiento, el desafío de movilizar a los actores locales en favor de la gestión de riesgos fue planteado a partir de un mecanismo motivador más tangible, de conocimiento amplio y demanda común en los municipios rurales, que es el proyecto productivo inscrito en la planificación municipal.

Más a detalle, los grupos meta de Chajra Mayu y Dian Pampa comprendieron la importancia de incluir actividades de mitigación en sus proyectos productivos con base en el entendimiento previo de la siguiente lógica manejada por los facilitadores:

**1° Que la prioridad del proyecto productivo es lograr los resultados, efectos e impactos** deseados por los agricultores (cumplimiento de la Hipótesis de Impacto Campesina) y que estos se mantengan por mucho tiempo.

**2° Que para hacer realidad la HICA es necesario que el planteamiento del proyecto cumpla ciertos requisitos**, por ejemplo:

- Una formulación posible de lograr, es decir, que sea factible desde el punto de vista técnico, social, financiero, etc.
- Que tome en cuenta medidas para que la capacidad productiva se conserve (que los suelos mantengan su “fuerza”, “que el agua de riego siempre esté disponible y alcance para todos”, etc.).
- Que incluya medidas de prevención con el fin de que ciertos desastres no afecten directa o indirectamente a las “mejoras”, resultados e impactos logrados con el proyecto.



Ronda de discusión en un taller participativo de identificación de demanda, Comunidad Dian Pampa.

**3° Que el “buen uso” de los recursos naturales y la superación de ciertas “debilidades” (vulnerabilidades) de las comunidades ayuden a disminuir las posibilidades de ocurrencia y los efectos de los desastres.**

En esta lógica de facilitación, el “empalme” armónico de las herramientas de Enfoque Demanda Calificada y Gestión de Riesgos (por ejemplo, entre HICA y escenario de riesgos) fue un factor de éxito, como ya fue ampliamente explicado en el capítulo 2. El resultado de la aplicación de la misma se presenta en el cuadro 8.

**Cuadro 8  
Inserción de la gestión de riesgos en el planteamiento de los proyectos productivos de Chajra Mayu y Dian Pampa**

| <b>Proyecto “Apoyo a la producción agrícola orgánica”<br/>(Situación “antes” del desastre)</b>   | <b>Proyecto “Manejo de recursos naturales para reducir la vulnerabilidad a desastres”<br/>(Situación “después” del desastre)</b>  |
|--|---|
| <b>Componentes</b><br>1. Infraestructura de riego (microriego).<br>2. Diversificación/intensificación de la producción.<br>3. Asistencia técnica para la producción.<br>4. Apoyo a la comercialización.<br>5. Manejo sostenible del suelo y la vegetación. | <b>Componentes</b><br>1. Construcciones civiles (mejoramiento del sistema de riego).<br>2. Conservación de suelos (construcción de defensivos, reforestación, CS en laderas).<br>3. Manejo de plaguicidas.<br>4. Apoyo a la comercialización.<br>5. Gestión de riesgos. |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el Cuadro 8, la introducción de la gestión de riesgos en proyectos productivos, dependiendo de las características socioeconómicas de las localidades, el estado en el proceso de la gestión de riesgos y de la misma facilitación, toma dos formas: la primera (caso del proyecto de Chajra Mayu) como elemento transversal de los componentes del proyecto y la segunda (caso del proyecto de Dian Pampa) como un componente específico y adicional del proyecto productivo.

Finalmente, es importante mencionar que en beneficio del Enfoque Demanda Calificada o más concretamente de la formulación de un proyecto productivo, la lógica de facilitación basada en la gestión de riesgos contribuyó a dotar a los facilitadores y actores locales de aspectos y herramientas adicionales para verificar de forma más completa la factibilidad del proyecto productivo.

**Aprendizajes**

- Es factible concretar la articulación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo utilizando como dispositivo motivador las expectativas de efecto- impacto, de las comunidades, esperadas del funcionamiento de aquellos. En este propósito, las herramientas de Enfoque Demanda Calificada y Gestión de Riesgos son medios prácticos para la facilitación de los procesos participativos de planificación.
- Un dispositivo adicional para favorecer la inserción de la gestión de riesgos en los proyectos productivos es la utilización de ejercicios o simulaciones de “cuantificación del impacto”. Con estos es muy posible que la conciencia de la importancia de la planificación tome mayor relevancia al cuantificar los daños en términos de daños y pérdidas, sean estas de orden económico o de vidas humanas.



- En la lógica usual de facilitación de técnicos de entidades prestadoras de servicios y de cooperación como ATICA, la articulación de la gestión de riesgos en lo productivo es posible resaltando la necesidad de ser copartícipes de planteamientos de desarrollo local con mayores probabilidades de sostenibilidad. En este sentido, un avance que debe aprovecharse en nuestro medio es la creciente sensibilidad de los actores respecto a la necesidad de manejar sosteniblemente los recursos naturales.
- La articulación de la gestión de riesgos en el proyecto productivo, bien lograda en la etapa de profundización de la demanda, no asegura que se concrete en la etapa de ejecución del proyecto puesto que depende de la participación e influencia de nuevos actores que pueden desvirtuar el planteamiento local.
- El ámbito de intervención en la temática de “riesgos” no es solamente el nivel micro o de proyectos comunales, sino también los niveles mayores como el departamental y regional. Por esta razón se sugiere a los gobiernos municipales articular la elaboración del sus “escenarios de riesgos” al menos con la planificación departamental.



*Visita de reconocimiento en campo con actores, Comunidad Dian Pampa.*

## 3. LECCIONES APRENDIDAS: APUNTES FINALES

### DIEZ LECCIONES APRENDIDAS

Los aprendizajes obtenidos por campo de observación de la sistematización de la experiencia son el sustento para formular un nuevo conjunto de lecciones aprendidas de carácter más global. Estas son:

1. El éxito de la facilitación de un proceso participativo de elaboración de un proyecto productivo con medidas de GR depende de un entendimiento básico de las características socioeconómicas y de la evolución histórica del manejo de RRNN de la localidad.
2. Un proceso local de formulación de iniciativas de GR en un proyecto productivo es posible cuando se usa como elementos motivadores los servicios económicos tangibles que brindan los RRNN del territorio, la expectativa de mantener los niveles de dichas utilidades económicas y la dependencia de estas dos condiciones de un manejo sostenible de los RRNN.
3. La ubicación de una comunidad en el “antes” o en el “después” del proceso de GR no es un factor determinante para que los actores locales movilicen acciones de GR en el desarrollo de sus actividades económicas.
4. En comunidades sin experiencia de desastres, la valoración de la importancia de la GR en las actividades productivas es mejor valorada por la presentación de experiencias de desastre de otras poblaciones con escenarios de riesgos similares.
5. Las herramientas de análisis de la gestión de riesgos (escenario de riesgos y gráfico de relaciones) se constituyen en verificadores participativos de la factibilidad de la Hipótesis de Impacto Campesina (HICA) y entonces del mismo proyecto productivo.
6. Las amenazas y vulnerabilidades identificadas en un territorio son indicadores fundamentales de los componentes necesarios a incluir el proyecto productivo para asegurar su factibilidad y sostenibilidad de efectos-impactos.
7. En la gestión municipal de proyectos, los logros de la intervención a nivel micro (proyectos comunales) con el tema de GR deben ser complementadas indispensablemente por una valorización tangible del mismo por parte de los actores del nivel meso (gobiernos municipales), que se traduzcan en medidas concretas (por ejemplo: políticas de inversión y manejo de RRNN).
8. Los prestadores de servicios representan un actor fundamental en el éxito de la gestión participativa de proyectos productivos con GR, puesto que de sus competencias de adaptar tecnologías, prácticas y metodologías (con una perspectiva de gestión los riesgos) depende el planteamiento factible y sostenible del proyecto.
9. La internalización del enfoque de gestión de riesgos en una entidad de apoyo al desarrollo depende de que el mismo sea comprendido por toda la organización como un tema transversal que requiere la asignación tangible de recursos para su concreción en las acciones.

10. La incorporación de la gestión de riesgos en la formulación participativa de proyectos productivos, más que mayores costos (tiempo, recursos humanos), exige un esfuerzo en el cambio de la lógica de plantear un proyecto de los actores (destinatarios, facilitadores, prestadores de servicio) que se base en las nociones de prevención y sostenibilidad de los resultados-efectos.

## BUENAS PRÁCTICAS

A continuación se destacan aspectos de la experiencia a ser tomados en cuenta como buenas prácticas:

- ▮ La movilización del trabajo de grupos en los talleres de profundización de la demanda para lograr un mayor dinamismo en la participación de los agricultores integrantes del grupo meta. Se recomienda que las actividades del taller se realicen en grupos reducidos (máximo ocho personas) cuando es necesaria la recuperación de insumos de la mayor parte de los asistentes.
- ▮ El manejo de términos locales para explicar en forma más comprensible los conceptos manejados de amenazas y vulnerabilidades. Resulta una buena práctica utilizar como sinónimo local de amenazas el término “peligros” y de vulnerabilidades la palabra “debilidades”.
- ▮ El empleo de pausas en el desarrollo de los talleres aproximadamente después de cada tres horas de trabajo continuo, con la finalidad de aprovechar efectivamente la capacidad de atención y participación activa de la gente en un taller efectuado en ambientes cerrados.



*Visita de reconocimiento con actores locales organizados en grupos*

- La utilización de la herramienta del escenario de riesgos como introducción al segundo taller de profundización de la demanda, a manera de refrescar los avances del primer taller y ratificar los componentes posibles a integrar en el proyecto productivo.
- La ejecución del recorrido de campo con la elaboración previa del escenario de riesgos y del gráfico de relaciones, en beneficio de una corroboración en el terreno de la necesidad de considerar en el proyecto productivo medidas de gestión de riesgos.

## FACTORES DE ÉXITO

Como resultado de la experiencia se observan los siguientes factores de éxito:

- La complementariedad de partida que ha tenido el Enfoque Demanda Calificada con el de Gestión de Riesgos en términos de la metodología participativa y las herramientas, ventaja que propició en los grupos locales la reflexión del proyecto productivo, pero con una perspectiva adicional de gestionar riesgos.
- La utilización del vínculo entre gestión de riesgos, y la factibilidad de alcanzar los resultados y efectos del proyecto durante el trabajo participativo de elaboración del proyecto. Esta fue una medida clave de la facilitación para motivar el uso de nociones de prevención de los demandantes del proyecto productivo.
- La utilización del escenario de riesgos como herramienta complementaria del Enfoque Demanda Calificada, debido a que contribuyó en:
  - ✓ La identificación de las amenazas causantes de desastres naturales, por ejemplo, la deforestación.
  - ✓ El reconocimiento y la comprensión de que muchos de los peligros son causados por los mismos agricultores o por ellos en combinación con la naturaleza.



*Asentamientos vulnerables en una zona susceptible a deslizamiento e inundación*

- ✓ La demostración a la población local de que ellos pueden mejorar las condiciones de “riesgo” actuales.
- ✓ La identificación de fortalezas y debilidades del grupo meta del proyecto, dato importante para la formulación del proyecto.
- La afinidad del OFS con el tema de gestión de riesgos para garantizar una recuperación y complementación del planteamiento local de medidas de prevención logrado por los beneficiarios con la elaboración del perfil de proyecto.

### “FALLAS” POR CORREGIR

De la experiencia se destacan tres aspectos que deben ser corregidos:

- La concentración temática excesiva en el primer taller de profundización de la demanda, resultante del desarrollo de las tareas planificadas para este primer taller y la necesidad adicional de explicitar los significados de EDC y GR. En la experiencia se observó que los agricultores resultaron agobiados por la cantidad de mensajes emitidos en un solo taller, aspecto que en ciertos momentos conllevó el riesgo de perder el hilo conductor y los productos esperados de este primer taller de profundización.
- La suspensión del taller de presentación y validación del contenido del perfil de proyectos al grupo destinatario (caso del proyecto de Dian Pampa). Se considera que este hito recomendado por Enfoque Demanda Calificada es de ejecución ineludible para asegurar la apropiación del proyecto por los beneficiarios.
- La facilitación poco sistemática del proceso de transición de la profundización de demanda al diseño final del proyecto. Se evidenció que esta “falla” tiene el riesgo de causar una pérdida de los elementos esenciales del proyecto definidos en la profundización de la demanda, entre estos, por ejemplo, la inclusión de medidas de GR en el proyecto productivo; asimismo, demoras en el proceso de contratación de servicios, contratación de una entidad consultora no calificada, etc. La superación de la “falla” supone la clarificación oportuna de los roles de los actores correspondientes.

