

Pautas para elaborar Perfiles de Proyectos

Información básica para preparar Perfiles de Proyectos en el marco del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas del Ministerio de Agricultura

Presentación

Diseñar y aplicar una política agraria de origen centralizado, es más difícil y complejo en un país de gran diversidad territorial, biológica y étnica como es el Perú. En un país con estas características puede ser más efectivo diseñar y ejecutar metodologías de participación de la población local en la identificación y solución de los problemas que están a su alcance solucionar.

El enfoque del Programa de Buenas Prácticas Agrícolas y Gestión de la Calidad, en proceso de diseño y aplicación simultánea, desarrollado por la Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura, tiene esa característica. La población local es primero motivada y luego capacitada para organizarse en Consejos Locales de Buenas Prácticas Agrícolas y Gestión de la Calidad; los miembros de los Consejos abren sus ojos y toman conciencia de su realidad y comienzan a recuperar su autoestima y su dignidad; reconocen que no pueden ni deben vivir sin limpieza, sin orden y sin disciplina; inician acciones de limpieza y van reconociendo que con su propio esfuerzo pueden lograr vivir en un valle limpio y que con su propio esfuerzo lo pueden convertir en un valle hermoso; comprenden que sus Consejos a nivel de valles pueden intercambiar experiencias y apoyarse en algunas actividades y con este fin, constituyen un Consejo Departamental de Buenas Prácticas Agrícolas y Gestión de la Calidad.

Al año de iniciado este Programa se requiere apoyar a los Consejos para que sus ideas se conviertan en proyectos y con este fin, el Dr. Teófilo Vargas ha elaborado este Manual, para que tanto agricultores líderes, como funcionarios públicos, universitarios y ONG's, puedan convertir en proyectos financiables las ideas que resultan de las reuniones y actividades de los Consejos.

La clasificación de los proyectos en "del campo" y "más allá del campo" parte de comprender que el agricultor, además de su rol como productor agrícola, los tiene como persona, como miembro de una familia y como ciudadano, con responsabilidades locales y externas a su localidad. Como persona tiene que reconocer su dignidad como ser humano, que no puede ni debe vivir en ambientes sucios y contaminados; que su salud y su economía y la de su familia y la de aquellos que van a consumir sus productos dependen del manejo que haga de sus recursos y de la calidad e inocuidad de sus productos. Debido a estas razones, los proyectos que se han identificado y que se están elaborando de acuerdo a las instrucciones de este Manual, incluyen no sólo actividades de limpieza, saneamiento y reciclaje de materiales orgánicos y sólidos, sino de biotecnología en el tratamiento de las plantas, del sistema integrado de control de plagas y enfermedades para evitar la utilización de productos químicos que puedan contaminar los alimentos, de siembra directa para una mejor utilización del suelo y la materia orgánica y la reducción de los costos de producción, etc.

Consideramos que este Manual, como parte del Programa de Buenas Prácticas Agrícolas y Gestión de la Calidad, facilitará que poblaciones locales, organizadas en Consejos, participen en la identificación y ejecución de proyectos que los libere de la excesiva dependencia del Gobierno Central y que en coordinación con las Municipalidades, refuercen su independencia en la solución de los problemas locales.

Luis J. Paz Silva

Lima, abril – mayo del 2003

Presentación

Esta Presentación pretende explicar las razones por las cuales deben elaborarse proyectos, quiénes son los que deben participar en esa labor, y a quiénes están dirigidas estas pautas.

¿Por qué estas pautas?

P reparar proyectos constituye una tarea indispensable para hacer realidad un propósito, usualmente expresado en sus comienzos como una idea. En forma organizada, el proyecto ayuda en la identificación de las actividades que se necesitan para alcanzar el propósito propuesto, así como de los recursos que son indispensables para ejecutarlas.

Estas pautas han sido preparadas por Teófilo Vargas Saavedra, de la Dirección General de Promoción Agraria, quien desde hace un año está trabajando directamente con los agricultores del departamento de Lima en el tema de la calidad. Tiene que destacar el activo acompañamiento de Pilar Coral, Cecilia Huamanchumo y Ada Cornejo, todos vinculados con el Ministerio de Agricultura del Perú. Las pautas están directamente relacionadas con los propósitos del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas del Ministerio de Agricultura, **PromBPA**. Esto es, pretenden constituirse en un instrumento metodológico para organizar actividades y recursos en la consecución de los propósitos de tal Programa.

Los propósitos de **PromBPA** se derivan de sus principales componentes, los cuales pueden presentarse de la siguiente manera:

- En la Gestión de la Calidad en el Campo
 - Las Buenas Prácticas Agrícolas
 - Las Buenas Prácticas Pecuarias
 - La Innovación Participativa
 - El Programa Valle Limpio
 - El Programa Valle Hermoso o de Centros Poblados Saludables, Productivos y Agradables.
 - Hacia el Desarrollo Local.
- En la Gestión de la Calidad más allá del Campo
 - El Empaque
 - El Sistema de Transporte
 - El Sistema de Mercados
 - El Consumo Saludable.

Cada componente pretende alcanzar uno o más propósitos, la consecución de lo cual demanda acciones y recursos organizados en proyectos. En el Anexo 1 se presenta la descripción de los propósitos y alcances referidos a los tipos de proyectos para cada componente, cuando menos en un listado inicial. Esto último

significa que aparecerán nuevos tipos de proyectos, o algunos contenidos en la lista demandarán ajustes en función de cada caso específico.

En resumen, sin elaborar y sin llevar adelante los proyectos, no podrán alcanzarse los propósitos de cada componente y del Programa en general.

¿Quiénes elaboran los proyectos?

Se pueden distinguir tres tipos de actores en el proceso de elaboración de los proyectos.

Los agricultores Los cuales conocen y viven directamente los problemas que dan origen a los componentes del Programa. Es el caso de Eduardo Barazorda en Cañete, de Jorge Giuntta y Alcibiades Boluarte en el Rímac, de Elfer Avendaño en Huaral, de Wilder Cabrera en Huacho, o de Uldarico Castillo en Barranca. Todos ellos forman parte de sus respectivos Consejos de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas, y no tendrán problemas en leer estas pautas y desarrollar la presentación básica de cada proyecto que el Consejo desee llevar adelante.

Los promotores Quienes asisten directamente a los agricultores y han tenido un mayor entrenamiento. Es el caso de Carlos Arévalo o Carlos Leyva en Cañete, de Francisco Martell, Víctor Lara o Patricia Quispe en Huaral, de Aniano Grandez, Juan Díaz o Roberto Portuguez en Huacho, o de David Díaz en Barranca. Todos ellos son técnicos preparados con experiencia de trabajo cercana a los agricultores, quienes pueden ampliar el trabajo de éstos y culminar la elaboración de los perfiles de los proyectos que los Consejos respectivos demanden y aprueben.

Igualmente, ellos pueden contar con el apoyo de profesionales como Cecilia Huamanchumo y Pilar Coral de la Dirección General de Promoción Agraria, o de Ada Cornejo y Marcos Chávarry en la Dirección Regional Agraria Lima – Callao. Han encontrado siempre la mejor disposición de Carlos Quevedo, Jesús Ramos y Hugo Reyes para su traslado desde Lima a las distintas ciudades en los valles del departamento.

Los operadores Son entidades que pueden llevar adelante la implementación de los proyectos, haciendo los ajustes de presentación para ser aceptados por las instancias de financiamiento, y de común acuerdo con agricultores y promotores, someterlos para la obtención de los recursos presupuestales. Es el caso del Instituto Rural Valle Grande en Cañete, de INIA – Donoso en Huaral, de ONGs en Huacho, o de SENASA para Barranca.

¿A quiénes están dirigidas estas pautas?

En primer lugar, las pautas están dirigidas a los agricultores. A personas como Eduardo, Jorge, Alcibiades, Elfer, Wilder o Uldarico. Se trata de agricultores forjados y preparándose para conformar una dirigencia capaz de identificar los problemas y formular una estrategia para resolverlos, no sólo en el tema de la calidad. Es la generación de dirigentes que debe enfrentar y encontrar una mejor ubicación de la agricultura peruana en la globalización económica.

Pero también las pautas están dirigidas a los promotores como Carlos, Víctor, Patricia, Aniano, Roberto o David, ellos son técnicos que trabajan en las Agencias Agrarias, conocen de la situación en sus respectivos ámbitos, y enfrentan con integridad profesional el reto de preparar perfiles de proyectos a partir del trabajo

de los agricultores. Saben que los proyectos están dirigidos a resolver problemas importantes para ellos.

¿Y el financiamiento?

En las condiciones actuales, y mientras los Consejos se fortalecen institucionalmente, las posibilidades de financiamiento de los proyectos seguirán la vía de los operadores. Estas entidades están familiarizadas con distintas fuentes nacionales e internacionales las cuales otorgan recursos a través de concursos o de asignaciones directas.

Tales fuentes tienen sus propios esquemas, los cuales hay que respetar para postular a una opción financiera. Sin embargo, los puntos de tales esquemas se refieren a temas que son tratados en estas pautas, aunque no necesariamente en el mismo orden en que pueden ser solicitados.

¿Cómo utilizar estas pautas?

Los agricultores, los promotores y los operadores, responsables de elaborar proyectos en el marco ya señalado, respecto a estas pautas, deben:

- Estudiarlas con detención.
- Dar respuesta a las preguntas contenidas al final de cada capítulo.
- Discutir entre ellos las respuestas.
- Adecuar los contenidos de los perfiles de proyectos elaborados con el auxilio de estas pautas, a los esquemas requeridos por las diferentes fuentes financieras.
- Revisar esta adecuación a los sistemas de puntaje, cuando se trate de concursos, y efectuar los ajustes del caso.

Referencias

Para una ilustración más amplia de los temas tratados en estas pautas, puede recurrirse a las siguientes referencias.

Vásquez, E. y otros. *Gerencia Social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Universidad del Pacífico. Lima, 2001

Banco interamericano de Desarrollo. *Proyectos de Desarrollo. Planificación, Implementación y Control. Volumen I*. Editorial Limusa. México, 1979.

Resumen

Esta Presentación enfatiza la importancia de elaborar proyectos como base para organizar actividades y recursos que permitan alcanzar un propósito determinado. El Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas tienen propósitos que deben lograrse con la elaboración de varios tipos de proyectos. Los agricultores, promotores y operadores intervienen en la preparación de los proyectos y su correspondiente búsqueda de financiamiento.

Preguntas

-
- ¿Por qué son importantes los proyectos?
 - ¿Cuáles son los componentes del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas?
-

-
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de elaboración de proyectos?
¿Cuál es el rol de cada uno de ellos?
 - ¿Qué debe hacerse con estas pautas para darle la mejor utilidad?
-

La Gestión de la Calidad y los proyectos

En este capítulo se busca introducir los conceptos básicos de Gestión de la Calidad. A través de una discusión entre los agricultores se identifican las dimensiones de la calidad, así como de la urgencia de incorporar las normas a la producción. Se evidencian necesidades que no dependen de la agricultura pero que influyen en ella. Se introduce el concepto de idea de un proyecto.

Las dimensiones de la Calidad

Convocados por Ruth López, los agricultores se reúnen en las instalaciones de INIA – Donoso en Huaral, decididos a compartir sus conocimientos en relación con las siguientes preguntas: ¿Qué es la calidad? ¿Por qué debemos buscarla? ¿Cómo la obtendremos? Hay que tomar en cuenta que los agricultores convocados conocen estos temas pues han participado en varias reuniones de difusión, en sus propios valles y en conjunto. Por su parte, Ruth trabaja en la estación INIA – Donoso como investigadora, y se distingue por su fácil acercamiento con los agricultores del valle de Huaral. Ella ha promovido la constitución de un Comité de Gestión de la Calidad en el propio INIA – Donoso que dirige el Director César Paredes y está bajo la responsabilidad de Ricardo Velásquez.

La reunión ha comenzado. Ánimo Ruth. Para ver la calidad de un producto –se animó Eduardo a empezar la conversación– debemos fijarnos si cuenta con las características que busca el comprador. Eduardo es también profesor, y como tal, es cuidadoso en los conceptos que en algún momento transmite a sus alumnos.

¿Y cuáles son esas características?, –preguntó Uldarico, para sí mismo y para el resto de agricultores asistentes a la reunión–. Creo –continuó el cajamarquino trabajador e ingenioso asentado en Pativilca– que lo más importante es que no le haga daño a la salud de quien ingiera el producto, especialmente si lo hace en fresco, como frutas u hortalizas. –A esta característica se le llama **inocuidad**– agregó Wilder, familiarizado con los temas de sanidad.

Pero no es la única –se decidió a intervenir Jorge, el más joven de los presentes–. El producto también debe colaborar con el crecimiento de la persona y en reponer las energías gastadas en el trabajo diario –agregó–. –Esta característica puede asignarse a un producto **saludable**– colaboró también Wilder.

Debemos mencionar otra característica que es propia del consumidor latinoamericano –volvió a intervenir Eduardo–. Si el producto no es **agradable**, es muy difícil que tenga aceptación –continuó–. En resumen entonces, el producto debe ser inocuo, saludable y agradable. –Dicho eso, Eduardo se hizo las siguientes preguntas–, ¿por qué no nos fijamos en los procesos que permiten obtener esos productos? ¿Tienen que cumplir también con algunos requisitos?

Hacia poco que Roberto del Rímac había ingresado a la reunión. Se trata de un agricultor, conocido por sus preocupaciones sociales y la entrega vehemente en su defensa. –Intervino con el siguiente comentario–. Un producto que se obtenga

a costa de la **salud** del **trabajador** y del agricultor, no debe ser calificado de calidad. Menos si no recibe un salario o ingreso que no le alcance para su **bienestar**.

Roberto del Rímac había mencionado una de las características requeridas al proceso de producción. Pero no es la única –comentó Elfer de Huaral, comenzando así su participación en la reunión-. Se trata de un agricultor estudioso y entusiasta, con especial preocupación por los temas medioambientales. Un producto logrado con procesos que no **respeten el ambiente**, tampoco debe ser considerado de calidad –dijo Elfer en forma contundente.

Ruth estaba muy entusiasmada con la reunión. Conocía a los agricultores por haberlos acompañado en distintos eventos sobre calidad en Cañete, en Lima, en Huaral y en Huacho. Los agricultores tienen mucha confianza en ella y le pidieron que resumiera los comentarios. *La calidad de un producto la mide el consumidor a partir de las siguientes características: que el producto sea inocuo, que sea saludable y que sea agradable, y que el proceso productivo respete el medioambiente así como la salud, integridad y bienestar del trabajador,* –concluyó a modo de sentencia–.

¿Por qué buscar la Calidad?

La reunión no ha terminado. –La siguiente cuestión fue planteada también por Eduardo–: ¿por qué los agricultores debemos buscar la calidad de nuestra producción? –El mismo comenzó a responder– Lo más importante –dijo– es que debemos ser responsables y honrados ante los consumidores, entre los cuales estamos nosotros mismos, nuestras familias y amigos, y el resto de la población, aquí y en el extranjero. Al hacerlo, crecemos como personas.

Es cierto –acotó Mario Oporto, otro agricultor de Cañete presente en la reunión, continuando: – no sólo nosotros, nuestros hijos y nietos serán personas mejor preparadas que nosotros. Respetarán la salud de los demás y el medio ambiente.

Pero además –dijo Elfer– para exportar, nuestros productos deben cumplir con las normas de calidad llamadas Buenas Prácticas Agrícolas. Si junto a esa exigencia – siguió hablando– tomamos en cuenta que llegarán productos certificados de otros países, disminuirán nuestras posibilidades aquí, en nuestro propio mercado. Por lo tanto, hay razones morales y económicas para ingresar a la producción de calidad. De otra parte –continuó a modo de conclusión– el señor Velásquez de ADEX dice que hay que aumentar la oferta exportable. Para que sea exportable, la producción que se oferte debe cumplir las normas internacionales de calidad.

¿Cómo obtendremos la Calidad?

Debemos poner en mesa la siguiente pregunta –acotó Eduardo, quien en la práctica se había constituido en moderador de la reunión con la aceptación de Ruth–: ¿cómo obtendremos la calidad de nuestros productos?

Wilder tiene clara la respuesta y no dudó en intervenir. Tenemos que recurrir a normas internacionales –comenzó–, y si bien hay varias, las normas europeas llamadas Buenas Prácticas Agrícolas son hasta ahora las de mayor aceptación. Tienen una presentación fácil de entender y aplicar, y cubren todas las actividades que realiza un agricultor –terminó–.

Pero si queremos exportar –complementó Jorge– debemos prepararnos con cuidado para conseguir una certificación internacional, la cual es muy exigente. Por tanto –concluyó– es un tema que hay que tomar con mucha seriedad.

No hay que olvidar –comentó Ruth tocando un tema de su interés profesional–, que podemos empezar con lo que tenemos, e ir mejorando continuamente. Pero, algunos agricultores emprendedores pueden incursionar en cambios innovadores

aprovechando los resultados de las investigaciones de institutos como el nuestro en Donoso.

Ahora contamos con los Consejos de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas –retomó la palabra Uldarico–. Su Directiva es la responsable de conducir a los agricultores de los valles de Fortaleza, Pativilca y Paramonga para obtener una producción de calidad. Pero –se lamentó– no todos los directivos se involucran con la responsabilidad que juramentaron asumir. Es muy cierto eso –apoyó Wilder–. Sin embargo, una propuesta enérgica lanzada por Roberto del Rímac dejó en claro una forma de superar esa situación. –Según dijo– cuando un dirigente no cumple, simplemente lo reemplazamos, tal como hemos hecho en el Rímac.

Pero también tenemos entidades operadoras que proporcionan el apoyo técnico que necesitan los agricultores, como Valle Grande en Cañete, –dijo Eduardo–. O como INIA – Donoso, –acotó Elfer.

Otras influencias en la agricultura

La calidad no es un privilegio sólo de la producción agrícola –comenzó nuevamente Eduardo–. De una parte está lo que necesitamos para producir. De otra, lo que le sigue a la producción: el tránsito del producto desde el campo a la mesa.

Por supuesto –Elfer continuó la explicación–. La semilla también tiene que ser de calidad. Igualmente los fertilizantes y los medios de protección al cultivo. Aquí la calidad debe estar en el insumo y en la práctica misma.

Pero para todos es claro que el mayor limitante es la calidad del agua, que en todos nuestros valles llega contaminada por diferentes fuentes. Ello fue dicho por Hermes, un directivo de Huaral quien desde reuniones anteriores había manifestado su preocupación por esta contaminación. –Continuó–. Se trata de la basura colocada cerca de los canales, o del uso de éstos como si fueran cloacas. Y del incremento de la población de ratas, –agregó Wilder.

Sin embargo, nada más dañino y difícil de resolver como la contaminación de los relaves mineros y desechos industriales, –enfataron al unisono Roberto del Rímac y Jorge–, quienes conocen mucho de estos problemas en el Rímac.

No quiero dejar de mencionar –dijo Uldarico dejando de manifiesto su interés en las labores municipales–, que los centros poblados en el campo deben mejorar sus aspectos, ser más atractivos, lo cual también lo podemos alcanzar introduciendo el verdor productivo. Igualmente –concluyó– desarrollando agroindustrias con los excedentes de producción.

También nos preocupa lo que sigue a la producción, –siguió Eduardo–. Me refiero a los envases, al transporte, los productos en los mercados tirados al suelo, y el poco conocimiento de los consumidores para tomar las medidas preventivas al recibir e ingerir alimentos.

Y en toda esta cadena desde los insumos al consumo, los actores o eslabones no actúan aisladamente. Su actuación está influenciada, y en muchos casos está condicionada por situaciones ajenas a ellos, como las condiciones de las vías, e incluso la política financiera, tributaria y comercial oficial. El que así se expresó fue Roberto del Rímac.

Las ideas de proyectos

Debido a la hora, Ruth intervino con el ánimo de dar por concluida la reunión. Creyó que era el momento de puntualizar el tema de proyectos. Ella es una

profesional sería en su trabajo y conocedora de la agricultura y de los agricultores en el valle de Huaral en cuyo instituto de investigación trabaja.

A lo largo de la conversación –comenzó– hemos expresado varios puntos de vista sobre temas diversos en relación con la calidad. Estos puntos de vista –precisó– pueden entenderse como *ideas* de acciones que tenemos que llevar adelante. Voy a resumirlas en forma ordenada conforme han sido expresadas –y enseguida hizo la siguiente enumeración.

1. Para empezar, hemos expresado que debemos aplicar las normas Buenas Prácticas Agrícolas. Con ello hemos también expresado que necesitamos llevar adelante un conjunto de acciones con el propósito de que un número de agricultores aplique las normas en un tiempo determinado. Esto es equivalente a tener la *idea* de implementar las Buenas Prácticas Agrícolas en cada uno de los valles de los participantes en esta reunión.
2. También hemos hablado de la alternativa, y seguramente conveniencia, de introducir innovaciones en nuestras tareas de campo. Con ello estamos mencionando varias ideas de acciones, como utilizar la biotecnología, la siembra directa, el control biológico, los fertilizantes orgánicos, los bio pesticidas u otra nueva herramienta que los propios agricultores o algunos de ellos, llevan adelante directamente. En realidad, hemos enunciado un grupo de *ideas* de proyectos de innovación.
3. Hemos hecho referencia a la contaminación, y con ello manifestamos la necesidad de una labor de limpieza de basura acumulada, de retirar las excretas de los canales, de impedir la contaminación minera e industrial, de reducir o eliminar la población de ratas. Aquí también estamos formulando varias *ideas* de proyectos en torno a la limpieza de los valles.
4. Además se ha hablado de la conveniencia de embellecer las pequeñas ciudades de agricultores, con lo cual proponemos *ideas* de proyectos productivos en estos centros poblados.
5. También hemos abierto la posibilidad de aprovechar los excedentes de la producción, con lo cual hemos lanzado *ideas* de proyectos de agro industria.
6. Y finalmente, hemos hablado de lo que podemos entender como *ideas* de proyectos de empaque, transporte, mercados y consumo para completar la cadena de calidad de los procesos desde el campo al consumidor.

Resumen

Este capítulo está dedicado a reafirmar los conceptos relativos a la gestión de la calidad. Este concepto es referido a productos alimenticios, a partir de los cuales se definen las características para la calidad: que el producto sea inocuo, saludable y agradable, logrado con procesos respetuosos del medio ambiente y de la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. Se enfatiza que otras actividades ajenas a la agricultura influyen sobre ésta, como la contaminación de diversas fuentes, la mejora de los centros poblados y el desarrollo local. Todo ello permite identificar ideas de proyectos.

Preguntas

-
- ¿Quién define la calidad de la producción?
 - ¿Cuáles son las características de la producción de alimentos para ser calificada como de calidad?
 - ¿Por qué es importante involucrarse en la calidad de la producción?
 - ¿Existen otras influencias para conseguir la calidad en la agricultura?
-

-
- Una idea es la intención de realizar una cosa. ¿Cuáles ideas de proyectos te parecen interesantes?
-

Los Proyectos para la Gestión de la Calidad

Este capítulo tiene varios propósitos. Empieza con la definición de proyecto. Se explica su origen, así como las características que debe tener un proyecto. También se explican las etapas de un proyecto así como los niveles de estudio.

Preparándose para conocer sobre proyectos

Los asistentes a la reunión de Huaral convinieron en la necesidad de reunirse en una fecha próxima, esta vez en Lima en el local del Ministerio de Agricultura. Precisamente en el noveno piso en donde labora Pilar Coral, experta en muchos temas, entre ellos en proyectos. Ella prefiere trabajar en su oficina pues considera que así cumple mejor sus funciones de asesora.

Pilar conoce a los agricultores por haber viajado y ofrecido charlas en las distintas Agencias Agrarias del departamento de Lima. Profesional con un orden meticuloso, es la persona apropiada para explicar los alcances de la planificación y los proyectos en relación con los temas de calidad y sus correspondientes ideas.

Esta vez la asistencia es mayor que en Huaral. *Las ideas llegan a ser valiosas cuando se convierten en realidad* –comenzó a explicar Pilar–. El camino para esa conversión es facilitado cuando se prepara un proyecto. Por ejemplo, la idea es aplicar las Buenas Prácticas Agrícolas en el valle de Huaura. El proyecto correspondiente debe indicarnos los pasos que debemos dar, y los recursos con los que tenemos que contar, para convertir tal idea en realidad.

¿Qué es un proyecto?

Entonces, ¿cómo podemos definir un proyecto? –Preguntó Pilar para ella misma dar una respuesta– *Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para alcanzar un propósito determinado.*

- Entre los *recursos* están los materiales, los equipos y maquinarias, así como los proporcionados por la naturaleza. El *hombre* como ser creativo acompaña a estos recursos.
- Las *acciones* corresponden a las actividades o trabajos que deben realizarse desde el principio hasta alcanzar el propósito propuesto.
- El *propósito* busca generalmente atender una necesidad.

Este *propósito* expresado en forma de **objetivo**, se logrará en un **tiempo** y a un **costo** determinado. Igualmente beneficiará a una **población** específica y se desarrollará en un espacio o **localización** establecida. *Objetivo, tiempo, costo, población y localización, constituyen las características que debe tener todo proyecto.*

¿Cómo surgen los proyectos?

Pilar continúa con su explicación. Un proyecto puede surgir por la evidencia de una **necesidad**, y también por el problema que la origina. Para muchos, el

problema es que no podremos exportar sin cumplir las normas Buenas Prácticas Agrícolas. Ello sugiere la idea de un proyecto de implementación de estas normas.

A partir de esta forma de identificar, los agricultores asistentes nombraron varios proyectos relacionados con la gestión de la calidad:

- Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en Huaral.
- Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en caña en Pativilca.
- Producción de abono orgánico en Huaura.
- Micro propagación de fresa en Huaral.
- Planta de empaque de camote en Cañete.
- Letrinización en centros poblados del alto Rímac.
- Instalación de huertos familiares en Huayto.

La otra forma en que surgen los proyectos –siguió explicando Pilar sin disimular su satisfacción– es a partir de planes o programas. Ellos se inician identificando necesidades o problemas, y concluyen con propuestas no sólo para atenderlas o solucionarlas, sino también para mejorar la calidad de vida de la población en el área a que se refiere tal plan o programa. Por ejemplo, en el Anexo 1 se han identificado varios tipos de proyectos para la gestión de la calidad enmarcados dentro del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas, los cuales adquirirán características específicas cuando se refieran a un valle o localización determinada.

Características de un proyecto

Un proyecto debe responder claramente las siguientes preguntas para ser llamado tal –sentenció Pilar–. Estas son las siguientes.

¿Cuál es el **producto** o **servicio** que pretende proporcionar? La respuesta corresponde a los resultados que se espera del proyecto (número de agricultores llevando adelante las Buenas Prácticas Agrícolas, hectáreas limpias de basura, producción anual de abono orgánico, hectáreas de huertos orgánicos).

¿Cuál es la **población objetivo** del proyecto? Corresponde al grupo humano con el cual se relacionará directamente el proyecto, una vez ejecutado. Número de agricultores capacitados, por ejemplo, o toda la población de un valle, o parte de la población de un centro poblado.

¿Cuál es la **localización** o ubicación específica del proyecto? La localización incluye el área de actuación del proyecto pero el campo de influencia de éste, puede ser mayor. Un proyecto que descontamina las aguas en las partes altas de una cuenca, influencia positivamente y en forma manifiesta, los recursos en la parte baja de la misma.

¿Cuál es el **tiempo de ejecución** del proyecto?, se refiere al tiempo de implementación (o construcción). Pueden ser dos años para capacitar el 10% de los agricultores en Buenas Prácticas Agrícolas. Terminada esta capacitación debe haber un grupo que continúa con ella hasta cubrir el valle ampliando el tiempo de vigencia del proyecto. A esta última parte se le conoce como la vida útil del proyecto.

¿Cuál es el **costo** o el **presupuesto**?, como el monto que se asigna al proyecto para ser llevado adelante.

Recordando que el tema en estudio es el de proyectos para la gestión de la calidad, Pilar elaboró el cuadro siguiente para ilustrar las características en proyectos con datos supuestos entre todos los agricultores presentes. A partir de este cuadro, los agricultores pueden proponer otros de su interés.

Ejemplo de caracterización de un grupo de proyectos para la gestión de la calidad					
Proyecto	Producto o servicio	Población objetivo	Localización	Tiempo de ejecución del proyecto	Costo o Presupuesto
Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en Huaral	Capacitación del 10% de los agricultores del valle de Huaral.	Directamente, los agricultores capacitados. Indirectamente el total de agricultores del valle.	Distribución en las partes alta, media y baja de la Cuenca.	La ejecución del proyecto está prevista en dos años.	Se cuenta con 50 mil dólares.
Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en caña en Pativilca.	Capacitación del 10% de los agricultores de caña en la parte baja de Pativilca.	Directamente, los agricultores de caña capacitados. Indirectamente, el total de agricultores de caña.	En la parte baja de Pativilca en áreas no atendidas técnicamente por los ingenios.	El proyecto será ejecutado en dos años.	Se dispone de 50 mil dólares.
Producción de abono orgánico en Huaura.	Producción de abono de compost y humus por cinco agricultores de Huaura.	Directamente, los agricultores productores. Indirectamente los agricultores compradores de la producción.	En la parte baja del valle de Huaura.	La ejecución del proyecto está diseñada para un año.	Existe un presupuesto disponible de 30 mil dólares.
Micro propagación de fresa en Huaral	Producción extensa de plántulas limpias de fresa.	Directamente, los productores de las plántulas. Indirectamente, el total de agricultores de fresa.	En la parte baja del valle de Huaral.	El proyecto está previsto de ejecutarse en dos años.	Se dispone de un presupuesto de 80 mil dólares.
Planta de empaque de camote en Cañete.	Agricultores de camote, asociados en una empresa empacadora.	Directamente los agricultores de camote asociados. También, los trabajadores de la empresa.	En la ciudad de San Vicente de Cañete.	Se ha previsto ejecutar el proyecto en dos años.	Se tiene un presupuesto de 60 mil dólares.
Letrinización en centros poblados del alto Rímac.	Sistema de letrinas en dos centros poblados del alto Rímac.	Dos mil agricultores pobladores asentados en los centros respectivos.	En dos centros poblados en la parte alta del Rímac.	La ejecución del proyecto está prevista en dos años.	El presupuesto disponible es de 100 mil dólares.
Instalación de huertos familiares en Huayto	Instalación de huertos orgánicos en el 10% de familias en	Las familias de Huayto en donde se han instalado los huertos.	En la ciudad de Huayto, en la vecindad de áreas agrícolas.	Se prevé la ejecución del proyecto en un año.	Se dispone de 20 mil dólares para el proyecto.

Las etapas de un proyecto

Pilar resumió lo avanzado: hemos definido lo que es un proyecto, igualmente hemos explicado cómo surgen los proyectos, y también hemos aprendido a describir las características de un proyecto. Hagamos el esfuerzo para continuar aprendiendo, esta vez sobre el recorrido que tiene que hacer un proyecto para convertirse en realidad. Esto se llama las **etapas** del proyecto.

Todos los asistentes se esforzaron en mantener el interés. Después de todo, estamos en la parte inicial del desarrollo de un proyecto. Pilar continuó con su natural entusiasmo.

Las grandes etapas que se distinguen en todo proyecto, son las siguientes – continuó con la explicación.

Los **estudios** corresponden a la documentación que describe y justifica el proyecto. Pero es importante tomar en cuenta –enfaticó Pilar-, que una cosa es el proceso de preparación de los estudios, y otra la elaboración de los documentos. Éstos deben respetar los formatos de las entidades ante las cuales se presentan, generalmente con propósitos financieros.

La **ejecución, implementación o construcción**. Es la etapa en que el proyecto se convierte progresivamente en realidad a través del uso de los recursos y las actividades previstas. Para empezar esta etapa deben haberse conseguido los fondos, o financiado el proyecto.

La **operación** es la etapa del funcionamiento del proyecto a lo largo de un tiempo que se denomina *vida útil* del mismo.

Los niveles de los estudios

Los **niveles** de los estudios –continuó explicando Pilar– se suelen presentar como los pasos de una escalera, teniendo mayor cuidado cada vez que se sube un paso o escalón. Los pasos son los siguientes.

Idea	Es una descripción abreviada del proyecto. De hecho ya hemos presentado varias.
Perfil	También se le llama estudio preliminar. Aquí se desarrollan las características previamente mencionadas del proyecto, sin necesidad de recurrir a investigaciones o encuestas específicas.
Pre-factibilidad	Se avanza en profundidad y usualmente se solicitan investigaciones de mercado. La premisa es que siempre que haya compradores del producto, y proveedores de insumos, será posible encontrar una tecnología recomendable.
Factibilidad	Cada parte del estudio a este nivel es tratada a mayor profundidad. Usualmente requiere de la participación de distintos especialistas en los temas que cubre el proyecto.

El perfil de un proyecto

De acuerdo con mi experiencia –manifestó Pilar– la menor manera de aprender a elaborar proyectos, es desarrollando uno. Y el nivel de perfil resulta muy apropiado para empezar. Así, en adelante es mejor aprender con ejemplos de desarrollo de un perfil.

El nombre del proyecto

En la parte final de la reunión Uldarico preguntó si era importante el nombre. Pilar sonrió al escuchar esa pregunta. El nombre, le respondió, es como la partida de nacimiento del proyecto. El nombre debe resumir el contenido.

¿Cómo podremos resumir tanto en un nombre? Preguntaron varios de los asistentes. Para ello –contestó Pilar– el nombre del proyecto debe contar con las siguientes características.

- Ser breve.
- Contener las siguientes tres partes.
 - La primera, identificar la función del proyecto.
 - La segunda, que se refiere al producto (o a los productos) o servicios a que está destinado el resultado del proyecto.
 - La última parte, que identifique la localización.
- Mantenerse invariable a lo largo de la vida del proyecto.

Los agricultores comenzaron a discutir sobre la importancia del nombre. Alguien preguntó sobre la denominación de *Implementación* para los proyectos que tratan de llevar adelante las Buenas Prácticas Agrícolas. El diccionario proporcionó la respuesta. *Implementar* significa activar. Y *Activar* significa poner en funcionamiento.

Resumen

El capítulo que se ha concluido contiene las definiciones básicas sobre proyectos, en particular aquellos útiles a la gestión de la calidad. El proyecto es un conjunto organizado de acciones y recursos para alcanzar un propósito, se genera a partir de una necesidad o es componente de un plan, sus características tienen que ver con el producto o servicio, los objetivos, la localización, su alcance temporal y el presupuesto asignada. Sus etapas son los estudios, la ejecución y la operación. Los niveles de los estudios son: idea, perfil, pre-factibilidad y factibilidad. El nombre debe ser breve y contener la función, el producto o servicio y la localización.

Preguntas

-
- ¿Cómo se define un proyecto?
 - ¿Cuáles son las formas en la generación de un proyecto?
 - ¿Cuáles son las características de un proyecto? ¿Puedes proporcionar un ejemplo?
 - ¿Cuáles son las etapas de un proyecto? ¿Cuáles los niveles de estudio?
 - ¿Por qué es importante un nombre adecuado para el proyecto?
-

El árbol del problema

Este capítulo tiene por objetivo identificar el problema que atenderá el proyecto. Comienza con la ubicación de los grupos involucrados los cuales tienen su propia percepción de los problemas. Una relación causa - efecto permite elaborar el diagrama denominado el árbol del problema.

Los grupos involucrados

Ada Cornejo es una ingeniera industrial trabajando en la Dirección Regional Agraria Lima – Callao. Según reclama, hay que pensar siempre en el lado positivo de la situación que se enfrenta. ¿Por qué resaltar nuestros defectos? Debemos elevar nuestras virtudes y capacidades. Se complace cuando coincide en estos pensamientos con Luis Paz Silva. Ada los repite constantemente en sus charlas con los agricultores, los cuales están muy entusiasmados con su participación, al punto que hace poco le otorgaron un diploma de distinción pública en Cañete, lo cual la compromete más en su trabajo.

Ada insiste—. Hay que formar el Consejo Local de Gestión de la Calidad. Este Consejo es el encuentro de entidades y empresas como los gobiernos locales, de educación, de salud, de transportes, de las mineras e industrias, de la policía ecológica, del sector público agrario, de la sociedad civil organizada; en fin, de toda institución cuya actividad se relaciona con la agricultura. Todos ellos tienen que involucrarse en la búsqueda de la calidad en todas las dimensiones de la vida diaria.

Ada no es una persona de medias tintas, como se acostumbra decir. No acepta que nadie se duerma en sus exposiciones. Su jefe inmediato Marcos Chávarry alienta esta disposición y le ha encargado la coordinación de las acciones de gestión de la calidad en el ámbito de la Dirección Regional Lima – Callao.

La reunión es ahora en la Dirección Regional, y ahora es Ada la orientadora de la charla a la cual asisten los agricultores. El propósito es conocer una metodología que ayude a identificar el problema cuya solución será objeto de un proyecto. Enfrentamos problemas todos los días –comenzó Ada– aunque no siempre sabemos tratarlos adecuadamente.

Problema es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Esta es una definición tomada del diccionario –aclaró Ada– Alcibiades recordó que un problema puede surgir de una necesidad, y también de una aspiración para mejorar la calidad de vida. Así, si nuestro fin es buscar la calidad, las siguientes situaciones son calificadas como problemas.

- Desconocimiento y por lo tanto falta de aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas en la mayoría de los agricultores, y en consecuencia, no se puede asegurar la oferta de productos de calidad al mercado local e internacional.
- Carencia de servicios de saneamiento en poblados rurales y uso y contaminación de los cursos de agua como alcantarilla, lo cual dificulta la aplicación de las normas de calidad.

- Contaminación de metales pesados y materiales tóxicos por vertido de relaves minerales en cursos de agua, lo que también dificulta la aplicación de las normas de calidad.

Los agricultores agregaron otros ejemplos, lo cual aprovechó Ada para hacer la siguiente reflexión. Tomen en cuenta –dijo– que los problemas enunciados son desde el punto de vista de los agricultores y de su interés por lograr productos de calidad. Es posible que no sea el mismo punto de vista de los mineros, por ejemplo.

Cuando enfrentemos un problema debemos tener en cuenta a los **grupos involucrados** en el mismo. ¿Por qué? Porque cada uno tiene intereses que pueden entrar en conflicto los intereses de otro grupo. No vivimos solos –enfaticó Ada–.

El equipo encargado del proyecto, además de realizar la identificación de los agentes involucrados en el proyecto, debe promover los trabajos de grupo y discusiones tendientes a encontrar los principales problemas.

Ejemplos de grupos involucrados

Ada comenzó con el *primer ejemplo*. Considérese el caso de un proyecto minero localizado en la parte media de una cuenca. El tema es la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas, con potenciales impactos económicos y sociales de la población localizada en las partes media y baja de la cuenca.

Pueden identificarse los siguientes grupos involucrados en el tema: la propia empresa minera, el gobierno central que concedió el derecho a la explotación, los gobiernos locales que autorizan la operación y por tener que utilizar el agua con fines de abastecimiento, la población asentada en las partes media y baja de la cuenca y que utilizan el agua para el consumo, los agricultores que utilizan el agua para riego, los pescadores en las aguas continentales afectadas, posiblemente otros productores.

Ejemplo de grupos involucrados en torno a la contaminación minera

Grupo involucrado	Intereses principales del grupo	Problemas percibidos	Preferencias ante una negociación	Conflictos con los otros grupos
Empresa minera	Explotación al menor costo	Dificultades económicas para tratamiento y evacuación de efluentes	Balance entre descontaminación y posibles paralizaciones de la explotación.	Con los agricultores y la población, principalmente.
Gobierno central	Ingresos por mayores tributos	Desequilibrios en la caja fiscal	Expectativas por la confianza en la inversión extranjera.	Con la población organizada.
Gobiernos locales	Ingresos por el canon correspondiente Mayores gastos por tratamiento de las aguas	Insuficientes ingresos para operación Dificultades para incrementar la tarifa de agua	Balance entre mantener los ingresos por el canon, y la pérdida de representatividad de la población local.	Con la empresa minera, y eventualmente con la población.
Población	Control de riesgos a la salud por contaminación	Temor a elementos contaminantes en el agua, especialmente dañinos a la salud	Expectativas por una participación abierta en las decisiones. Uso de los ingresos	Con la empresa minera y el gobierno central. Eventualmente, con el gobierno

Ejemplo de grupos involucrados en torno a la contaminación minera

Grupo involucrado	Intereses principales del grupo	Problemas percibidos	Preferencias ante una negociación	Conflictos con los otros grupos
		humana.	del canon con fines de desarrollo sostenible.	local.
Agricultores	Velar porque la producción no disminuya y por la pérdida de tierras apropiadas	Temor a la contaminación de la producción y pérdida de la calidad de las aguas.	Mantener las áreas de explotación agrícola.	Con la empresa minera.
Pescadores	Velar por el volumen de la masa biótica	Temor a la mortandad de peces y pérdida de la confianza por parte de los mercados	Mantener la masa biótica en volumen y calidad. Expectativas por el uso del canon.	Con la empresa minera.
Otros productores	Mayores gastos por tratamiento adicional	Temor a la contaminación de la producción, y necesidad de aumento de precios.	Mantener los actuales procesos de captación y uso del agua. Expectativas por el uso del canon.	Con la empresa minera.

Ada preparó un *segundo ejemplo* de grupos involucrados. Lo hizo con la participación de los agricultores presentes.

En este cuadro se consideran los distintos grupos involucrados en relación con la calidad de la agricultura, sus intereses, los problemas que perciben, sus preferencias ante una negociación y con quienes suelen encontrar conflictos.

Ejemplo en relación con la calidad de la agricultura peruana

Grupo involucrado	Intereses principales del grupo	Problemas percibidos	Preferencias ante una negociación	Conflictos con los otros grupos
Proporción mayoritaria de los agricultores	Incremento de su participación en los mercados.	Escaso acceso a los servicios públicos. Producción desvinculada de las normas de gestión de la calidad de reconocimiento internacional.	Mejoramiento de su calidad de vida en el marco de la actividad agrícola.	Con el gobierno nacional en demanda de mayor protección y apoyo financiero. Para que igualmente sea exigente con la calidad de los productos importados.
El gobierno nacional	Una agricultura moderna y rentable.	Mantenimiento de una agricultura tradicional y una proporción importante de la población en situación de pobreza.	Modernización de la agricultura a partir de la inversión privada.	Con los agricultores por la demanda de mayor apoyo.

Ejemplo en relación con la calidad de la agricultura peruana

Grupo involucrado	Intereses principales del grupo	Problemas percibidos	Preferencias ante una negociación	Conflictos con los otros grupos
El gobierno del sector agrario	Mayor y mejor atención a los agricultores.	Escasez de recursos de presupuesto progresivamente disminuyendo. Dispersión de sus propias organizaciones y servicios.	Esfuerzos en la descentralización.	Demanda de mayor apoyo descentralizado por parte de los agricultores. Demanda de mayores recursos al gobierno nacional.
La sociedad peruana	Productos alimenticios sanos a precios razonables.	Cada vez mayor percepción y cuidado en los productos con riesgos a la salud. Ello se relaciona tanto con la producción como con el transporte y el mercadeo.	Participación en normas exigentes en relación con la salud y los precios.	Los consumidores de los productos nacionales demandan más cuidados en la producción agrícola.
Posibles compradores en el extranjero.	Productos que cumplan las normas de gestión de la calidad.	Cada vez mayores exigencias en relación con la salud y el medio ambiente.	Difusión y aplicación bajo certificación de las normas de calidad por parte de los productores exportadores.	Con los productores locales, por la marginación para adquirir los productos sin certificar.
Empresas mineras e industriales	Evacuación barata de desechos de la producción.	Mayor presión por una actividad productiva limpia. Resistencia en la ocupación de espacios agrícolas y urbanos.	Balance entre los costos de la descontaminación y los beneficios. Claridad en la ocupación de los espacios antes de las inversiones.	Con los agricultores por ocupación de espacios y contaminación de recursos.
Gobiernos municipales	Evacuación barata de desechos urbanos.	Mayor presión por el reciclaje y el tratamiento de desechos.	Balance entre los costos del tratamiento y los ingresos municipales.	Con los agricultores especialmente con los productores de vegetales.

Según comenta Ada, el cuadro resalta el distanciamiento de la práctica agrícola de las normas reconocidas de gestión de la calidad. Estrictamente el panorama demanda un gran esfuerzo pues además de tratarse de un grupo social muy importante, requerimos de una agricultura peruana sana, saludable, inocua a la salud de los consumidores, respetuosa del medio ambiente, así como de la seguridad y salud de sus trabajadores. Esto es, de una agricultura que pueda decir presente ante el mundo, que sea tomada en cuenta y sea sostenible en el tiempo.

Uldarico manifestó mucho interés en el tema. Decía que el cuadro de los grupos involucrados le permite ir separando el problema de interés. Animó a Ada por un tercer ejemplo. Ella manifestó lo siguiente. Distintos grupos aparecen involucrados en los temas correspondientes al Programa Valle Limpio, siendo

posible identificar los que aparecen en el siguiente cuadro y del cual podemos tener algunas conclusiones.

Ejemplo de grupos involucrados en las tareas del Programa Valle Limpio

Grupo involucrado	Intereses principales del grupo	Problemas percibidos	Preferencias ante una negociación	Conflictos con los otros grupos
Proporción mayoritaria de los agricultores	Campos y aguas limpias que prestigien su participación en los mercados locales e internacionales.	Contaminación de aguas y suelos por propia actuación y la de otros grupos relacionados con la agricultura.	Mejoramiento de su calidad de vida en un ambiente limpio y en el marco de la actividad agrícola.	Con los distintos grupos que contaminan los recursos y lugares de la actividad agrícola.
Gobiernos locales	Evacuación barata de desechos urbanos.	Mayor presión por el reciclaje y el tratamiento de desechos.	Balance entre los costos del tratamiento y los ingresos municipales.	Con los agricultores especialmente con los productores de vegetales.
Empresas mineras e industriales	Evacuación barata de desechos de la producción.	Mayor presión por una actividad productiva limpia.	Balance entre los costos de la descontaminación y los beneficios.	Con los agricultores por ocupación de espacios y contaminación de recursos.
Centros poblados locales	Solución barata de evacuación de excretas y basura.	Falta de sistemas de alcantarillado y recojo de basura.	Mejoramiento de su calidad de vida a través de la limpieza y la salud.	Con los gobiernos locales por la falta de infraestructura de saneamiento.
Posibles compradores en el extranjero.	Productos que cumplan las normas de gestión de la calidad, las cuales incluyen la limpieza en el predio y su entorno.	Cada vez mayores exigencias en relación con la salud y el medio ambiente.	Difusión y aplicación bajo certificación de las normas de calidad por parte de los productores exportadores.	Con los agro exportadores por la suciedad de campos y aguas.
Agro-exportadores	Limpieza en campos y aguas tanto de predios productores como de su entorno.	Evidente suciedad de aguas y campos así como de sus entornos.	Limpieza y mantenimiento limpio de campos y aguas.	Con los gobiernos locales y demás grupos que contaminan el ambiente.

- Para Uldarico, la mayor proporción de agricultores percibe más claramente la contaminación de sus predios y de su entorno, y busca la limpieza.
- También manifestó lo siguiente. Los gobiernos locales, especialmente en las localidades que no son capitales de distrito, enfrentan problemas serios de desatención. En casos, no tienen siquiera definidos los lugares de disposición final de desechos sólidos.
- Para Roberto del Rímac es claro lo siguiente. Las empresas mineras e industriales, especialmente las primeras, tienen una larga tradición de evacuación de relaves a los cursos de agua, así como disposición voluminosa de desmontes.

- Según intervino Elfer. En los pequeños centro poblados la contaminación tiene dos fuentes típicas: (1) las excretas son evacuadas hacia los canales y otras fuentes de agua, y (2) la basura o desechos sólidos son dispuestos en montículos en vecindades de ríos o canales.
- Javier Buraschi, un enterado agricultor de Pativilca con experiencia en exportaciones, ilustró lo siguiente. La decisión final de los compradores foráneos se efectúa previa visita en campo de las condiciones en cada chacra. Esa visita incluye necesariamente la constatación de las condiciones de suciedad que tienen los accesos a los predios. La exigencia de limpieza se extiende al entorno del centro de producción.
- Hermes comentó lo siguiente. Los actuales agro-exportadores tienen que efectuar esfuerzos y gastos adicionales si desean cuando menos mantener sus cuotas de exportación, en varios casos utilizando agua subterránea para evitar el uso de agua superficial seguramente contaminada.

Cuando se priorizan los problemas

El mismo Hermes preguntó: ¿qué hacemos cuando tenemos entre manos varios problemas y por distintas razones no podemos ejecutarlos todos a la vez? Para ello –contestó Ada– puede utilizarse un procedimiento de criterios y puntajes, que tome en cuenta la importancia del problema y su calificación. Este procedimiento se aplica a cada problema detectado, y los mayores puntajes (por ejemplo), permitirán ordenarlos.

◆ Importancia del problema

Los criterios a tomar en cuenta para establecer la importancia del problema, pueden ser los siguientes, continuó Ada. Estos criterios pueden ser tomados en cuenta cuando se solicita la **justificación** del proyecto.

La **extensión** o **magnitud**, medida con la cantidad o proporción de población que es afectada por el problema.

La **urgencia** o **gravedad**, medida en relación con la naturaleza de las consecuencias tanto económicas como de salud (esta última o la vida de las personas, serían las más graves), incluso las que tengan implicancias emocionales.

Las **facilidades para la solución** del problema, las cuales pueden tener distintos orígenes (tecnológicos, físicos o económicos).

La **importancia para la población objetivo**, relacionada con la percepción que ésta tiene sobre el problema y sus consecuencias.

◆ Calificación de los criterios

Por ejemplo, puede utilizarse una calificación escalonada, del tipo: muy alta (5), alta (4), medianamente alta (3), baja (2), y muy baja (1). Ello conducirá a una calificación del tipo siguiente. Si la identificación de problemas sólo conduce a muy pocos, puede utilizarse una escala de tres calificaciones.

Problema	Extensión o Magnitud	Urgencia o Gravedad	Facilidades para la solución	Importancia por la población objetivo
A				
B				
C				

El árbol del problema

La metodología que estamos explicando –comenzó nuevamente Ada–, conduce a un diagrama que tiene los tres componentes principales de un árbol: raíces, tronco y ramas. De lo que se trata –dijo resumiendo en forma anticipada– es imaginar el tronco como el problema, las raíces son las causas y las ramas los efectos.

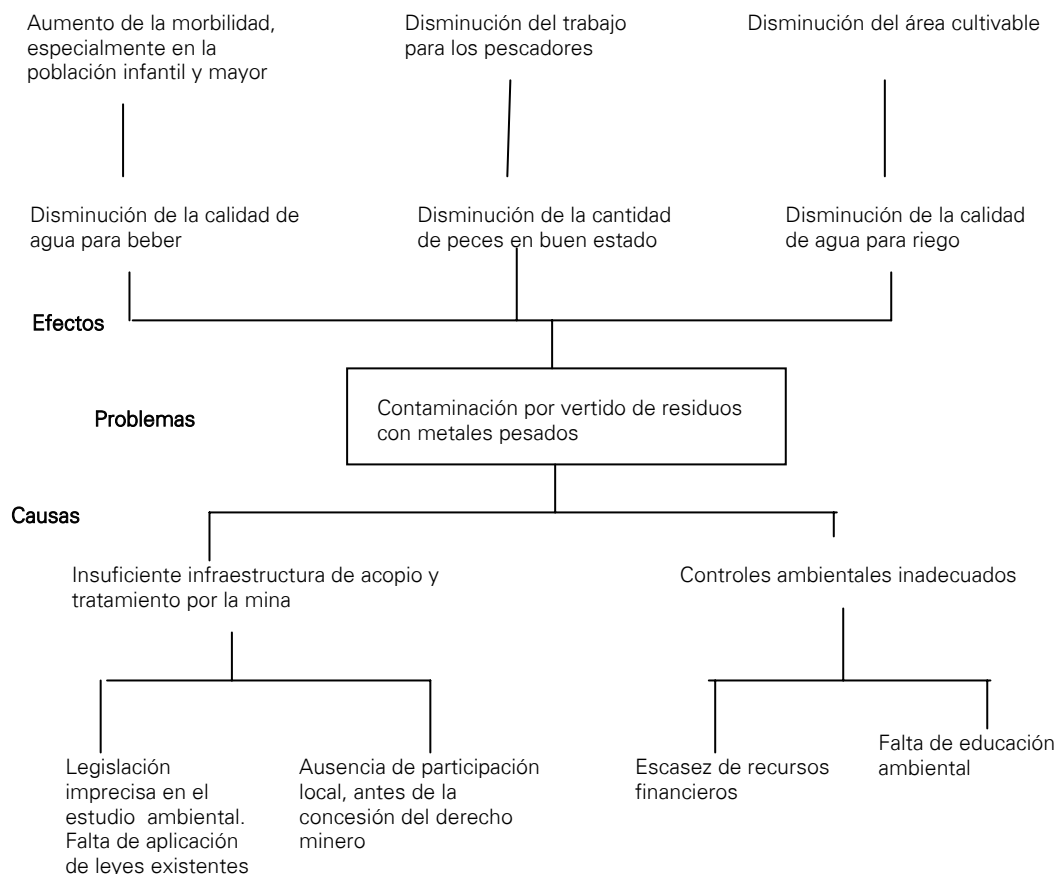
Según la explicación de Ada, el proceso corresponde a una secuencia de desagregación, que de una parte, permita ir literalmente a las raíces del problema (en la parte inferior), y a sus impactos (en la parte superior). Esta secuencia es así.

1. Localizar el problema como el tronco del árbol.
2. Comenzar por las causas inmediatas del problemas, colocándolas hacia abajo en un primer nivel inferior. Considerar que cada causa puede ser ocasionada por una causa de menor detalle, la cual se agregará en un siguiente nivel inferior del árbol. Continuar este proceso guardando la relación lógica de causa – efecto.
3. Las consecuencias o efectos del problema, se localizan en la parte superior, siguiendo la misma lógica que las causas, respetando los niveles correspondientes.

Los ejemplos

Sin embargo, nada mejor que tener algunos ejemplos. Podemos tomar el *primer ejemplo* de la contaminación minera. El problema se identifica como la contaminación por excedentes de metales pesados vaciados a las fuentes o cursos de agua. El resultado se muestra en el diagrama adjunto.

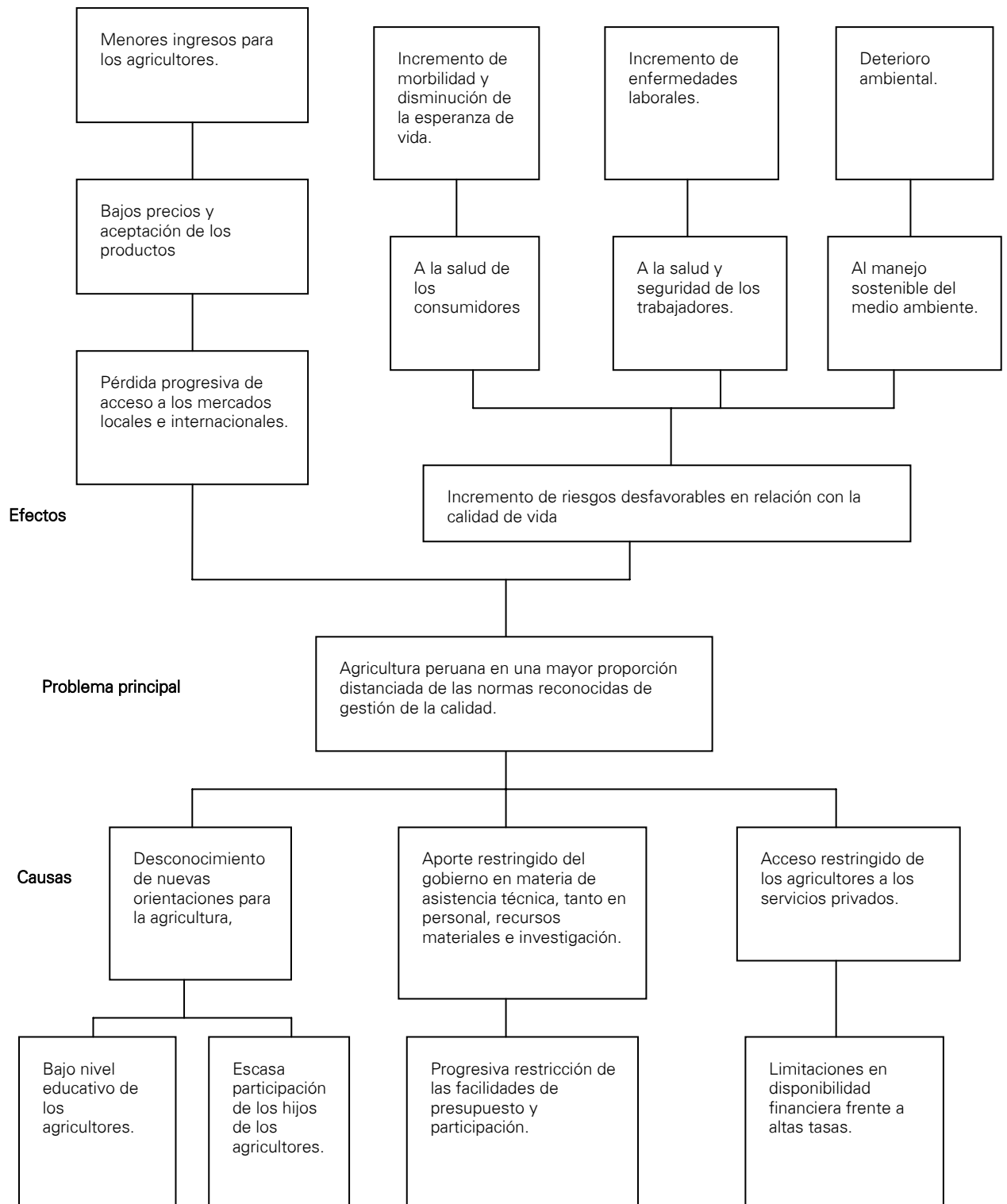
Enfatizó Ada que un diagrama representando el árbol del problema, debe ser el resultado de una amplia discusión entre los responsables de elaborar el perfil del proyecto y los grupos involucrados.



Ejemplo de contaminación por residuos mineros

En el *segundo ejemplo*, el **problema principal** se centra en el distanciamiento de la práctica agrícola nacional en relación con las normas reconocidas de gestión de la calidad. Es un problema importante en base a las siguientes razones:

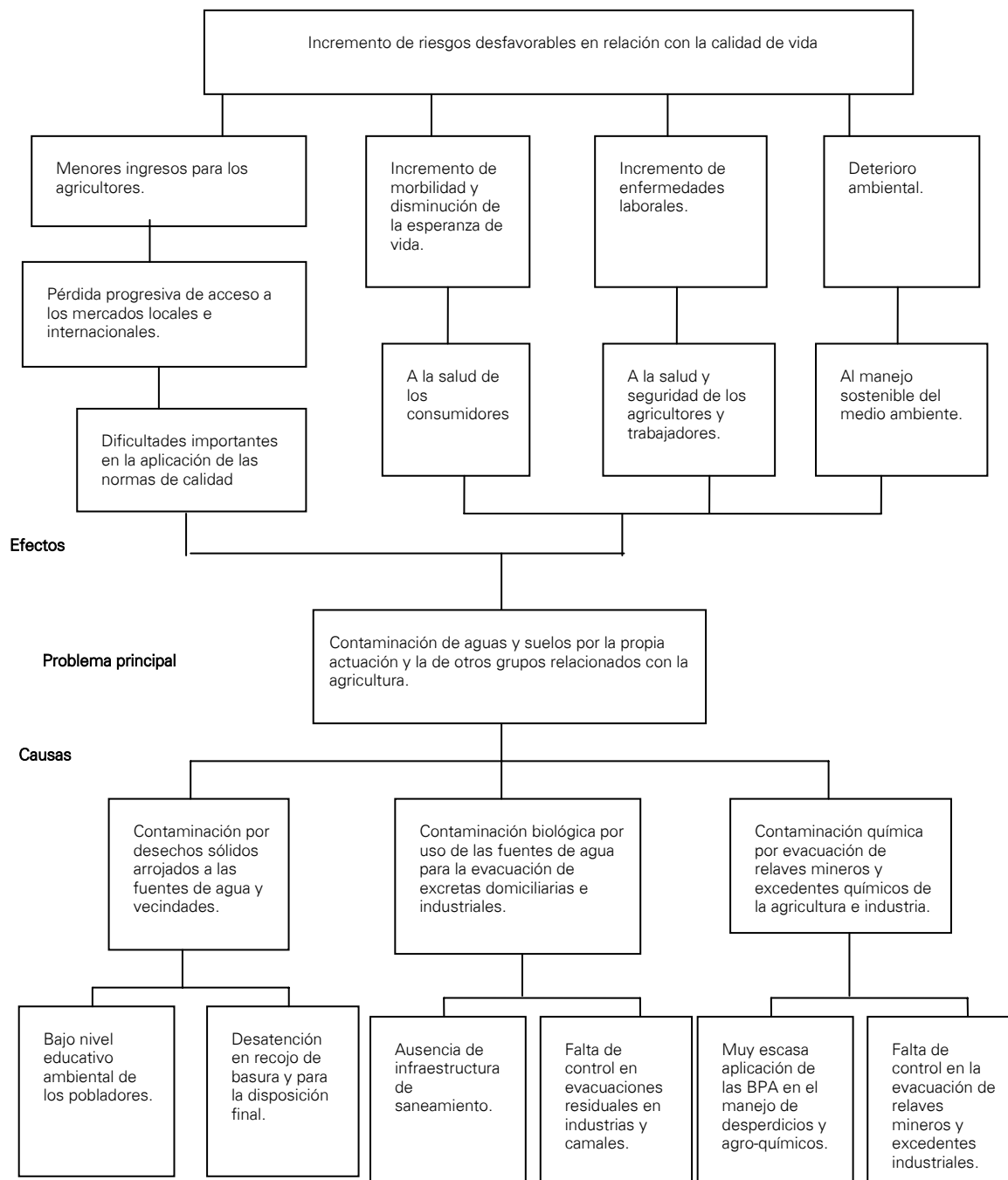
- En su magnitud, en cuanto se relaciona con una muy significativa proporción de los agricultores del país.
- En su gravedad, por cuanto afecta a la salud de la población consumidora así como al medio ambiente.
- Es también importante porque el problema puede enfrentar sus causas diversas y necesariamente superables.
- Progresivamente, tanto la población consumidora como la productora reconocen la importancia de este problema y adoptarán las medidas necesarias para resolverlo.



Árbol del problema en relación con la agricultura peruana

Si bien el énfasis del **PromBPA** es el interés por la calidad misma para los peruanos, su alcance permitirá ampliar los mercados, y a través de la exportación así posible, cuando menos igualar los montos que el país gasta en las importaciones con fines de la agricultura.

Los agricultores asistentes discutieron el diagrama y lo tomarán como base para su ajuste cuando traten el árbol para el caso de sus respectivos valles.



Árbol del problema para el caso del Programa Valle Limpio

El *tercer ejemplo* del árbol del problema se refiere al Programa Valle Limpio, uno de los componentes de **PromBPA**. Ada continuó con la charla-. El problema corresponde a la contaminación de aguas y suelos por las distintas fuentes ya explicadas.

Con este ejemplo, Ada consideró que había completado el encargo de hacer conocer la metodología de una parte importante en la preparación de perfiles de proyectos: la precisión del problema que será abordado.

Resumen

El capítulo que se ha terminado trata de dos aspectos importantes en nuestra tarea de conocer los fundamentos en la elaboración de proyectos. El primero se refiere a los grupos involucrados en el problema que tenemos entre manos. Estos grupos se relacionan a través de situaciones vistas desde los diferentes intereses en juego. El segundo aspecto corresponde a la metodología para preparar lo que se conoce como el árbol del problema, en donde el tronco representa el problema, las raíces representan a las causas, y las ramas a los efectos.

Preguntas

-
- ¿Cuál es la definición de problema?
 - ¿A qué llamamos grupos involucrados?
 - ¿Qué debemos entender por conflictos de intereses? Dé algunos ejemplos.
 - ¿Cómo defines el árbol del problema? ¿Puedes proporcionar un ejemplo de un árbol del problema?
-

El árbol del objetivo

Este capítulo tiene el propósito de fijar el objetivo principal del proyecto así como de mostrar la forma de representarlo a través de un diagrama denominado árbol del objetivo.

Eusebia Moscoso de Beas. Agricultora de Cañete. Comencé con 3 hectáreas. Ahora tengo 25. Empecé con una vaquita, ahora tengo 600 (sí, seiscientas). Felizmente, ni yo ni mis vaquitas nos hemos enfermado. Tengo nueve hijos. Seis de ellos son profesionales, el Veterinario se encarga ahora del establo. De los otros, uno tiene 10 hectáreas. Mi mayor preocupación es morirle sin haberle dejado lo suficiente a mis hijos.

Del problema al objetivo

Viajamos a Huacho, ciudad localizada al norte de Huaral y que ha sido elegida como sede de la Región Lima. Es también la sede de la Agencia Agraria del mismo nombre que atiende el ámbito de la cuenca del río Huaura. El personaje de la Agencia que combina alegría y muchas veces trabajo, se llama Aniano Grandez, famoso por diversas anécdotas que no se pueden contar aquí, y un profesional estudioso y con mucho carisma entre los agricultores.

Con una voz clara y de alto tono, que hace honor a su apellido aunque no a su tamaño, Aniano da la bienvenida a los agricultores (y a las agricultoras, según aclara) convocados para avanzar en un nuevo tema necesario en la elaboración de perfiles de proyecto. La reunión es en la propia Agencia Agraria de Huacho.

¿Con qué propósito llevaremos adelante un proyecto? –comenzó a preguntarse. La respuesta parece evidente –se respondió así mismo. El propósito es solucionar el problema. Esta tarea sigue a la elaboración del árbol del problema, y justamente se prepara a partir de éste.

Veamos un ejemplo –sugirió Elfer. A lo que respondió Aniano que veremos más de uno.

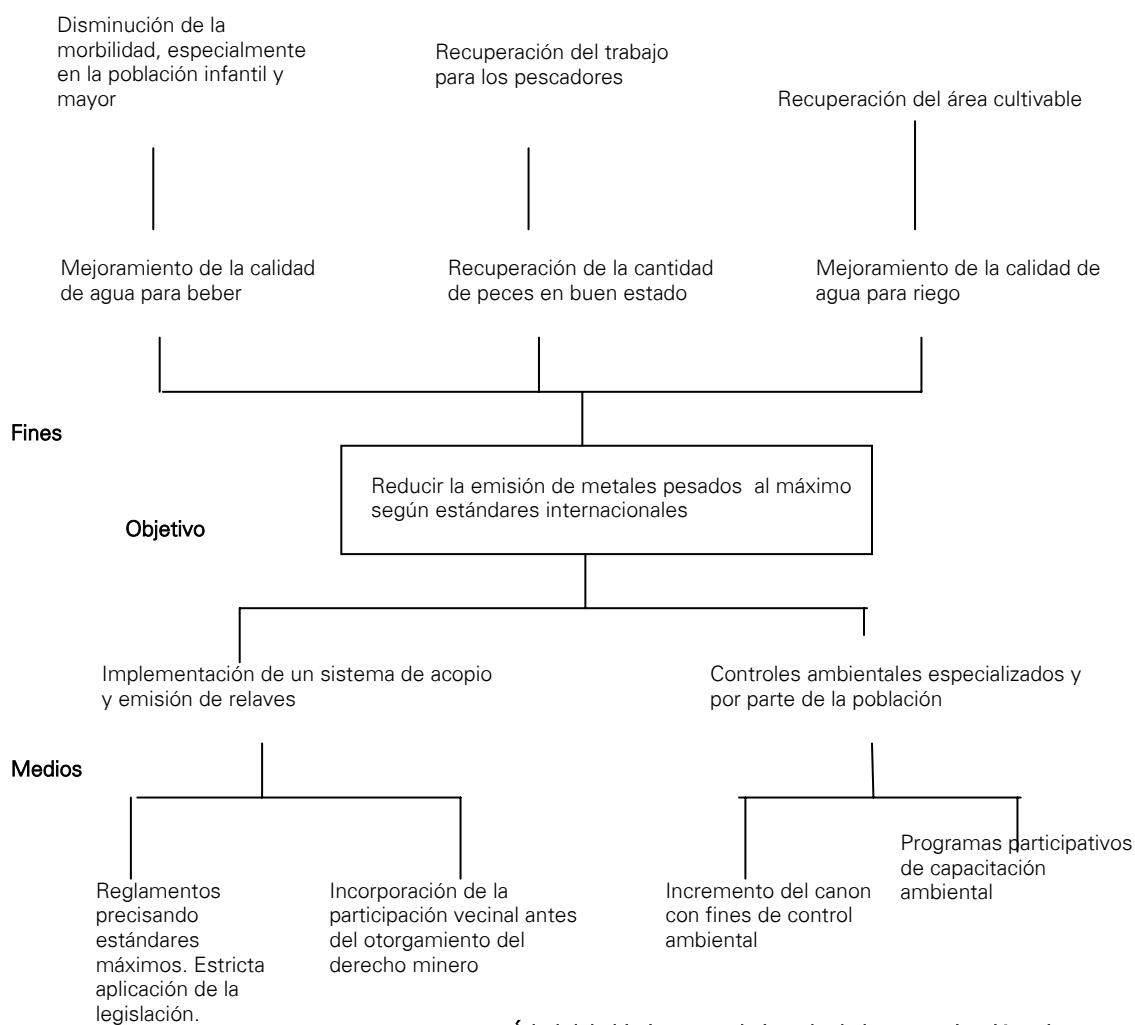
Los ejemplos

Siguiendo la secuencia del capítulo anterior, el *primer ejemplo* está relacionado con la contaminación por residuos de metales pesados en las fuentes de agua que son empleadas con fines de uso doméstico, agropecuario, pesquero e industrial. Los pasos en cuestión, son los siguientes.

- Convertir el problema en un objetivo por superar. Esto significa también, pasar del *árbol del problema* al *árbol del objetivo*.
- Tómese en cuenta que en este caso, la constatación de la contaminación puede observarse desde dos puntos de vista y dar lugar a dos posibles objetivos: uno, eliminar el contenido de los metales pesados en el agua. Otro, mejorar el proceso en el manejo de relaves en la mina para que no se

produzca la contaminación en el futuro. La superación de este último problema, le daría un sentido más estable al proyecto. Es lo que se incluye en el diagrama, y constituye el objetivo central o principal.

- Con la revisión de las causas del problema (parte inferior del diagrama del problema), se obtienen los **medios** o **acciones** para alcanzar el objetivo central. Estrictamente, hay que buscar medios realizables pues en algunos casos puede tratarse de causas crónicas, de difícil superación.



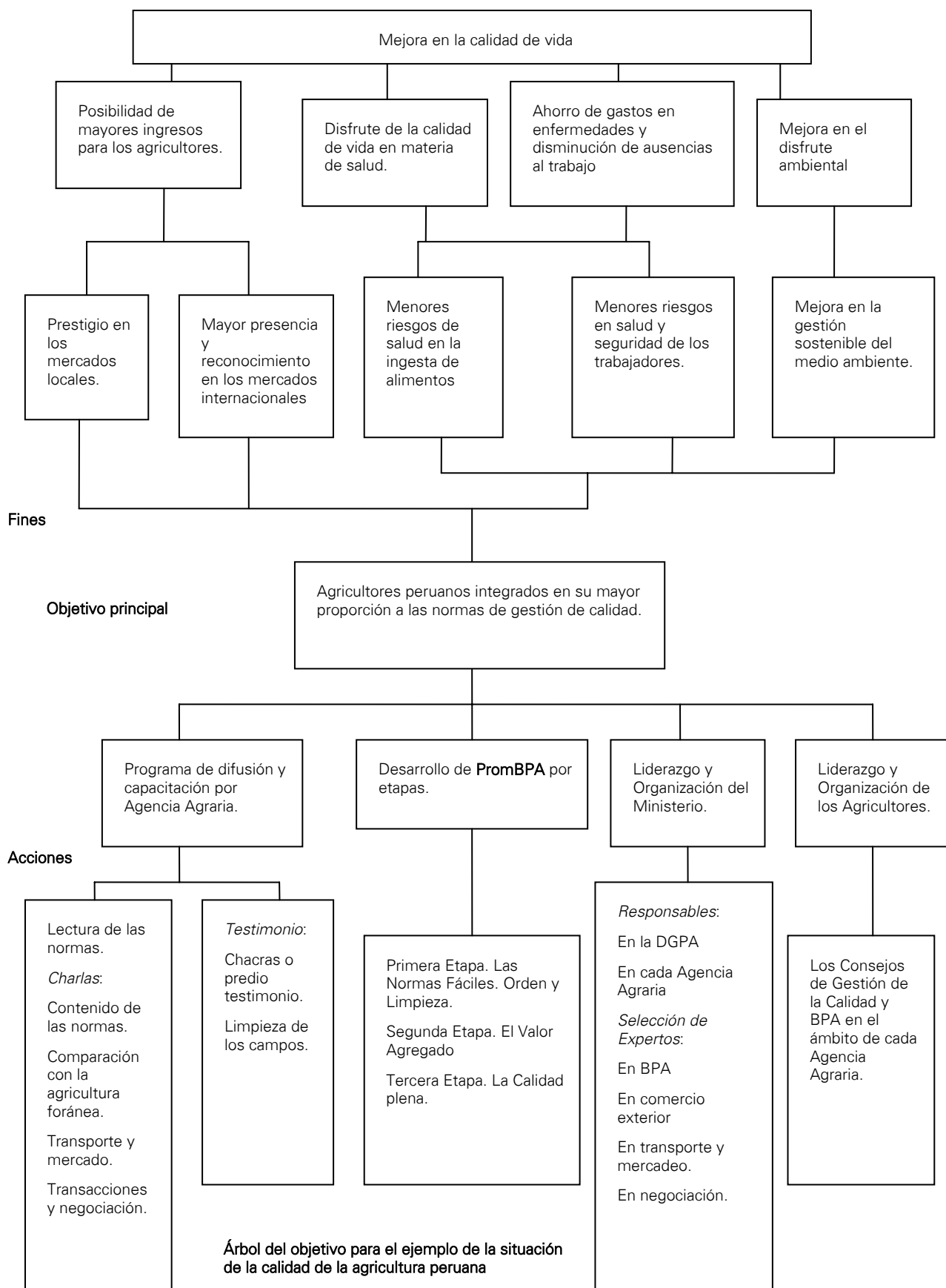
Árbol del objetivo para el ejemplo de la contaminación minera

- Igualmente, revisando los efectos del problema (parte superior del diagrama del problema), se obtienen los **fines** del objetivo principal. Hay que hacer un esfuerzo para que el alcance de tales fines sean posibles de medir, y así poder hacer una evaluación apropiada.
- Como se puede deducir, la adecuada formulación del árbol del problema, permitirá definir mejor el objetivo central y el árbol correspondiente.

Aniano recuerda que el *segundo ejemplo* se refiere a la situación de la agricultura peruana en relación con la calidad.

Continuó con su explicación-. Este objetivo está dirigido a la superación del problema principal; esto es, a la incorporación progresiva de la mayor parte de los agricultores peruanos en la práctica de las normas de gestión de la calidad. Es importante enfrentar su alcance en tanto:

- Incorporará al mercado internacional una agricultura peruana moderna, sana, inocua a la salud, respetuosa de la seguridad y salud de sus propios trabajadores del agro así como del medio ambiente.
- Disminuirá los riesgos de contaminación a los consumidores y al medio ambiente.
- Se aprecia viable su alcance a través de etapas progresivas de implementación. De ser necesario, en cada etapa se incorporarán y respetarán prioridades en términos de Agencias y productos.
- Se enfrentan problemas claramente visibles tanto al consumidor local como al foráneo.
- Abre las posibilidades de superar los desequilibrios entre importaciones y exportaciones de índole agraria, y eventualmente tener márgenes de ahorro para inversión.



Aniano comienza ahora con el *tercer ejemplo*. Recuerda que está referido al Programa Valle Limpio. El objetivo es la descontaminación de aguas y suelos, tal como aparece en el árbol del objetivo adjunto.

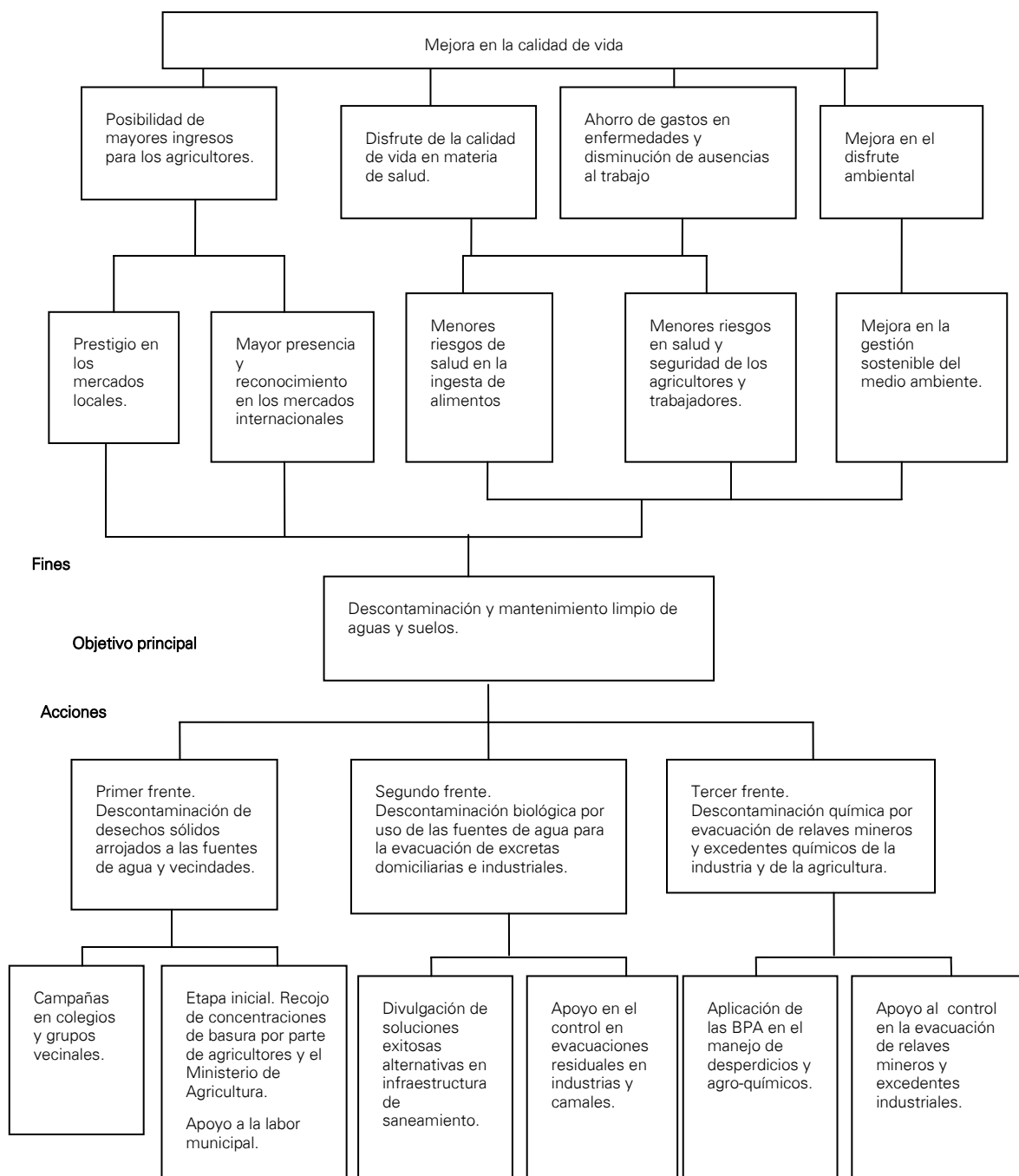
- Las acciones, en la parte inferior del árbol, corresponden a las acciones para conseguir el objetivo del Valle Limpio. Estas pueden agruparse en:
 - La descontaminación física al eliminar los residuos sólidos en las vecindades de los cursos de agua.
 - La descontaminación biológica al encontrar soluciones de saneamiento que no evacuen a los canales.
 - La descontaminación química incluyendo la mineralógica y los excedentes de agro químicos.
- Los fines están dirigidos a mejorar la posición en los mercados, a preservar la salud y mejorar el medioambiente. Concurren a un fin mayor o **directriz** que es alcanzar una vida digna para los agricultores y la población consumidora.

En la parte final de su explicación, Aniano hizo énfasis en las características del último ejemplo. El Programa Valle Limpio –dijo– da lugar a varios proyectos. Al identificarlos en un valle específico, se tienen que utilizar las metodologías explicadas hasta ahora, en cada caso.

Alternativas tecnológicas

Finalmente Aniano comentó–. Los diagramas mostrados son ejemplos. En cada caso específico hay que preparar los respectivos diagramas, los cuales deben resultar de discusiones entre los grupos interesados y especialistas invitados, si fuese el caso. Encontrarán muy útil la discusión, y constatarán que existen varias alternativas de acción para alcanzar un objetivo. Se les denomina **alternativas tecnológicas**. Son los diversos caminos para alcanzar el mismo objetivo. Entre las alternativas tecnológicas, será considerada aquella que optimice el uso de los recursos existentes; esto es, que utilice cabalmente la **capacidad** de las entidades o proyectos existentes.¹

¹ Se distingue capacidad de potencialidad. Ambas están referidas a la realidad o situación actual. La capacidad indica que hay un margen sin utilizar, el cual se trataría de emplear sin efectuar mayores inversiones. En la potencialidad, el mayor margen se puede obtener pero efectuando inversiones importantes.



Árbol del objetivo para el ejemplo del Programa Valle Limpio

Soluciones sostenibles

Pero las acciones a que conduzcan la alternativa tecnológica seleccionada deben brindar soluciones sostenibles. Persistentes. Que duren en el tiempo. Enfatizó Aniano continuando con su explicación.

¿Qué características debe tener una solución sostenible? Podemos distinguir las siguientes.

- Identificar y lograr que los *padres* la reconozcan y sostengan. Por ejemplo, que organizaciones de la población objetivo se encarguen de su mantenimiento y operación cuando termine la ejecución del proyecto.
- Que *crezca*. Esto es, que sobreviva y adquiera fortaleza expandiéndose más allá de la población objetivo inicial. Como por ejemplo, en todo el valle.
- Que se *reproduzca*. Lo cual significa que pueda repetirse en otros valles y en otras áreas del Perú.
- Que se *revitalice*. Con ello –concluyó Aniano– que esté abierta a la innovación ante nuevas tecnologías, nuevas formas de organizarse o de acercarse a la población.

Resumen

El capítulo que se ha culminado trata del *árbol del objetivo*. Esto es, del propósito del proyecto. Responde a la pregunta ¿para qué pretendemos ejecutar el proyecto? El árbol del objetivo se elabora a partir del árbol del problema. En este caso, el tronco es el objetivo. Las raíces son las acciones que permiten alcanzar el objetivo. Las ramas son los fines que se logran con el objetivo.

Preguntas

-
- ¿Cuál es la relación entre objetivo y problema?
 - ¿Qué son las acciones?
 - ¿Qué son los fines? ¿Por qué deben poderse medir?
 - ¿Cómo defines el árbol del objetivo? ¿Puedes proporcionar un ejemplo de un árbol del objetivo?
 - ¿Qué son alternativas tecnológicas?
 - ¿Por qué la solución debe ser sostenible?
-

El Área de Influencia y la Población Objetivo

Este capítulo tiene como propósito aclarar los conceptos de Área Geográfica de Influencia del proyecto, así como precisar a qué Población están dirigidas sus acciones. Se hace referencia al concepto muy divulgado de Focalización. Finalmente se explica el significado de Línea de base.

¿En dónde y para quién es el proyecto?

La precisión del problema resulta un punto crucial en la preparación de perfiles de proyecto. Quien así se expresa es Alfredo Gutiérrez, actualmente Director de la Agencia Agraria del Rímac, en cuyo ámbito además reside. No hace mucho estuvo encargado de la Dirección de la Agencia Agraria de Huacho. Debido a la dedicación y seriedad en su trabajo, Alfredo está calificado para opinar sobre las diferencias entre los agricultores y las cuencas del Rímac y Huaura. Esta última – dice- es realmente privilegiada si se le compara con el maltrato que sufre el medio ambiente del Rímac desde hace tiempo, tal vez desde que se fundó Lima.

En efecto – recalca- la cuenca del Rímac es agredida por el avance de la urbanización, por una vieja minería en la parte alta que mantiene un pasivo permanente de contaminación, por industrias que vierten sus excedentes al río, por centrales hidroeléctricas que alteran cursos de agua, por la disputa del agua con el principal sistema de saneamiento del país. Y por la diaria constatación, de que pese a todos estos usos, la idea de volver a tener peces en el río, se vislumbra deseable aunque lejana.

En estas circunstancias, – continúa Alfredo- los agricultores que bien pueden considerarse sobrevivientes de la agricultura, se forman en el trajín de reclamos, y los dirigentes han forjado un carácter y fuerza peculiares. El Rímac debiera ser – aunque no lo es desgraciadamente- el centro de la preocupación ambiental de quienes vivimos en Lima.

Desde su pequeña Agencia, Alfredo está convencido que a la continua actitud defensiva de los agricultores, debe agregarse en forma significativa, una actitud de soluciones. Finalmente – les dice- ustedes son los que resultarán beneficiados o perjudicados. Para demostrar esta disposición, es la única Agencia Agraria en la cual asisten el total de sus trabajadores a las charlas semanales sobre Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas.

En este punto se inicia una discusión sobre el papel del gobierno y el papel de los agricultores, que Alfredo atiende con su carácter tranquilo. Es indispensable – enfatiza- reconocer que son los agricultores los únicos que pueden introducir el orden, la limpieza y la disciplina, que son las reglas de oro de la calidad en la agricultura. Se convertirán en realidad a través de los proyectos.

Este énfasis está evidentemente relacionado con una población determinada, a la cual está dirigido cada proyecto sea productivo o social. Sobre alguno de sus

componentes el proyecto, o sobre la cual ejerce algún tipo de repercusión.² Al total de la población así involucrada, se le considera la población objetivo³. Con estas palabras, Alfredo dio paso a los temas que son motivo de la reunión sobre proyectos que esta vez se realiza en Santa Eulalia, sede de la Agencia Agraria.

El ámbito geográfico de influencia

El proyecto en total, o una de sus acciones interventoras, ejerce su influencia en un espacio determinado, al cual se le llama *ámbito geográfico de influencia*, o simplemente *área de influencia*. Este puede ser continuo o discontinuo. ¿Pueden dar algunos ejemplos? –requirió Alfredo a los agricultores asistentes.

- Aunque asiste por primera vez, Luis León, un valioso dirigente de Cañete, se animó a dar el primer ejemplo. Una represa tiene un espacio continuo muy grande definido por las obras de toma, almacenamiento y distribución. Pero en la etapa de construcción, otras zonas resultan influenciadas; por ejemplo, aquella de las canteras para el material de construcción, o aquella utilizada para el depósito de material excedente.
- Uldarico intervino para un segundo ejemplo. Cuando trabajamos un proyecto de Innovación Participativa –dijo–, la acción directa es sólo en el campo de los agricultores seleccionados. Pero la influencia puede ser en todo el valle, o cuando menos, en los campos con los cultivos a los cuales está dirigida la innovación.
- Roberto proporcionó un nuevo ejemplo. Aquí en el Rímac –comenzó– si descontaminamos las aguas en las partes altas, los beneficios alcanzarán a todo el ámbito de la cuenca, incluyendo las propias ciudades.

Alfredo aprovechó los ejemplos para hacer la siguiente aclaración. La *localización* del proyecto es parte de su *área de influencia*. El proyecto puede localizarse en la parte alta, y la influencia ser en toda la cuenca.

La población objetivo

La población involucrada en las distintas etapas del proyecto se ubica en el ámbito geográfico de influencia, en el cual se asienta organizada en diferentes formas. Así comenzó la explicación de Alfredo sobre el segundo tema de la reunión: la población objetivo.

Aclaró lo siguiente–. Tómese en cuenta que no necesariamente recibirá beneficios. Parte de ella podría ser afectada negativamente. Por ello no se le denomina población beneficiaria, a la cual comprende.

Para Elfer, cuando se aplica la calidad desde el productor al consumidor, todos se benefician. Pero si el proyecto sólo involucra al productor, como el caso de las Buenas Prácticas Agrícolas, la población objetivo la constituyen los agricultores que aplican estas normas.

² Recuérdense los conceptos de resultados, efectos e impactos. Los *resultados* son los productos directos del proyecto. Los *efectos*, son los usos que es posible hacer de esos productos. Los *impactos*, son las repercusiones económicas, sociales, o ambientales, provenientes de tales usos. Un proyecto de multiplicación de plantas libres de virus, tiene como resultados las miles de plantas que producen los agricultores innovadores. Los efectos están constituidos por los usos que le dan los agricultores que las adquieren. Los impactos, se reflejan en los ingresos y las ventajas ambientales.

³ El término *objetivo* suscita algún comentario. Insinúa que la acción tiene un origen externo a la población misma, lo cual podría ser parte de una estrategia poco apropiada para atender problemas sociales.

La focalización

La **focalización** –comenzó a explicar Alfredo–, corresponde al esfuerzo de seleccionar grupos específicos para su atención preferente. Esto es, para seleccionar a la población objetivo. Esta selección implica también que se excluyen otros grupos. Para ello necesitamos distinguir los distintos grupos sociales en el ámbito de nuestro trabajo.

Auto focalización

Si bien el proceso de focalización es por definición, previo al proyecto, pudiera darse el caso que sea auto selectivo. Esto es, se inicia el proyecto, y se adscriben a él las personas que se consideran llamadas para su implementación o puesta en práctica. Por ejemplo, se inicia el Programa de Buenas Prácticas Agrícolas y se adscriben a él los agricultores que deseen aplicar las normas bajo asistencia técnica ofrecida.

Focalización económica y social

En este tipo de focalización, se toman en cuenta indicadores e índices de naturaleza económica y social, que permite separar grupos para una preocupación preferente. Esta selección puede ser:

- Por área geográfica, albergando una población con características similares o afines.
- Por características sociales de la población.

Cuando hablamos de las Buenas Prácticas Agrícolas y de la Innovación Participativa, los grupos pueden identificarse por áreas geográficas.

- La **cuenca**. Esto es a toda la población asentada en la delimitación hidrográfica de la misma.
- La parte **alta**, la parte **media**, o la parte **baja** de la cuenca. Referidas a la población en esos espacios.
- Por **espacios específicos**, como los correspondientes a los agricultores de una Comisión de Regantes.
- Los agricultores por un **cultivo** determinado.

Cuando tratamos los casos de Valle Limpio, Valle Hermoso o Desarrollo local, la población se refiere a características económicas y sociales u otros de indicadores⁴ que serán objeto de estudio.

- Sea en forma **individual**. Esto es, para cada componente de la población. Los casos comunes hacen referencia al jefe de familia, a la mujer en su calidad de esposa, o los niños.
- Por el tipo de población, seleccionado en términos de **edad** o **sexo**.
- En la identificación de **hogares**. Esto es, al grupo que componen las familias. Puede ser extendida o no, según se considere en el estudio.
- En espacios de convivencia **local**. Como la organización propia de la población, la cual suele incorporar las actividades productivas y sociales.

⁴ Se distingue entre indicador e índice. El indicador es una evidencia de fácil apreciación, usualmente cualitativa. El índice requiere de mediciones, generalmente de relación entre valores de variables, mayormente es cuantitativa.

- También en relación con las organizaciones **proveedoras** de productos y servicios. Es la población organizada que facilita medios y servicios (productivos y sociales) a la comunidad.
- También puede ser en el total de un **distrito**. Como organización político administrativa oficial, y que enlaza a las comunidades con la organización nacional.

Los censos oficiales proporcionan información a nivel de distrito. Aún las llamadas encuestas de hogares, toman información por muestras, no son específicas para cada hogar.

Los agricultores son requeridos por Alfredo para proporcionar ejemplos en relación con el uso del concepto de focalización para identificar la población objetivo de los distintos proyectos. Después de lo cual se abordó el concepto de línea de base.

La línea de base

Este es el nombre que recibe el conjunto de información de la situación de partida (o inmediatamente previa al proyecto). Tiene el propósito de conocer la situación que se pretende superar. Por ello, también se le identifica como la situación antes del proyecto. Todavía se le encuentra denominado como *diagnóstico*.

El tratamiento tradicional en proyectos incluía un espacio importante para el diagnóstico, lo cual solía tomar mucho tiempo, y lamentablemente no siempre con un buen provecho. Ahora, se requiere que el proyecto sea abordado por personas que conocen los problemas, mejor si son los que lo viven.

Todo ello debe quedar reflejado en las causas del problema que fue identificado y diagramado. De ahí puede obtenerse cuando es requerido. Recuérdese que a nivel de perfil no necesitamos recurrir a muestras u otro trabajo de indagación de campo.

Con las discusiones sobre este tema, los agricultores agradecieron la participación de Alfredo Gutiérrez.

Resumen

El capítulo que se ha culminado trata el tema del área de influencia del proyecto, como el espacio en el cuál ésta se ejerce por el total del proyecto o por alguna de sus acciones. En tal área se asientan grupos humanos que pueden constituir la población objetivo del proyecto. No siempre beneficiada por éste. El proyecto atiende o enfoca parte de la población influenciada. También en la elaboración de los perfiles se requiere definir la línea de base, describiendo la situación antes del proyecto.

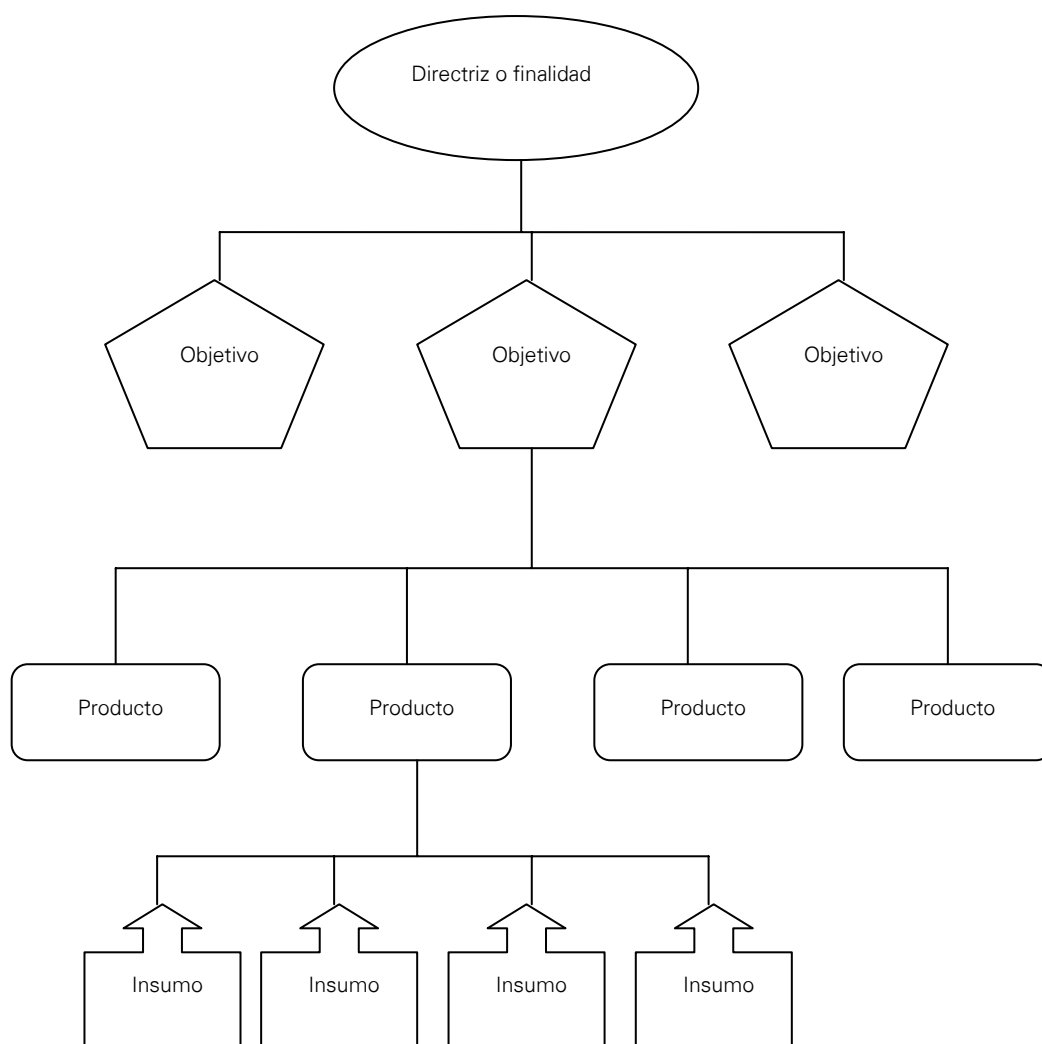
Preguntas

-
- ¿Qué se entiende por área de influencia del proyecto? ¿Es lo mismo que localización del mismo?
 - ¿Cuál es la relación entre objetivo (según el árbol del objetivo) y población objetivo?
 - ¿Qué es población objetivo?
 - ¿Cuáles son los grupos sociales que pueden identificarse como población objetivo? Proporciona algunos ejemplos.
 - ¿Cómo defines la focalización? ¿Te parece útil el concepto? ¿Por qué?
-

-
- ¿Qué se entiende por línea de base? ¿Qué utilizarías para describirla en un proyecto determinado?
-

Los productos, P Corresponden a los resultados o salidas del proyecto como consecuencia de la disponibilidad y usos de los recursos.

Los insumos, I Se trata de los elementos que son utilizados para la obtención de los productos. Constituyen las entradas del proyecto. Dependiendo de la tecnología empleada, se pueden tener diferentes insumos.



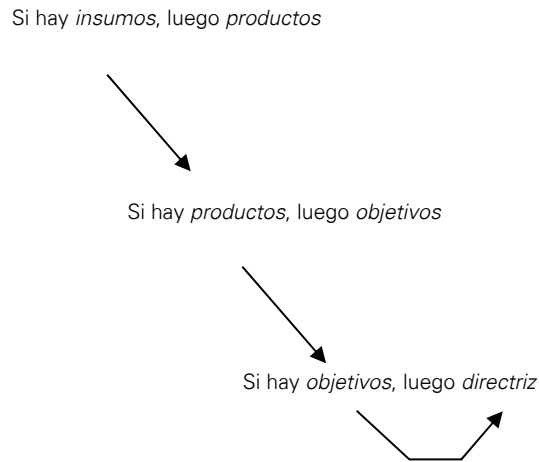
Árbol de lógica vertical

Explicación de la Lógica Vertical

La lógica vertical del proyecto puede explicarse de abajo hacia arriba, y viceversa, de la siguiente manera.

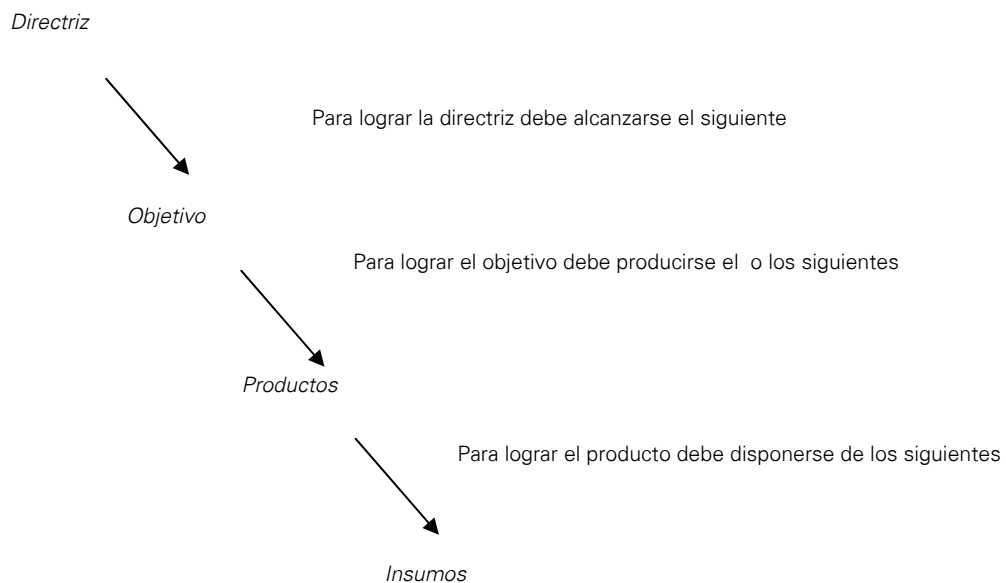
La explicación de abajo hacia arriba

Se resume en el siguiente gráfico como una secuencia de hipótesis.



La explicación de arriba hacia abajo

Se expresa a través del siguiente diagrama, también como una sucesión de hipótesis.



Mario hace la siguiente aclaración. Tanto en la secuencia de abajo hacia arriba como aquella de arriba hacia abajo, se expresan condiciones *necesarias* pero no *suficientes*. Por ejemplo, para alcanzar determinados objetivos es necesario (pero no suficiente) producir determinados productos.

Los componentes de la Lógica Vertical

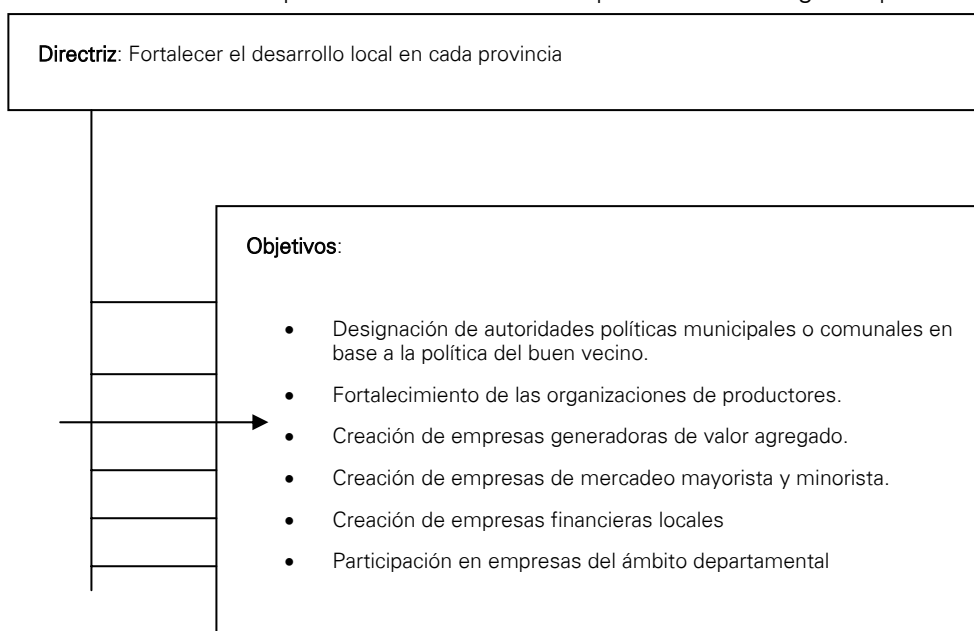
El procedimiento que se emplea para ello es el de aproximaciones sucesivas, lo cual debe conducir a una preparación preliminar y luego, avanzar con los ajustes resultantes de la discusión de los involucrados.

Considérese el caso de la siguiente directriz.

Directriz Fortalecer el desarrollo local en las provincias.

Esto se consigue reforzando la capacidad y actividad política, económica y social de las provincias. Los objetivos por tanto serán variados como se indica en el siguiente esquema, para las provincias de base agropecuaria.

Existen diversos objetivos que contribuyen a la directriz de fortalecer el desarrollo local en cada provincia. Varios de ellos aparecen en el diagrama precedente.



Árbol de decisión directriz - objetivos

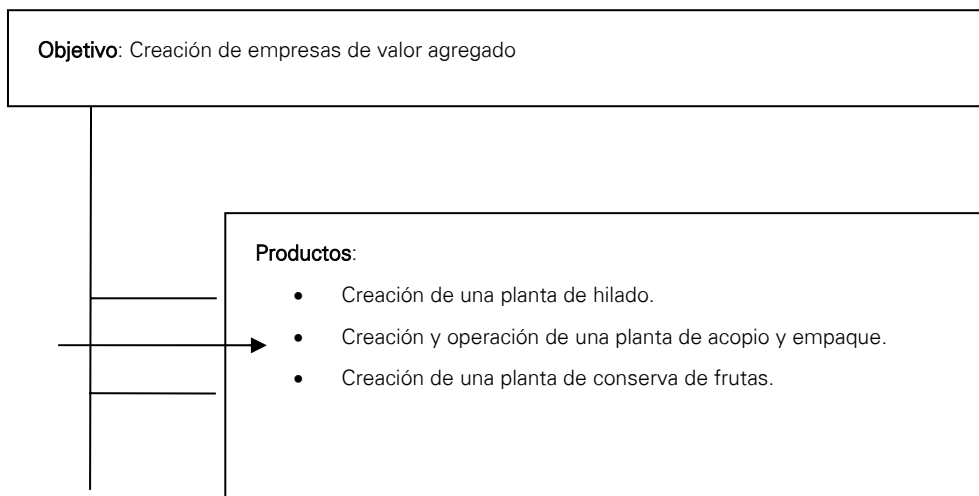
Entendiendo por desarrollo local al desenvolvimiento de las capacidades y potencialidades en un ámbito de convivencia mutua, se selecciona el objetivo de *Creación de empresas generadoras de valor agregado*. Este objetivo permite fortalecer la economía local al retener parte del valor que antes del proyecto sale de la provincia.

En consecuencia el objetivo es como sigue.

Objetivo Creación de empresas generadoras de valor agregado

Considérese el caso de la provincia... con producción principal de frutales (naranja y mandarina) y algodón, y que existen desmotadoras. Los productos que acompañan a este objetivo pueden ser los que se indican en el siguiente diagrama.

En este caso, tómesese en cuenta que las posibilidades financieras inmediatas



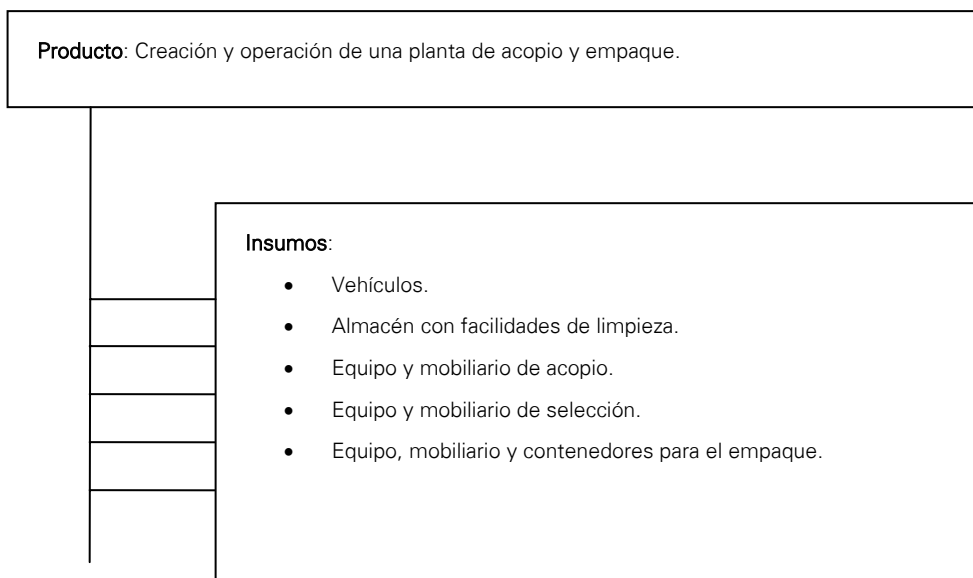
Árbol de decisión objetivo - productos

escapan a la disponibilidad de la provincia para una planta de hilado y planta de conserva de frutas. En consecuencia, el producto seleccionado es como sigue.

Producto Creación de una planta de acopio y empaque.

Para la planta serán necesarios insumos, como: vehículos, almacén con facilidades de limpieza, equipo y mobiliario de acopio, equipo y mobiliario de selección, así como equipo, mobiliario y contenedores para el empaque.

El diagrama correspondiente puede presentarse como sigue.



Árbol de decisión producto - insumos

El resumen narrativo

Mario termina esta parte de la explicación. A cada elemento de la Lógica Vertical se agrega una descripción abreviada, la cual se conoce como Resumen Narrativo.

El arreglo resulta entonces de la siguiente manera.

Componentes o niveles de la Lógica Vertical	Resumen narrativo
Directriz	Fortalecer el desarrollo local en cada provincia.
Objetivo	Creación de empresas de valor agregado.
Producto	Creación y operación de una planta de acopio y empaque.
Insumos	<ul style="list-style-type: none">• Vehículos.• Almacén con facilidades de limpieza.• Equipo y mobiliario de acopio.• Equipo y mobiliario de selección.• Equipo, mobiliario y contenedores para el empaque.

Resumen

El capítulo que se ha explicado trata de un tema importante en la elaboración de perfiles de proyecto: la preparación de los componentes o niveles de la Lógica Vertical: directriz, objetivo, productos e insumos. En conjunto siguen un razonamiento de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se consigue un arreglo de dos columnas al agregar una descripción abreviada para cada componente, la cual se conoce como resumen narrativo.

Preguntas

- ¿Cuál es el propósito de la Lógica Vertical?
- ¿Cuáles son sus componentes?
- ¿Qué es la lógica de arriba hacia abajo? ¿Qué la de abajo hacia arriba? Proporcione algunos ejemplos.
- ¿Por qué la secuencia es necesaria pero no suficiente?
- ¿Cómo defines el resumen narrativo?

La Lógica Horizontal de un Proyecto

En este capítulo se pretende explicar el significado de la Lógica Horizontal del proyecto. Se aplica a cada componente o nivel de la Lógica Vertical, con índices de constatación, medios de verificación y los supuestos adoptados.

¿Cómo verificar los alcances y medios del proyecto?

Miguel Monsalve y Marcos Chávarry han mantenido un permanente apoyo al desarrollo del programa que busca la calidad de la agricultura peruana, cuando menos en el ámbito de la Región Agraria Lima – Callao en la cual trabajan. El primero es el Director Regional, y el segundo es el responsable de Promoción Agraria en la Región.

Marcos Chávarry tiene un estilo de liderazgo que permite el actuar creativo de las personas con las cuales trabaja. En las reuniones de los lunes en la mañana se combinan exposiciones con acuerdos. Marcos orienta y supervisa el trabajo del personal de Promoción Agraria en las Agencias Agrarias, el cual a su vez es el responsable del programa de la gestión de la calidad en sus respectivos ámbitos.

Los agricultores se congregan nuevamente en la sala de reuniones de la Dirección Regional, y Marcos es el encargado de tratar el siguiente tema: la Lógica Horizontal de un proyecto.

La lógica horizontal de un proyecto

Marcos recuerda que este tema se aplica a *cada* componente o nivel de la lógica vertical (directriz – objetivo – producto – insumos). La lógica vertical fue tratada en la reunión anterior según se describe en el capítulo previo.

Esto es –repite– la lógica horizontal se aplica a *cada* componente o nivel de la lógica vertical y tiene los siguientes elementos. Veremos también un ejemplo, aclara.

Índices objetivamente verificables Necesarios para demostrar que fue alcanzado el resultado deseado⁶ en el nivel respectivo. ¿Cómo sé que el proyecto ha cumplido con la directriz planteada? –se pregunta Marcos para responderse así mismo: verificando si se cumplen los índices establecidos para la directriz.

Medios de verificación Como mecanismos a través de los cuales los índices y su obtención son verificados. ¿Dónde obtengo y qué debo hacer para obtener la información que me permitan calcular los índices? La respuesta está en los medios de verificación.

⁶ Marcos repite la siguiente aclaración. Se distingue entre indicador e índice. El indicador es una evidencia de fácil apreciación, usualmente cualitativa. El índice requiere de mediciones, generalmente de relación entre valores de variables, mayormente es cuantitativa. Si es visible que un agricultor ha mejorado su vivienda, ésta es un indicador que han mejorado sus ingresos. El índice es una medida de la relación entre sus actuales ingresos y los que obtuvo el año anterior.

Supuestos

Hipótesis aceptadas para lograr cada nivel de la lógica vertical. ¿Existe interés de participación de los agricultores? ¿Se dispone de la tecnología requerida por el proyecto? ¿Están disponibles los recursos presupuestados? Las respuestas a preguntas como éstas, constituyen las hipótesis.

Componentes o niveles en la lógica vertical	Resumen narrativo	Índices objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos importantes
Directriz o finalidad.				
Objetivos del Proyecto.				
Productos				
Insumos				

Marcos consideró útil hacer los siguientes comentarios para un mejor entendimiento de los componentes de la lógica horizontal en un proyecto.

- Aunque los indicadores cualitativos son importantes, se da preferencia al uso de indicadores cuantitativos, propiamente llamados *índices*. No se trata de los índices más fáciles de medir. Se buscan los de mayor importancia.
- El señalamiento de *objetivamente verificables* indica que las verificaciones deben ser realistas (no hipotéticas).
- Los *medios de verificación* se establecen para cada uno de los índices. Constituyen mecanismos para comprobar la realización de la directriz, objetivo, producto, o insumo.
- Estos requerimientos obligan a los responsables de cada proyecto, a un mejor conocimiento del mismo, pues se buscan índices y medios claros, orientadores del avance hacia la directriz.

La explicación de la lógica horizontal

¿Qué significa la lógica horizontal? ¿Cómo debemos entenderla? Fueron algunas de las preguntas de los agricultores a Marcos. Les recuerdo –dijo– que la lógica implica los razonamientos bien hechos.

La lógica horizontal utiliza el siguiente razonamiento: *de contarse con las evidencias necesarias para demostrar cada nivel, se fundamenta el propio nivel*. Aceptó que había que explicar este razonamiento.

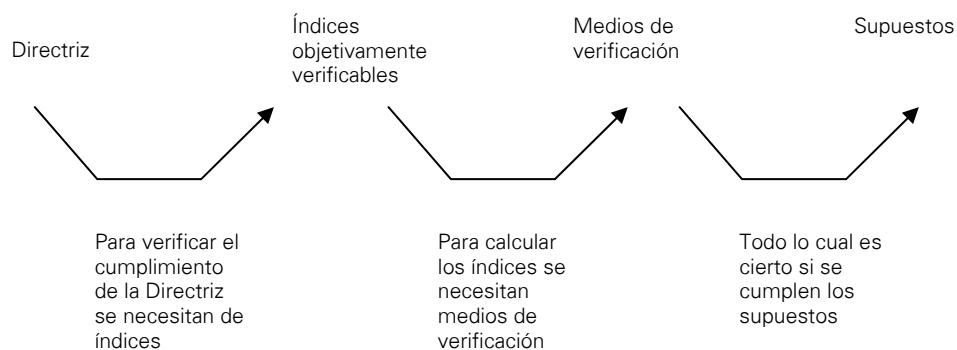
Revisemos lo que contiene cada nivel:

- El componente de la lógica vertical con su respectivo resumen narrativo.
- Los índices objetivamente verificables para cada componente.
- Los medios de verificación para cada índice.
- Los supuestos.

Entonces –precisó Marcos– el razonamiento lógico puede efectuarse de izquierda a derecha, y de derecha a izquierda.

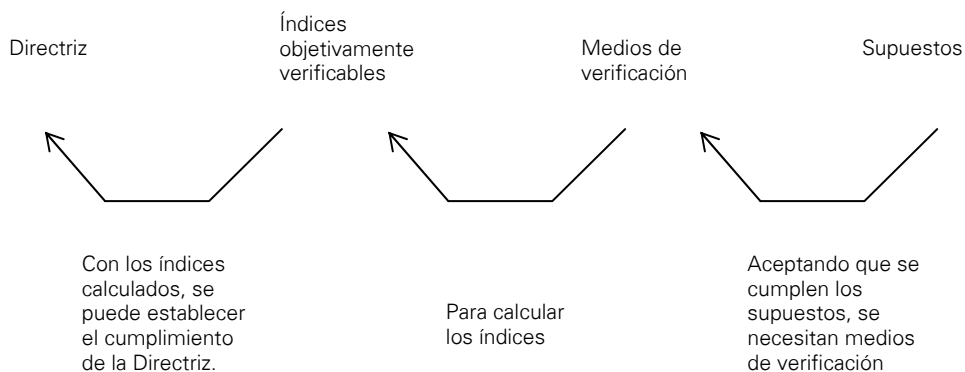
La explicación de izquierda a derecha

En el diagrama adjunto se ilustra la lógica horizontal de izquierda a derecha. El dibujo corresponde a la Directriz, pero igual puede hacerse para los otros componentes de la lógica vertical.



Lógica horizontal de izquierda a derecha

La explicación de izquierda a derecha



Lógica horizontal de derecha a izquierda

En discusión con los agricultores Marcos elaboró el diagrama que ilustra este razonamiento de derecha a izquierda. Se hizo para el caso de la Directriz, aclarando que igual debe cumplirse para los otros niveles.

Como se indicó, las condiciones presentadas en cada nivel para alcanzar el siguiente superior, son necesarias pero no suficientes. Los responsables del proyecto deben tener clara esta situación, y hacer un esfuerzo para mostrar los

supuestos que ha considerado en la identificación de objetivos, productos e insumos.

Ejemplo para los componentes de la lógica horizontal

Marcos consideró útil continuar con el ejemplo de la lógica vertical referente al desarrollo. Recuérdese –dijo– que en la definición de un proyecto deben estar claros los siguientes elementos: productos, población objetivo, localización, alcance temporal, disponibilidad presupuestal.⁷

Datos del proyecto

Para el caso que sirve de ilustración, se tiene la siguiente información.

Nombre: Centro de acopio y embalaje de frutas de la provincia....

Producto: ...ton anuales de naranjas y frutas embaladas.

Población objetivo: Agricultores y pobladores de la provincia..., estimados en... miles de habitantes.

Localización: Provincia...

Tiempo de ejecución: Un año para la construcción y equipamiento, y cinco años de vida útil.

Disponibilidad presupuestal: S/.... Suficientes para la construcción y equipamiento del Centro de acopio y embalaje en el periodo señalado.

Lógica horizontal en la directriz

La directriz es *fortalecer el desarrollo local en cada provincia*.

Índice objetivamente verificable Existen múltiples dimensiones asociadas al desarrollo local. En este caso, esta estrategia ha sido adoptada en vista que el valor de la producción en la localidad se muestra estancada. De esta manera, se utiliza el incremento del valor bruto de la producción local (en un porcentaje anual determinado) como un índice de la directriz.

Medios de verificación El indicador seleccionado requiere de registros locales (distrital y provincial) conducentes a cuentas y valor.

Supuestos El desarrollo local es una estrategia de desarrollo nacional directamente relacionada con la descentralización para

⁷ En un proyecto se distinguen los siguientes elementos, según se recuerda:

- El **producto** o **servicio** que pretende proporcionar el proyecto. Este elemento está asociado a los resultados que se espera del proyecto.
- La **población objetivo** del proyecto. Corresponde al grupo humano con el cual se relacionará directamente el proyecto, una vez ejecutado. Puede ser parte de una población mayor (el grupo de niños de una localidad determinada, por ejemplo), o toda la población de un lugar (el pueblo de La Unión, por ejemplo). También se le conoce como el grupo focal.
- La **ubicación** o **localización** está referida al sitio o lugar específico del proyecto. El campo de influencia de éste, puede ser mayor. Así, las localidades vecinas a una vía, son influenciadas por ésta. Un proyecto que contamina las aguas en las partes altas de una cuenca, influencia negativamente y en forma manifiesta, los recursos en la parte baja de la misma.
- El **tiempo de ejecución** del proyecto, referido al tiempo de implementación. También interesa el tiempo de vigencia del mismo. A este último se le conoce como la vida útil del proyecto.
- El **costo** o la **disponibilidad presupuestal**, como el monto que se asigna al proyecto para ser llevado adelante.

provincias y distritos⁸. A veces se liga a decisiones políticas de nivel central. Aquí se reconoce que la mayor fuerza para este camino, reside en los propios pobladores. De esta manera, la hipótesis es que la población de la provincia ha decidido optar por esta vía.

Lógica horizontal en el objetivo

El objetivo es la *creación de empresas de valor agregado*.

Indicador objetivamente verificable Se trata de actividades de transformación de la producción primaria de la provincia. No necesariamente es una transformación industrial. Es toda actividad adicional que agrega valor (la selección de frutas, por ejemplo). El indicador a utilizar es el incremento del valor agregado de la producción (en un porcentaje anual determinado).

Medios de comprobación Igualmente se necesita de un sistema de registros y cuentas en el nivel de distritos y provincias, a fin de obtener los valores agregados de la producción.

Supuestos Se cuenta con la asistencia técnica para el planteamiento y diseño del proyecto. Usualmente, éste es un requisito en la mayoría de las localidades, especialmente las ajenas a las capitales departamentales.

Lógica horizontal en el producto

El producto es la *creación y operación de una planta de acopio y empaque*.

Indicador objetivamente verificable ...ton anuales de frutas acopiadas y embaladas.

Medios de verificación En este caso se trata de los registros documentados que permiten la constatación de los estudios concluidos, los procesos de construcción y equipamiento, y la puesta en marcha de la planta o centro de acopio y empaque.

Supuestos Entre las hipótesis para la conducción y operación exitosa del proyecto, se reconoce como muy importante el interés y participación de los productores de fruta de la provincia.

Lógica horizontal en los insumos

Los insumos se expresan en *Vehículos, Almacén con facilidades de limpieza, Equipo y mobiliario de acopio, Equipo y mobiliario de selección, y Equipo, mobiliario y contenedores para el empaque*.

Indicadores objetivamente verificables En este caso se trata de ...vehículos, un almacén con facilidades de limpieza de frutas, equipo y mobiliario de acopio, equipo y mobiliario de selección, así como equipo, mobiliario y contenedores para el empaque. Según previstos en el proyecto.

Medios de verificación Fichas de control para cada caso.

Supuestos Recursos financieros asignados, personal seleccionado.

⁸ Obsérvese que es un nivel más bajo de descentralización en relación con el nivel intermedio que se ha empleado en el país.

Resumen

En el capítulo que se ha concluido se trata también de un tema importante en la elaboración de perfiles de proyecto: la preparación de los componentes de la Lógica Horizontal: índices objetivamente verificables, medios de verificación y supuestos. Estos componentes se aplican para cada uno de los niveles de la Lógica Vertical: directriz, objetivo, productos e insumos. En conjunto siguen un razonamiento de derecha a izquierda y de izquierda a derecha.

Preguntas

- ¿Cuál es el propósito de la Lógica Horizontal?
 - ¿Cuáles son sus componentes?
 - ¿Qué es la lógica de derecha hacia izquierda? ¿Qué la de izquierda hacia derecha? Proporcione algunos ejemplos.
 - ¿Por qué es importante tener en cuenta la validez de los supuestos?
-

El Marco Lógico de un Proyecto

Este capítulo tiene el propósito de explicar un resumen en la forma de un cuadro o matriz (arreglo de columnas y renglones) sobre el desarrollo efectuado según los capítulos anteriores. La matriz constituye el Marco Lógico del proyecto

¿Un cuadro resumen?

Cecilia Huamanchumo, joven economista de la Dirección General de Promoción Agraria es la responsable de explicar esta parte de las pautas. De gran versatilidad en el tratamiento de temas muy variados, tiene la ventaja de presentarlos en forma clara y minuciosamente revisada. Igual le encargan un plan estratégico, que un proyecto de camu-camu o de palma africana, o que proyecte un dispositivo legal, o que dicte una charla. Es una de las grandes entusiastas por el tema de la gestión de la calidad. Cecilia, sin embargo, no valora lo suficiente la conveniencia de continuar estudiando postgrado en una Universidad.

La reunión es ahora en Cañete, en donde también los agricultores le brindaron un reconocimiento público por sus aportes a la difusión de las Buenas Prácticas Agrícolas.

Los Conceptos Básicos

Cecilia considera que teniendo claridad en los conceptos, los procesos o métodos resultan fáciles de entender. Por ello cree que es conveniente dedicarle algún tiempo a los antecedentes y conceptos del Marco Lógico, así como a explicar sus ventajas.

Antecedentes

Comienza la explicación. Trataremos de la *Matriz de Estructura Lógica de Proyectos* (también conocida como *Estructura⁹ Lógica* o *Marco Lógico*). Debido a que la *estructura* implica el conjunto de elementos y sus relaciones, la aplicación de la *lógica* en el diseño y evaluación de proyectos permitirá conocer de manera ordenada y entendible la estructura de los mismos. El planteamiento de la *estructura lógica* fue efectuado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Industrial (USAID; United States Agency for Industrial Development).

La consideración inicial del planteamiento del Marco Lógico es que los proyectos pretenden conseguir un grupo de resultados. Cada proyecto considera la mejor entre varias alternativas. La *estructura lógica* permite seguir la secuencia de

⁹ La *estructura* significa el ordenamiento de elementos según leyes que determinan su relación. Tienen como características la totalidad, la transformación y la autorregulación. Considérese la estructura del cuerpo humano. Sus elementos obedecen una relación. No pueden verse en forma aislada. Se transforman y se autorregulan.

Como ya se explicó, la *lógica* implica el estudio de los razonamientos bien hechos, permitiendo distinguir los razonamientos correctos de los inválidos y de los incorrectos.

actividades y recursos que expliquen el logro de tales de resultados, así como las hipótesis que utilizan.

Ventajas

Cecilia explica las ventajas del uso del Marco Lógico:

- El uso de la *estructura lógica* facilita la presentación gráfica de la secuencia y fases del proyecto. Parte de una *directriz* o finalidad, de la cual se derivan *objetivos*, los cuales son alcanzables a través de *productos*, que se consiguen con el uso de determinados *insumos*.
- También la *estructura lógica* permite efectuar el seguimiento, control y evaluación tanto de la ejecución del proyecto, como de la eficiencia de la misma. Para ello se usan los componentes de la lógica horizontal.
- Igualmente la aplicación de la *estructura lógica* ayuda en la elaboración ordenada y completa del proyecto.
- Lo anterior está relacionada con una ventaja adicional: es posible el trabajo conjunto y eventualmente separado por los distintos niveles de coordinación y control.

La primera aproximación del Marco Lógico

Cecilia considera conveniente continuar con el ejemplo del desarrollo local, y en conjunto con los agricultores, elabora la primera propuesta para el Marco Lógico del proyecto en cuestión, el cual resulta entonces de la siguiente manera.

Componentes o niveles de la Lógica Vertical	Resumen narrativo	Índices objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos
<i>Directriz</i>	Fortalecer el desarrollo local en cada provincia.	...% anual de incremento del valor bruto de la producción local.	Registros locales (a nivel de distrito y provincial).	La población de la provincia ha decidido optar por el desarrollo local.
<i>Objetivo</i>	Creación de empresas de valor agregado.	...% anual de incremento del valor agregado de la producción.	Registros locales (de distrito y provincial).	Se cuenta con la asistencia técnica para el planteamiento y diseño del proyecto.
<i>Producto</i>	Creación y operación de una planta de acopio y empaque.	...ton anuales de frutas acopiadas y embaladas.	Registros documentados que permiten la constatación de los estudios concluidos, los procesos de construcción y equipamiento, y la puesta en marcha de la planta o centro de acopio y empaque.	El interés y participación de los productores de fruta de la provincia.
<i>Insumos</i>	Vehículos. Almacén con facilidades de limpieza. Equipo y mobiliario de acopio.	...vehículos, un almacén con...facilidades de limpieza de frutas,...equipo y mobiliario de acopio,...equipo y	Fichas de control para cada insumo.	Recursos financieros asignados. Personal seleccionado.

Equipo y mobiliario de selección.	mobiliario de selección, así como...equipo, mobiliario y contenedores para el empaque.
-----------------------------------	--

Cecilia enfatiza que la elaboración de la matriz requiere de la discusión preferentemente por los grupos involucrados, e ir ajustándose con mejores elementos de juicio.

También aclaró que en la literatura sobre proyectos y el Marco Lógico, la matriz puede tener una presentación con diferencias a la utilizada aquí, sin que los cambios sean significativos. La que presentamos es la denominada como *versión clásica* del Marco Lógico.

El marco lógico del Programa Valle Limpio

El siguiente ejemplo corresponde al Programa Valle Limpio. Para los proyectos de este programa, la matriz tendrá un contenido más específico. El ejemplo corresponde al retiro de los desechos sólidos.

Componente o nivel de la Lógica Vertical	Resumen narrativo	Índices objetivamente verificable	Medios de verificación	Supuestos
Fin principal	Mejora de la Calidad de Vida de los agricultores a través de la limpieza de sus espacios de trabajo.	% de incremento del ingreso neto. % de localidades con aguas y campos limpios.	Costos e ingresos calculados por los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA. Información de los Consejos Regionales sobre las localidades limpias.	Se requiere de esfuerzos complementarios que acompañen la labor de los agricultores en las tareas de limpieza.
Objetivo principal	Descontaminación y mantenimiento limpio de aguas y suelos.	% de localidades limpias en los ámbitos de cada Consejo de Gestión de la Calidad y BPA.	Resultados de las encuestas de limpieza que deben realizar los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA.	En las localidades, los esfuerzos de los agricultores tienen que ser compartidos por otros agentes para conseguir la limpieza en los campos.
Producto	Retiro de los elementos contaminantes claramente visibles.	% del total de localidad con basura removida y dispuesta en su emplazamiento final.	Información de los Consejos Regionales de Gestión de la Calidad.	Disposición favorable del Ministerio de Agricultura y de los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA.
Insumos	Convenios de cooperación Inter. Institucional entre el Ministerio de Agricultura, las Juntas de Usuarios y los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA. Equipos de carga y transporte dispuestos por el Ministerio de Agricultura.	% de Agencias Agrarias con equipo puesto a disposición de los agricultores para las tareas de limpieza.	Información registrada por la Comisión Sectorial de Gestión de la Calidad en cada región.	Es posible coordinar con las autoridades municipales para la limpieza y disposición final.

Resumen

En el capítulo que se ha concluido se explica el cuadro resumen de los componentes de la Lógica Vertical y de la Lógica Horizontal. El cuadro o matriz se conoce como el Marco Lógico del proyecto.

Preguntas

-
- ¿Qué es el Marco Lógico del proyecto? ¿Cuáles son sus componentes?
 - ¿Cuáles son las ventajas del Marco Lógico?
 - ¿Reconoce la Lógica Vertical? ¿Reconoce la Lógica Horizontal? Proporcione algunos ejemplos.
 - ¿Existen otros tipos de presentaciones del Marco Lógico?
-

Presupuesto, costos unitarios y financiamiento

Este capítulo tiene el propósito de aclarar los requerimientos usuales para la propuesta económica en caso de participar en un concurso.

Datos generales

La forma y el nivel de desagregación de los componentes del presupuesto del proyecto tienen que ajustarse a los requerimientos del concurso en el cual se está participando. O en general, de aquellos establecidos por la entidad que financia el proyecto. Por ejemplo, el Fondo de las Américas tiene las siguientes demandas.

- Valorización de los requerimientos de recursos clasificados como costos de inversiones, operacionales, de administración del proyecto y otros.
- Los de inversiones se refieren a construcciones y/o equipamiento.
- Los operativos se refieren a actividades del proyecto que no generan una capacidad instalada de explotación inmediata. Especificarlos en mano de obra, bienes y servicios.
- Los de administración se refieren a los costos de dirección, control y evaluación concernientes a la ejecución del proyecto. Especificarlos en mano de obra, bienes y servicios.
- Los costos por actividades deben estar presentados en términos unitarios y especificados en mano de obra, pasajes y viáticos, bienes y servicios.
- Indicar la fuente proveedora de recursos prevista para atender los requerimientos del proyecto: entidad que convoca el concurso, aporte propio (operador), beneficiarios y otros.
- La provisión de los recursos de Contrapartida (operador, beneficiarios y otros) pueden ser realizados en efectivo, mano de obra y/o especies.

El Perfil de un Plan de Negocios

En este capítulo se pretende tratar el tema del Plan de la Empresa. El tratamiento es a nivel de Perfil en correspondencia con los propósitos de estas Pautas. Se incluye la definición y los componentes del documento correspondiente al Plan.

¿Qué es un Plan de Negocios?

También se le conoce como Plan de la Empresa. Se trata de un documento que describe la trayectoria de la empresa o negocio. Sus antecedentes. Su situación actual. Su futuro. Estrictamente debiera llamarse el Plan del Negocio (pues se refiere a un asunto y una situación específica). En la literatura en español se le conoce como Plan de Negocios. Quien así se expresa es Efraín Palti, actuando como un profesional experimentado tanto en temas públicos como en la actividad privada.

Un indicador de que hemos hecho un buen Plan de Negocios puede ser la opinión satisfactoria de un inversionista externo –acotó Efraín. En esta reunión sólo trataremos este Plan a nivel de un Perfil. Esto es, como la base para preparar más adelante un Plan de Negocios con mayores detalles.

Wilder, complementó la explicación inicial de Efraín Palti indicando que el tema es de actualidad, y que toda empresa debe tener un Plan adecuadamente preparado, tomando en cuenta el tamaño y rubro de la misma.

Las partes del Perfil de un Plan de Negocios

Efraín enfatizó que se trata de un Plan de Negocios a nivel de Perfil. Que aunque no existe un tratamiento único, se pueden considerar las siguientes partes como las componentes del mismo. Un Resumen inicial ayuda a la presentación.

- Los datos de la empresa.
- Los productos y servicios que brinda.
- Datos básicos del mercado.
- Los clientes.
- La organización.
- La información financiera.
- El personal.

Los componentes pueden desarrollarse adjuntando unos datos o contestando un conjunto de preguntas. Esta es la forma que utilizaremos.

Los datos de la empresa

- Nombre de la empresa
- Actividad o rubro a que se dedica.
- Fecha de inicio de operaciones (o prevista).

- Tipo de persona jurídica.
- Dirección, teléfono y demás datos de ubicación.
- ¿Por qué cree que su proyecto será exitoso?

Los productos y servicios

- Productos y servicios que ofrece o pretende. ¿Qué necesidades satisface?
- ¿Por qué es único y diferente su proyecto?
- ¿Existen experiencias similares exitosas?

Datos básicos del mercado

- ¿A qué mercado apunta? ¿Crecerá en los próximos tres años?
- ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Sabe cuál es su oferta?
- ¿Variará el mercado en competidores y preferencias de clientes?
- ¿Cuáles son las dificultades más importantes de este mercado?
- ¿Cuál es lo atractivo del mercado?

Los clientes

- ¿Quiénes son los principales clientes, actuales y futuros?
- ¿Podrá crear una comunidad de clientes? ¿Qué características tendría?
- ¿Cuáles serán los desafíos más importantes con esos clientes en los próximos tres años? ¿Cómo espera resolverlos?

La organización

- Grafique un organigrama con nombres y responsabilidades.
- ¿Cuáles son los puestos claves?
- ¿Cuál es la estrategia para acercarse al mercado?

La información financiera

- ¿Tiene necesidades de capital en la etapa inicial?
- ¿Tiene una oferta de financiamiento externo? ¿Está buscando capital?
- ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso?
- Estime los ingresos y utilidades para los próximos tres años.
- Con la información previa, ¿es rentable su negocio? ¿Dispone de una estrategia adicional?

El personal

- ¿Qué preparación y experiencia tiene quien lidera el negocio?
- Preparación y experiencia del responsable de la publicidad.
- Preparación y experiencia de otro personal clave.

El Resumen Ejecutivo

Con esta información hay que preparar un Resumen, de máximo una página o dos. Sin duda que la tierra que se trabaja tiene raíces sentimentales valiosas y vitales, pero el trabajo en ella no escapa al mundo que vivimos. Cuando menos hasta ahora. Con este pensamiento, Efraín dio por concluida su intervención.

Resumen

En el capítulo que se ha concluido se explica el significado de un Plan de Negocios o Plan de la Empresa. También se da cuenta de sus componentes principales, así como la forma de desarrollarlos a través de un sistema de preguntas. Al final se incluye un Resumen. Todo ello a nivel de Perfil.

Preguntas

-
- ¿Qué es un Plan de Negocios? ¿Es lo mismo que el Plan de la Empresa?
 - ¿Por qué es importante tener un Plan de Negocios?
 - ¿Cuáles son los componentes principales de un Plan de Negocios a nivel de Perfil?
 - ¿Qué parte le parece más importante de un Plan de Negocios?
-

La Presentación del Perfil

En este capítulo se aclaran los requerimientos para la presentación del perfil del proyecto. Es inevitable recurrir al esquema del mismo según es solicitado por la entidad que financia el proyecto, sea por concurso o por asignación directa.

Datos generales

Debido a que no hay un esquema único para la presentación de un perfil, debe precisarse que el material que se obtiene por el uso de estas pautas, servirá para ajustar su contenido según los esquemas que requieren las entidades de financiamiento del proyecto. Puede aclararse que en términos generales no hay diferencias significativas.

En el Anexo 2 se proporcionan ejemplos de tales esquemas requeridos por entidades de financiamiento que convocan a concurso, y que en la primera etapa de la propuesta demandan la presentación de un perfil.

Anexo 1. Lista inicial de tipos de Proyectos del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas

Propósito. Listado inicial de tipos de Proyectos para la Gestión de la Calidad en el Campo. Listado inicial de tipos de Proyectos más allá del Campo.

Propósito

Detrás de cada agricultor hay una persona.

Los proyectos que nos interesan constituyen propuestas cuya ejecución permiten alcanzar los propósitos de los diferentes componentes del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas. Como sabemos, este Programa ha comenzado a implementarse en el ámbito de la Región Agraria Lima – Callao con el cumplimiento de la etapa de difusión a los agricultores de las distintas Agencias Agrarias y la conformación de los respectivos Consejos de Gestión de la Calidad y BPA, así como de los Comités Sectoriales de Gestión de la Calidad. Al ingresar a la etapa de realizaciones, los Consejos y los Comités deben considerar los siguientes grupos de actividades.

- Charlas especializadas en temas que tienen que ver con las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Elaboración de proyectos sobre los componentes del Programa Nacional como base para buscar alternativas de financiamiento.

Además, los Comités Sectoriales deben involucrar la *Gestión de la Calidad más allá de las actividades del campo*, las cuales finalmente concluyen con el consumidor. De ahí que tendrán adicionalmente preocupaciones sobre los siguientes aspectos.

- Difusión de gestión de la calidad en empaques, transportes, mercados, consumo de alimentos.
- Elaboración de proyectos sobre los componentes de la Gestión de la Calidad más allá del Campo.

Por lo anterior, este listado inicial de proyectos pretende auxiliar el trabajo de los Consejos y Comités al haberse difundido ya los conceptos básicos de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas.

Listado inicial de tipos de Proyectos para la Gestión de la Calidad en el Campo

El siguiente listado tiene que ver directamente con los componentes del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas. En todos los casos el operador puede ser una asociación de los agricultores con una entidad pública o privada.

Componente	Posible Proyecto	Descripción: propósito y alcances
La Gestión espacial	Gerencia asociada a los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA.	El proyecto pretende que los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA dispongan de personal idóneo (y los recursos necesarios) para la gerencia de las distintas actividades de la Junta Directiva del Consejo, tanto en su relación interna como externa al mismo. Los miembros de la Junta también serían entrenados en las herramientas modernas de gestión empresarial.
Las Buenas Prácticas Agrícolas	Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas	El proyecto busca que los agricultores apliquen las normas internacionales BPA. Un grupo pequeño en el primer año, y un grupo mayor en el segundo año. Requiere el financiamiento de una entidad de soporte técnico en el ámbito de cada Consejo.
Las Buenas Prácticas Pecuarias	Implementación de buenas prácticas pecuarias	El proyecto está dirigido a la aplicación de los principios básicos de la calidad (orden, limpieza y disciplina) expresados en normas básicas de salud, higiene e inocuidad.
La Innovación Participativa	Desarrollos tecnológicos participativos en biotecnología	La innovación participativa busca que los desarrollos alcanzados por una entidad de investigación, puedan ser continuados por agricultores emprendedores, quienes además convierten tales desarrollos en actividades empresariales. Puede ser el caso de la micro-propagación para la venta de material limpio.
	Desarrollos tecnológicos participativos en el sistema de siembra directa.	O puede ser en el sistema de siembra directa el cual implica el aprovechamiento pleno del carbono y redundancia en menores costos. El agricultor debe continuar investigando a partir de las condiciones de su campo.
	Desarrollos tecnológicos participativos en el control biológico.	O también puede la aplicación de técnicas de control biológico que previo entrenamiento, pasarían a la conducción de agricultores emprendedores. El proyecto puede incluir también la producción de bio insecticidas.
El Programa Valle Limpio	Remoción de desechos sólidos y aprovechamiento de su componente orgánico.	El proyecto pretende que en alianza con los municipios, una o más empresas locales garanticen la limpieza en las vecindades de los poblados pequeños (típicos de los agricultores). Inicialmente una remoción de basura acumulada y rutinariamente en la venta de plásticos y vidrios, y en la preparación de fertilizantes por la descomposición de los desechos orgánicos.

	Desarrollo del saneamiento ambiental	El proyecto está directamente relacionado a evitar la contaminación de las aguas de riego por el uso impropio de desagües. El proyecto tiene varios frentes: (1) una red de letrización o un sistema de alcantarillado, según corresponda, (2) un sistema de filtrado en cabecera de predio, (3) un sistema de filtrado dirigido a lavaderos de hortalizas.
	Descontaminación del vertido de relaves minerales y excedentes industriales	El proyecto aborda las acciones por parte de los agricultores para evitar que las empresas mineras e industriales evacúen sus excedentes en los cursos de agua. Incluye tanto la promoción de Consejos Locales de Gestión de la Calidad como la difusión de la legislación destinada a garantizar la limpieza de las aguas.
	Desarrollo sostenible de la cuenca	El proyecto busca cuando menos mantener la cantidad de agua de una cuenca así como ayudar a mejorar su calidad. El sistema de mantenimiento en las partes altas supone el pago de sus costos por parte de quienes se benefician en las partes medias y bajas de la cuenca. El proyecto contempla un componente forestal importante.
El Programa Valle Hermoso o de Centros Poblados Productivos, Saludables y Agradables	Desarrollo de Huertos Orgánicos	El proyecto pretende convertir el paisaje árido de los centros de pobladores en las zonas agrícolas. Uno de estos proyectos pretende la promoción y desarrollo de huertos orgánicos en escuelas y casas con fines de abastecimientos de alimentos del hogar, y hacia la promoción de empresas familiares. Incluye la plantación de árboles frutales.
Hacia el Desarrollo Local	Empresas Agroindustriales	Los proyectos están relacionados con la producción básica en las localidades y su aprovechamiento industrial destinado a la generación de valor agregado.
	Vías locales	Los proyectos de este tipo tienden a reforzar las organizaciones locales vinculadas con las vías que faciliten el tránsito desde y hacia las localidades facilitando el transporte de personas, animales y mercaderías.

Listado inicial de tipos de Proyectos para la Gestión de la Calidad más allá del Campo

El siguiente listado tiene que ver directamente con los componentes de empaque, transporte, mercados, consumidor. En todos los casos el operador puede ser una entidad pública o privada.

Componente	Posible Proyecto	Descripción
El empaque	Empresa para el empaque de productos locales.	El proyecto pretende que los Consejos de Gestión de la Calidad y BPA se relacionen con el mercado con una preparación y presentación adecuada de sus productos de calidad. La empacadora se responsabiliza de las labores posteriores a la cosecha, recogiendo la producción en campo o recibéndola en planta. Requiere de una producción variada que garantice el funcionamiento continuo, así como la definición de sistemas de marca y codificación de los productos. Implica el seguimiento del sistema de puntos críticos o HACCP.
El sistema de transporte	Sistema de Vigilancia del Transporte de Alimentos	El proyecto busca que los gobiernos locales, y según es interés de los agricultores, vigilen las condiciones de transporte según las normas internacionales apropiadas para el caso de alimentos.
El sistema de mercados	Promoción de la gestión de la calidad en los mercados	El proyecto está directamente relacionado con el mercado de productos de calidad. Incluye el acopio de normas de gestión de calidad que tienen que ver con los mercados, de su difusión y utilización así como de la vigilancia de su cumplimiento.
El consumo saludable	Promoción de la gestión de la calidad en el consumo de alimentos	Los proyectos de este tipo tienden a reforzar las organizaciones locales vinculadas con el consumo de alimentos, principalmente de productos frescos. Incluye el acopio y difusión de normas relativas al tratamiento de alimentos para el consumo directo en la familia, incluyendo en los colegios la difusión de riesgos por alimentos contaminados.

Anexo 2. Ejemplos de esquemas de presentación de Perfiles de Proyecto

Instrucciones para el llenado del Formulario de Presentación del Perfil según el Fondo de las Américas. Formato requerido por INCAGRO.

Instrucciones para el llenado del Formulario de Presentación del Perfil según el Fondo de las Américas¹⁰

Instrucciones específicas al Formulario

A. Hoja de Presentación

1. Título del proyecto

En forma breve debe indicar la función del proyecto, hacer referencia a los productos y la localización.

En caso de un Consorcio o Asociación:

Lista la relación de las demás organizaciones participantes, indicando nombre de persona de contacto y número de teléfono. Incluir en el Anexo las cartas de intención o convenio.

B. Perfil de Proyecto

1. Nombre del Organismo Ejecutor y Título del Proyecto

2. Diagnóstico y descripción del problema que se desea enfrentar

Identificar de forma clara el problema, especificando: las relaciones causa- efecto, magnitud y temporalidad. Establecer la relevancia del problema para la comunidad destinataria. Así como identificar los actores principales y estimar la población, instituciones o empresas que causan, se ven afectados, se benefician o se encargan de resolver el problema.

3. Objetivos e identificación de beneficiarios por género (1 página)

Describir los objetivos de desarrollo que se espera lograr e identificar a la población que se espera mejore su situación como resultado de la ejecución del proyecto en el corto o largo plazo. Agruparlos en beneficiarios directos e indirectos por estratos poblacionales y de género con indicación de los beneficios que obtendrán.

4. Análisis de la alternativa de solución (1/2 página)

Descripción y evaluación de las diferentes alternativas disponibles de solución al problema y justificar la solución adoptada.

¹⁰ Tomado de: Fondo de las Américas. Quinto Concurso 2003.

5. Propuesta técnica y resultados esperados (1/2 página)

Especificar las características técnicas de la propuesta y especificar los resultados de manera cualitativa y cuantitativa así como su contribución para resolver el problema.

6. Actividades principales y metas

Para la propuesta técnica adoptada establecer las actividades principales que conlleven alcanzar los objetivos propuestos y establecer las metas cuantitativas de las actividades

7. Estrategia de ejecución

a. Participación de la comunidad

Establecer la forma de participación de la comunidad y beneficiarios en cada etapa del ciclo del proyecto y compromiso por la continuidad del proyecto luego de finalizado el apoyo del FONDO.

b. Enfoque de género

Describir, en sus componentes, el enfoque de género y la revalorización de la mujer.

c. Coordinaciones interinstitucionales

Describir las interrelaciones o relaciones recíprocas con otras instituciones dentro de la localidad del proyecto para su ejecución participativa. Las mismas que pueden ser instancias de concertación, conformación de redes u otras formas de mayor formalidad como convenios. Capacidad de generación de sinergias.

8. Plan de sostenibilidad de los resultados y propuesta de transferencia

Describir el plan de sostenibilidad que se implementará en el proyecto cuando termine la donación del FONDO. Con relación a costos, administración y asistencia técnica. Describir las características de organización, capacidad productiva y administrativa en las que el proyecto será transferido a los beneficiarios organizados para continuar produciendo los beneficios objeto del proyecto.

9. Ubicación

Indicar: Departamento, Provincia, Distrito y Comunidad de la localización del proyecto. Establecer el área de influencia del proyecto

10. Duración

Indicar las fechas tentativas de inicio y término y su relación con características estacionales si fuera el caso.

11. Presupuesto, costos unitarios y financiamiento

- Valorización de los requerimientos de recursos clasificados como costos de inversiones, operacionales, de administración del proyecto y otros.
- Los de inversiones se refieren a construcciones y/o equipamiento.
- Los operativos se refieren a actividades del proyecto que no generan una capacidad instalada de explotación inmediata. Especificarlos en mano de obra, bienes y servicios.
- Los de administración se refieren a los costos de dirección, control y evaluación concernientes a la ejecución del proyecto. Especificarlos en mano de obra, bienes y servicios.
- Los costos por actividades deben estar presentados en términos unitarios y especificados en mano de obra, pasajes y viáticos, bienes y servicios.
- Indicar la fuente proveedora de recursos prevista para atender los requerimientos del proyecto: FONDO, aporte propio (ONG), beneficiarios y otros.
- La provisión de los recursos de Contrapartida (ONG, beneficiarios y otros) pueden ser realizados en efectivo, mano de obra y/o especies.


Formato de Presupuesto

Rubros	Fondo de las Américas (*)	CONTRAPARTIDA			Aporte de las Instituciones Participantes (en caso de consorcio o asociación)	TOTAL
		Aporte del Organismo Ejecutor	Aporte de los Beneficiarios	Aporte de Terceros		
I. Inversiones						
Obras:						
Equipos:						
Hasta 50%						
II. Costos Operativos						
III. Gastos Administrativos						
Hasta 10%						
IV. Otros (especificar)						

- ✓ En costos operativos, administrativos y otros, especificar por actividades principales.
- ✓ La sumatoria de Sueldos y Jornales de Gastos Administrativos y Operativos no deberá superar el 20% del Presupuesto solicitado al Fondo.

(*) Especificar los montos que corresponden a sueldos, jornales o servicios no personales permanentes.

Formato requerido por INCAGRO¹¹

	<p>INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL AGRO PERUANO</p> <p>FORMATO DE PERFIL DE SUBPROYECTO DE CAPACITACIÓN</p> <p>Instrucciones: Sírvase leer cuidadosamente y seguir todas las pautas consignadas en la Guía, para el llenado –en forma clara y precisa– de todos los campos de este formato.</p>	
1. Título del Subproyecto:	2. Código: A ser asignado por INCAGRO	
3. Ámbito de atención del programa de capacitación:		
4. Grupo meta:		

¹¹ Puede variar según lo decida la institución en sus distintos concursos.

5. Justificación:

6. Caracterización del Problema:

6.1. Problema central referido al servicio de capacitación:

6.2. Causas que lo originan:

6.3. Consecuencias del problema:

7. Objetivos:

7.1. Objetivo General:

7.2. Objetivos Específicos:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

8. Métodos:

8.1. Lógica del método de capacitación y educación:

8.2. Técnicas a emplear:

8.3. Instrumentos del proceso de capacitación:

9. Resultados esperados:

9.1. Resultados de gestión:

9.2. Resultados de ejecución:

10. Período de ejecución (meses):

11. Capacidad técnica y alianzas:

11.1. Capacidad técnica vinculada a la calidad del servicio:

11.2. Capacidad operativa para la gestión del servicio:

11.3. Capacidad de cooperación para el desarrollo de alianzas:

12. Estrategia de cofinanciamiento:

13. Resumen del Costo Total del Subproyecto según Fuente de Recursos (US\$)

TIPO DE COFINANCIAMIENTO	TOTAL	INCAGRO	ENTIDAD PROPONENTE	ENTIDAD COLABORADORA
Monetario				
Activos				
Haberes				
TOTAL				
Porcentaje Total (%)				

Tabla de Contenido

Pautas para elaborar Perfiles de Proyectos	1
Presentación	2
Presentación	4
¿Por qué estas pautas?	4
¿Quiénes elaboran los proyectos?	5
¿A quiénes están dirigidas estas pautas?	5
¿Y el financiamiento?	6
¿Cómo utilizar estas pautas?	6
Referencias	6
Resumen	6
Preguntas	6
La Gestión de la Calidad y los proyectos	8
Las dimensiones de la Calidad	8
¿Por qué buscar la Calidad?	9
¿Cómo obtendremos la Calidad?	9
Otras influencias en la agricultura	10
Las ideas de proyectos	10
Resumen	11
Preguntas	11
Los Proyectos para la Gestión de la Calidad	13
Preparándose para conocer sobre proyectos	13
¿Qué es un proyecto?	13
¿Cómo surgen los proyectos?	13
Características de un proyecto	14
Las etapas de un proyecto	16
Los niveles de los estudios	16
El perfil de un proyecto	16
El nombre del proyecto	17
Resumen	17
Preguntas	17
El árbol del problema	18
Los grupos involucrados	18
El árbol del problema	24

Resumen	28
Preguntas	28
El árbol del objetivo.....	29
Del problema al objetivo.....	29
Alternativas tecnológicas	33
Soluciones sostenibles.....	34
Resumen	35
Preguntas	35
El Área de Influencia y la Población Objetivo.....	36
¿En dónde y para quién es el proyecto?	36
El ámbito geográfico de influencia	37
La población objetivo.....	37
La focalización	38
La línea de base	39
Resumen	39
Preguntas	39
La Lógica Vertical en un Proyecto.....	41
¿Por qué hacer el proyecto?.....	41
La Lógica Vertical	41
Explicación de la Lógica Vertical	42
Los componentes de la Lógica Vertical	44
El resumen narrativo	46
Resumen	46
Preguntas	46
La Lógica Horizontal de un Proyecto	47
¿Cómo verificar los alcances y medios del proyecto?	47
La lógica horizontal de un proyecto.....	47
La explicación de la lógica horizontal	48
Ejemplo para los componentes de la lógica horizontal	50
Resumen	52
Preguntas	52
El Marco Lógico de un Proyecto.....	53
¿Un cuadro resumen?	53
Los Conceptos Básicos.....	53
La primera aproximación del Marco Lógico	54
El marco lógico del Programa Valle Limpio.....	55
Resumen	56
Preguntas	56

Presupuesto, costos unitarios y financiamiento	57
Datos generales	57
El Perfil de un Plan de Negocios.....	58
¿Qué es un Plan de Negocios?	58
Las partes del Perfil de un Plan de Negocios.....	58
Resumen	60
Preguntas	60
La Presentación del Perfil	61
Datos generales	61
Anexo 1. Lista inicial de tipos de Proyectos del Programa Nacional de Gestión de la Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas.....	62
Propósito.....	63
Listado inicial de tipos de Proyectos para la Gestión de la Calidad en el Campo.....	64
Listado inicial de tipos de Proyectos para la Gestión de la Calidad más allá del Campo.....	66
Anexo 2. Ejemplos de esquemas de presentación de Perfiles de Proyecto.....	67
Instrucciones para el llenado del Formulario de Presentación del Perfil según el Fondo de las Américas.....	68
Instrucciones específicas al Formulario	68
Formato de Presupuesto.....	71
Formato requerido por INCAGRO.....	72
Tabla de Contenido	77