

A3/PE - 89 - 01
ISSN - 0253 - 4746



IICA



SEMINARIO SOBRE METODOLOGIA DE IDENTIFICACION, PRIORIZACION Y ELABORACION DE PERFILES DE PROYECTOS AGRICOLAS

CA
RET-
/PE-
-01

OFICINA DEL IICA EN PERU

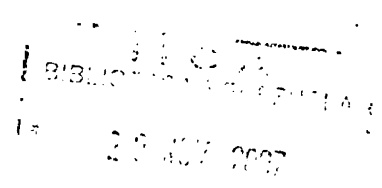


**MINISTERIO DE AGRICULTURA
PROYECTO PADI
PROGRAMA DE CAPACITACION
AVANZADA**

**INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA
IICA**



**SEMINARIO SOBRE METODOLOGIA DE
IDENTIFICACION, PRIORIZACION Y
ELABORACION DE PERFILES DE
PROYECTOS AGRICOLAS**



**Editores: Ing. José Luis Bareiro
Ing. Oscar Chaquilla
Ing. Alejo Lorzundi
IICA - Perú**

Lima, marzo 1989

**A3/PE-89-01
ISSN 0253-4746**

BV004116

IICA
CARET A3/PE
89-01

Reconocimiento

**Al Ing Luis Salinas Barreto,
Especialista en Comunicación Agrícola
de la Oficina del IICA en Perú, por su
valiosa contribución en la revisión de
la edición de los resultados del Semi-
nario.**

00002201

**La responsabilidad por las
opiniones emitidas en esta
publicación, corresponde
exclusivamente a sus auto-
res.**



CONTENIDO

	Página
Presentación	5
Antecedentes	7
Objetivo del seminario	7
Entidades participantes	7
Entidades patrocinadoras	7
Modalidad de trabajo	8
El programa	8
Módulos desarrollados	10
Metodología de identificación de proyectos de inversión agrícola	10
Metodología de jerarquización y selección de proyectos de inversión agrícola	20
Elaboración de perfiles de proyectos agrícolas	33
Grupos de discusión, relatorias y plenarias	50

PRESENTACION

El desarrollo agrario del país requiere de la ejecución de Planes de Trabajo de corto y mediano plazo, con objetivos y metas establecidas en función de una realidad productiva adecuadamente definida.

Para ello resulta indispensable la estructuración de Proyectos Agrícolas que sean una respuesta inteligente a las necesidades del desarrollo regional y permitan concretar apropiados niveles de producción que generen un mayor bienestar especialmente en el sector rural.

Actualmente se puede apreciar que es necesario una mayor divulgación de metodologías que posibiliten la generación y desarrollo de proyectos que optimicen el empleo de los recursos disponibles con la obtención de logros que tengan la mayor significación económica y social.

Cuando la disponibilidad de recursos económicos es escasa, la identificación y priorización de proyectos realmente rentables adquiere particular importancia a efecto de utilizar en forma eficiente dichos recursos optimizando los resultados a ser obtenidos. Este criterio resulta especialmente crítico en el caso de emplearse fondos provenientes de créditos externos que deben canalizarse hacia proyectos de inversión debidamente garantizados en cuanto a los beneficios que produzca su ejecución.

En el caso del Sector Agrario adquiere mayor relevancia la aplicación de una metodología apropiada que permita la selección de proyectos de desarrollo que realmente sean recomendables en cuanto a sus posibilidades de alcanzar significativos niveles de producción y productividad.

Por lo expuesto, en atención a los requerimientos del Programas de Capacitación Avanzada del Ministerio de Agricultura - Proyecto PADI, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA y la Universidad Nacional Agraria La Molina, organizaron la realización del Seminario sobre Metodología de Identificación, Priorización y Elaboración de Perfiles de Proyectos Agrícolas, que tuvo lugar del 5 al 7 de diciembre de 1988 en la ciudad de Lima.

El presente documento contiene la información pertinente sobre el mencionado evento, las exposiciones desarrolladas, comentarios de los relatores y los resultados de las discusiones sobre los temas tratados.

Así mismo, se confía que la publicación de este informe sea de la mayor utilidad para los profesionales y personas interesadas en la temática de los Proyectos Agrícolas.

Dr. Manuel Arca
Coordinador del Programa de
Capacitación Avanzada del
Ministerio de Agricultura-Proyecto PADI

Ing Israel Tineo
Representante del IICA
en Perú

I. ANTECEDENTES

Para los años venideros la economía del país continuará afectada por el fuerte peso de la deuda externa. Ello conllevará necesariamente a dos consideraciones básicas: por un lado, los recursos financieros frescos provenientes del sistema financiero internacional serán cada vez más reducidos, de manera que el volumen de financiamiento para las actividades productivas también se irá reduciendo. Y en la conyuntura actual, las medidas de política comprimen drásticamente la disponibilidad de recursos para financiar el desarrollo agrícola.

Por otro lado, la producción agropecuaria, alimentaria y agroindustrial, así como la generación y ahorro de divisas son objetivos expresos para el país.

En este contexto, la asignación de recursos para la inversión deberá guardar estrecha relación con estos objetivos y con las restricciones existentes. Para ello, la identificación de alternativas de inversión, los proyectos que las instituciones vayan formulando, deberán ser evaluados de manera que se seleccionen aquellos proyectos más prioritarios enmarcados en la estrategia de desarrollo.

En este sentido, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Universidad Nacional Agraria La Molina buscan fortalecer los cuadros profesionales de las instituciones del país, a través de la capacitación en identificación, priorización, formulación y evaluación de proyectos, con la finalidad de mejorar la asignación de los recursos para inversión destinados al sector agropecuario. Por su parte, el Ministerio de Agricultura plantea la necesidad de capacitación de su personal en identificación, priorización y formulación de perfiles de proyectos agrícolas, ya que ésta ha sido inorgánica e insuficiente, generando déficits del conocimiento en la materia.

II. OBJETIVO DEL SEMINARIO

Contribuir a mejorar el proceso de identificación, priorización y elaboración de perfiles de proyectos agrícolas, con un grupo seleccionado de técnicos responsables de su implementación.

III. ENTIDADES PARTICIPANTES

La reunión estuvo orientada a obtener la participación de especialistas en formulación, evaluación, ejecución y financiamiento de proyectos agrícolas del sector público, de las universidades y de la cooperación técnica internacional:

- Oficina Sectorial de Planificación Agraria.
- Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial.
- Grupo de Análisis de Política Agraria.
- Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura.
- Unidades Agrarias Departamentales.
- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Banco Agrario del Perú.
- Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Junta del Acuerdo de Cartagena.

IV. ENTIDADES PATROCINADORAS

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Ministerio de Agricultura - Proyecto PADI.
- Universidad Nacional Agraria La Molina.

V. MODALIDAD DE TRABAJO

El Seminario tiene un enfoque teórico-práctico y estuvo conformado por tres módulos:

Primer módulo: Metodología de identificación de proyectos de inversión agrícola.

Este módulo presenta, para el análisis de los participantes, algunos modelos y técnicas para la identificación de proyecto de inversión.

Segundo módulo: Metodología de jerarquización y selección de proyectos agrícolas.

Este módulo presenta, para discusión, una metodología o procedimiento para jerarquizar y seleccionar perfiles de proyectos agrícolas.

Tercer módulo: Elaboración de perfiles de proyectos agrícolas.

Este módulo propone una metodología para la preparación de perfiles de proyectos de inversión.

VI. EL PROGRAMA

A.- Distribución del Horario

1 Lunes 5 de diciembre (1er día)

horas

14:00 - 14:30 Incripción de participantes

14:30 - 15:00 Inauguración

15:00 - 16:00 Primer módulo, Expositor: Ing Angel Camacho

16:00 - 16:30 Café

16:30 - 18:30 Debate y elaboración de conclusiones

2 Martes 6 de diciembre (2do. día)

horas

15:00 - 16:00 Segundo módulo. Expositor: Ing Oscar Chaquilla

16:00 - 16:30 Café

16:30 - 18:30 Debate y elaboración de conclusiones

3 Miércoles 7 de diciembre (3er día)

horas

15:00 - 16:00 Tercer módulo. Expositor: Ing Alejo Lertzundi

16:00 - 16:30 Café

16.30 - 18:00 Debate y elaboración de conclusiones

18:30- Clausura

B.- Expositores

Actuaron como expositores: consultores, funcionarios del Gobierno y especialistas en este tipo de eventos.

C. Mecánica del Seminario

El evento involucró sesiones teóricas y prácticas, con amplia participación de los asistentes; paneles, discusión en grupos, relatorías, plenarias y elaboración de conclusiones.

D. Cuota de Participación

Las cuotas de participación fueron mediante becas financiadas por el Proyecto PADI y el IICA.

E. Coordinación del Seminario

La coordinación del Seminario estuvo a cargo del Programa de Capacitación Avanzada del Proyecto PADI y el IICA.

F. Informe del Seminario

Concluido el Seminario, se elaboró el presente informe sobre los resultados del mismo. El documento es presentado por los coordinadores del Seminario y será distribuido a los participantes, así como a los niveles directivos de las instituciones que formulan, evalúan, ejecutan y financian proyectos de inversión agrícola.

VII. MODULOS DESARROLLADOS

**MINISTERIO DE AGRICULTURA
PROYECTO PADI
PROGRAMA DE CAPACITACION
AVANZADA**

**INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA
IICA**

**SEMINARIO SOBRE METODOLOGIA DE IDENTIFICACION,
PRIORIZACION Y ELABORACION DE PERFILES DE
PROYECTOS AGRICOLAS**

**METODOLOGIA DE IDENTIFICACION DE
PROYECTOS DE INVERSION AGRICOLA**

**Presentado por: Ing Angel Camacho Rojas
Ing José Luis Bareiro R.**

Lima, marzo, 1989

PRESENTACION

La presente metodología está en un curso taller realizado por la Oficina del IICA en Paraguay, en octubre de 1987, en colaboración con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Secretaría Técnica de Planificación. La edición de la publicación estuvo a cargo del Dr. José Luis Pando, Especialista en Comercialización de la Oficina del IICA en Paraguay.

I. INTRODUCCION

La identificación de proyectos para el desarrollo tiene como propósito seleccionar aquellas áreas de acción más prioritarias que coadyuven eficientemente al cumplimiento de los objetivos y las metas de la estrategia nacional de desarrollo. Esta identificación de proyectos está, por tanto, íntimamente ligada y es consecuencia de los planes y políticas de desarrollo económico y social que formula el país.

En la práctica, sin embargo, muchos de los proyectos, tanto de inversión como de cooperación técnica, que se han venido formulando y ejecutando, más que proyectos "para" el desarrollo, en el sentido de elementos coadyuvantes a la realización de una estrategia nacional, son proyectos "de" desarrollo o acciones vinculadas sólo temáticamente a algunas áreas claves de la estrategia, pero, exentos de compromiso formal con la realización de la misma. Estos proyectos, surgidos muchas veces por inspiración de la misma asistencia técnica externa o como respuesta al aprovechamiento de oportunidades particulares de financiamiento, si bien mencionaban a los Planes Nacionales de Desarrollo Económico (formulados muchas veces más en respuesta a las exigencias de los organismos financieros internacionales que a la propia intencionalidad desarrollista del país), lo hacían con frecuencia como simple base de argumentación para justificar el mismo proyecto. La consecuencia de esta situación fue el aprovechamiento poco adecuado de los recursos disponibles, un desarrollo sectorial y regional inorgánico, y un uso poco racional del endeudamiento externo.

Consciente de esta situación y como parte de un intento sistematizado de racionalizar los proyectos sectoriales para hacerlos coincidentes con los objetivos y las metas de la estrategia nacional de desarrollo, el Proyecto de Planificación Agrícola y Desarrollo Institucional (PADI), en colaboración con la Universidad Nacional Agraria de La Molina y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), realiza el presente Seminario a efectos de presentar a funcionarios del Sector Público Agrario, entre otras cosas, una técnica de identificación de proyectos para el desarrollo agrícola y rural.

La presente metodología está basada en un curso taller realizado por la Oficina del IICA en Paraguay, en octubre de 1987, en colaboración con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Secretaría Técnica de Planificación.

II. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO DE IDENTIFICACION DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL

Los proyectos para el desarrollo agrícola y rural son elementos coadyuvantes para la realización de la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario; por consiguiente, su identificación parte necesariamente de la definición e interpretación de esa estrategia considerada como "mandato". En este sentido, la identificación de proyectos es el resultado de un proceso secuencial que partiendo del marco estratégico general va desagregando el mandato en componentes problemáticos o áreas-problema, hasta llegar a áreas específicas cuya solución puede ser acometida por un proyecto.

Como el proceso de desagregación se realiza por niveles y en todo análisis parcial se introducen inevitablemente sesgos, es preciso incorporar en este proceso un mecanismo de control y retroalimentación que asegure que los resultados parciales sigan siendo compatibles con el marco estratégico general de referencia.

Con estos dos elementos conceptuales: proceso de desagregación del mandato por niveles de áreas-problema hasta llegar a áreas-problema específicas atendibles por un proyecto; y, procedimiento iterativo para asegurar compatibilidad entre las áreas-problema específicas y el mandato, se diseñó una metodología de identificación de proyectos cuyos elementos principales se anuncian a continuación.

A. Identificación del mandato sectorial

Los objetivos específicos a que debe responder la estrategia nacional de desarrollo agropecuario se derivan de la política de desarrollo económico que se plantee el país.

B. Identificación de las áreas estratégicas de acción

La realización de los objetivos específicos o mandato de la estrategia nacional de desarrollo agropecuario se alcanza a través de áreas estratégicas de acción, definidas como componentes instrumentales de la estrategia sectorial. Ejemplos de áreas estratégicas son las siguientes.

1. Fomento a la producción.- Dirigida a proporcionar los elementos básicos para aumentar la producción y productividad agropecuaria. En esta área se incluyen los siguientes componentes:

- a. Infraestructura para la producción y comercialización
- b. Capitalización y crédito
- c. Investigación y transferencia de tecnología

2. Regionalización y zonificación.- Proporciona la dimensión y encuadre espacial para implementar el desarrollo agrícola y rural.

3. Marco institucional.- Comprende todo el conjunto de medidas y acciones tendentes a establecer un aparato institucional eficiente, que sea capaz de implementar los programas del Plan de Desarrollo Sectorial.

4. Comercialización.- Incluye todas las medidas y estrategias para traducir el esfuerzo productivo en utilidad económica.

5. Cambio estructural.- Comprende todas las medidas y estrategias para alcanzar un mejor equilibrio en la distribución de los recursos, ingresos y oportunidades entre los grupos sociales. En esta área se incluyen los siguientes componentes

- a. Reforma agraria.
- b. Colonización.
- c. Tenencia de la tierra.

6. Conservación de los recursos naturales.- Proporciona los criterios y limitaciones que impone al desarrollo agrícola y rural, la necesidad de mantener el equilibrio ecológico y de preservar la capacidad productiva de los recursos naturales.

7. Dependencia externa.- Proporciona el marco de referencia general que señala el ámbito de las posibilidades nacionales para acometer un desarrollo agrícola y rural autónomo, así como las alternativas para contrarrestar o compensar la influencia externa.

C. Definición de los mandatos para cada área estratégica de acción

Del mandato sectorial identificado se obtienen los mandatos específicos para cada área estratégica. Para ello, sólo basta determinar cuáles y qué dimensión de los objetivos de desarrollo agropecuario deberán ser atendidos por el área estratégica. De la buena definición de estos mandatos depende todo el desarrollo posterior de la metodología.

D. Identificación del marco programático por cada área estratégica de acción

Para cumplir con el mandato específico identificado se requiere de un marco

programático funcional que oriente y organice adecuadamente la acción del área estratégica.

Para definir este marco programático es preciso primero que se identifiquen las áreas-problema o puntos de estrangulamiento que limitan u obstaculizan la realización del mandato.

Para cada área-problema identificada se configura un programa cuyos objetivos sean precisamente el buscar la solución de este problema. El conjunto de los programas de las áreas-problema así identificados constituyen el marco programático del área estratégica, debiendo existir una adecuada correspondencia entre los programas y el mandato. Para verificar si esta correspondencia existe, y si por consiguiente el marco programático está adecuadamente identificado, se establece una correlación entre programas y objetivos del mandato por medio de una matriz programa-mandato, como la que ilustra el Cuadro 1. Con esta matriz se determina: si las áreas-problema identificadas son coincidentes con el mandato, y si el ámbito del mandato excede la amplitud del marco programático, qué programas adicionales deberían incorporarse.

CUADRO 1 EL MARCO PROGRAMATICO NORMATIVO

Mandato	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Programas	1.....	2.....	3.....	4.....
Programa 1.....				
Programa 2.....				
Programa 3.....				
Programa 4.....				
Programa 5.....				

E. Identificación de los requerimientos instrumentales del marco programático

Cada uno de los programas del marco programático requiere de las herramientas de acción adecuadas para cumplir sus propósitos y coadyuvar a la realización del mandato. Para su identificación, se reconocen, con criterio técnico, todos los posibles instrumentos que tienen relación con el área estratégica, agrupándolos en las siguientes cinco categorías principales:

1. Instrumentos de planificación.- Comprende los diagnósticos, diseños de planes, programas y proyectos, programación de acciones, evaluación y seguimiento.

2. Instrumentos infraestructurales y de equipo.- Comprende la infraestructura física y los equipos que los programas requieren para su ejecución.

3. Instrumentos financieros.- Comprende todos los recursos financieros necesarios para adquirir y operar todos los otros instrumentos requeridos por los programas.

4. Instrumentos de gestión y administración.- Incluye todas las técnicas de manejo de proyectos, dirección y coordinación de programas; gestión institucional, manejo administrativo y contable, coordinación interinstitucional, etc, necesarias para el desempeño eficiente de los programas.

5. Instrumentos técnicos.- Incluye todas las herramientas, técnicas y metodologías específicas de cada área estrategia de acción.

Una vez identificados todos los instrumentos pertinentes para el área estratégica, se analiza la correspondencia entre los instrumentos y los programas. Algunos instrumentos sólo tendrán aplicación para algunos programas, mientras que otros tendrán una aplicación general para todo el marco programático, aunque su grado y el uso que le de cada programa puede ser distinto.

La adecuada identificación de instrumentos por programa es la mejor prueba de que el diseñador ha conceptualizado bien su área estratégica y entiende el mandato. Tanto la excesiva como la pobre identificación son signos inequívocos de desorientación. Para medir la consistencia del inventario instrumental por área estratégica, en términos de la coincidencia de los instrumentos con los programas y del grado de cobertura instrumental de los requerimientos programáticos, se procede igual que en el paso D4, y se establece una correlación entre instrumentos y programas por medio de una matriz instrumento-programa, como la que se ilustra en el Cuadro 2

CUADRO 2. INSTRUMENTACION NORMATIVA

Programas	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa
Instrumentos	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
Instrumento a					
Instrumento b					
Instrumento c					
Instrumento d					
Instrumento e					
Instrumento f					
Instrumento g					
Instrumento h					
Instrumento i					
Instrumento j					

F. Identificación del subsistema institucional del área estratégica de acción

La realización del mandato específico por área estratégica es encomendada a un subsistema institucional, definido como el conjunto de organizaciones (públicas, semipúblicas y privadas) en las que delega, promueve y apoya el Gobierno las tareas de alcanzar los objetivos del mandato. Las instituciones y organismos que integran este subsistema participan en el mismo, de acuerdo a uno o más de las funciones siguientes.

1 Entidades de diseño: Encargadas de traducir el mandato en planes, programas y proyectos.

2 Entidades de dirección: Encargadas de coordinar la ejecución de los planes, programas y proyectos.

3 Entidades de ejecución: Encargadas de implementar y ejecutar los planes, programas y proyectos.

Una misma organización puede cumplir más de una función en el subsistema ins-

titudinal. Su identificación se hace con base en las interpretaciones de las cartas orgánicas, estatutos, leyes de creación y demás documentos que indiquen las atribuciones y responsabilidades que la institución tiene en relación al área estratégica.

G. Diagnóstico institucional

Una vez identificado el subsistema institucional, se procede a determinar las limitaciones, deficiencias y carencias que el mismo presenta para cumplir el mandato encomendado. Para ello, se evalúan las tres variables siguientes.

1. Deficiencias en el marco programático.- Con este análisis se determina el marco programático que el subsistema institucional aplica para cumplir el mandato (marco programático actual) y se compara con el marco programático identificado en el punto D4 (marco programático normativo). De este análisis surgirán los siguientes resultados.

- a. Funciones realizadas por el marco programático actual del subsistema institucional coincidentes en contenido y dirección con las que establece el marco normativo.
- b. Funciones realizadas por el marco programático actual del subsistema institucional sólo parcialmente coincidentes con las que establece el marco normativo.
- c. Funciones del marco programático normativo que no aparecen en absoluto en el marco programático actual.
- d. Funciones del marco programático normativo cuya aplicación en el marco programático actual se hace sesgada o incorrectamente.
- e. Funciones del marco programático actual que no fueron identificadas en el marco programático normativo

Con estos resultados se buscará alcanzar un diagnóstico global del marco programático actual del subsistema institucional en relación a su aptitud o capacidad para cumplir con el mandato. Para ilustrar este diagnóstico global se utilizará la matriz programa-mandato del Cuadro 1 y se señalarán en las cuadrículas el grado de coincidencia entre lo normativo y lo actual, utilizando para ello la siguiente notación convencional.

- *** Coincidencia entre normativo y actual.
- ** Sólo parcialmente coincidente o desviado, o ambos.
- * No existe coincidencia entre normativo y actual.

El diagnóstico realizado en este paso sólo se refiere a la estructura programática que el subsistema institucional tiene para realizar el mandato; no a la forma cómo la aplica.

2. Deficiencias en instrumentación.- Aquí se medirá la forma en el que el subsistema institucional realiza el mandato. Para ello, se investigarán los instrumentos que son utilizados por el marco programático actual y la forma cómo son utilizados; se determinará si son los necesarios, comparando la situación actual con la establecida por el marco normativo. Es importante, sin embargo, separar claramente la ausencia de instrumentos debida a las deficiencias en el marco programático que se encontró en el primer paso del diagnóstico, de la ausencia "real" de los instrumentos necesarios para implementar los programas que actualmente acomete el Gobierno.

Se pasará después a encuadrar la forma en que los instrumentos son manejados en términos de su eficiencia en la conducción, oportunidad de su aplicación y cobertura.

3. Limitaciones a la autonomía de gestión.- Aquí se medirá si el subsistema institucional relacionado con el área estratégica tiene la necesaria independencia y libertad de acción para cumplir con el mandato. Se utilizan tres variables esenciales que afectan la autonomía de gestión institucional.

a. Limitante legal: Se refiere a la estructura legal, administrativa y estatutaria de las entidades que componen el subsistema institucional, que podría oponerse a una adecuada delimitación de competencia funcional para poder ejecutar el mandato.

b. Limitante institucional: Independiente de la estructura legal administrativa, pueden detectarse conflictos funcionales entre los organismos en términos de falta de disciplina operacional, duplicidad y rivalidad en sus acciones, ausencia de comunicación, etc, que entorpecen la gestión institucional para el cumplimiento de su mandato.

c. Limitante política: Se refiere a las barreras, compromisos, presiones, etc, de grupos de poder que, en su accionar, pretenden influenciar la toma de decisiones del Gobierno y dificultar, e incluso impedir, la realización de aquellas medidas de política que afectan sus intereses.

H. Identificación de áreas de concentración

Una vez realizado el diagnóstico por área estratégica de acción, se pasa a determinar cuáles, entre todos los problemas encontrados en el marco programático e instrumentación, serán los que recibirán atención prioritaria.

Tal como se indicó en la etapa anterior, ciertos problemas exigen, para su solución, que se eliminen previamente ciertas limitaciones de orden legal, institucional o político, las que en algunos casos, y en el relativamente corto plazo de vigencia del Plan Nacional de Desarrollo Económico, no podrán superarse totalmente.

Para seleccionar los problemas que requieren atención prioritaria se empezará con el marco programático, por ser éste el punto referencial por excelencia para cumplir el mandato del área estratégica de acción. Con todas las deficiencias detectadas en el marco programático se establecerá un ordenamiento tanto por grado de importancia en relación al mandato, como por el ordenamiento secuencial lógico derivado del grado de oportunidad para superarlas.

La selección de los problemas se hará, entonces, tomando en consideración los siguientes criterios.

1. Problemas cuya solución puede buscarse sin que se opongan limitantes legales, institucionales y/o políticas de difícil superación en el corto plazo.
2. Problemas que tienen especial relevancia para el cumplimiento del mandato del área estratégica.
3. Problemas que pueden tener solución técnica en el país.

Después de haber completado esta selección de problemas en relación al marco programático, se procederá a identificar las deficiencias en instrumentación detectadas en el diagnóstico que tienen relación con estos problemas. Para seleccionar las que serán atendidas se aplican los siguientes criterios:

1. Deficiencias instrumentales que pueden corregirse sin que se opongan limitantes legales, institucionales y/o políticas de difícil superación en el corto plazo.
2. Deficiencias instrumentales de especial relevancia para la solución de los problemas seleccionados.
3. Deficiencias instrumentales que puedan superarse con los recursos y capacidad técnica disponibles.

El conjunto de problemas y sus respectivas deficiencias instrumentales seleccionados constituye el área de concentración que servirá de base para la identificación de los proyectos en el área estratégica de acción específica.

I. Determinación de los objetivos específicos que formarán parte de la estrategia de desarrollo agrícola y rural

Cada área de concentración identificada debe ser sometida a un proceso de compatibilización con las áreas de concentración de otras áreas estratégicas de acción, antes de poder ser seleccionada como base de la identificación de proyectos. Esto es así porque en la misma desagregación del mandato sectorial en mandatos por áreas estratégicas de acción que se ha seguido, se introducen parcialidades de enfoque que casi inevitablemente introducirán sesgos, contradicciones y duplicidades entre un área estratégica y otra. Para superar estas limitantes y devolver el análisis a un plano de equilibrio general, el siguiente paso del proceso exige agrupar todos los objetivos específicos de todas las áreas de concentración encontradas en un solo listado global, para someterlos a un proceso de compatibilización basado en los siguientes criterios.

1. El objetivo específico es coincidente con la doctrina político-económica del Gobierno.- Este criterio parece innecesario considerando el proceso seguido en la identificación del mandato por área estratégica de acción y en la configuración del marco programático e instrumentación. Sin embargo, dado que todo análisis parcial conlleva el riesgo de desviarse del marco general de referencia, con su aplicación se establece un mecanismo de seguridad para eliminar planteamientos inviables y/o sesgados.

2. El objetivo específico es compatible o no entra en contradicción con el área de concentración de otra área estratégica de acción.- En la práctica surgirán objetivos específicos relacionados o coincidentes con los de otras áreas estratégicas. Para evitar contradicciones y duplicidades se deberá buscar una compatibilización entre los varios objetivos específicos, de tal forma que los desarrollos en todas las áreas estratégicas de acción sean armónicos y coincidentes.

3. El objetivo específico es compatible o al menos no se opone a los objetivos nacionales de generación de empleo, ocupación del territorio nacional y conservación de los recursos nacionales.- Este criterio por las mismas razones dadas con relación al primer criterio, sería innecesario si se hubiera seguido con rigor todo el proceso. Pero ante lo inevitable de las desviaciones, se hace preciso contar también con un mecanismo de seguridad que impida la selección de áreas de concentración que pudieran ser incompatibles con los principios nacionales enunciados.

J. Selección de objetivos específicos

Los objetivos específicos que hayan superado el proceso de compatibilización constituirán las áreas potenciales de acción estratégica sectorial; por lo tanto, serán la base para identificar los proyectos de desarrollo agrícola y rural. Sin embargo, su relevancia y pertinencia en el marco real de las posibilidades del país es muy distinta, por lo que es preciso hacer una selección previa de los más viables aplicando los criterios siguientes:

1. El objetivo específico coincide con un área o aspecto donde el país tiene ventajas comparativas Con la aplicación de este criterio se asegura que desde un principio se estén considerando los proyectos más viables, y se evitará caer en esfuerzos innecesarios y superfluos. En Paraguay, por ejemplo, el desarrollo de ciertas plantas agroindustriales, es coincidente con las prioridades del desarrollo económico y su implementación es técnicamente viable, pero no se puede desconocer el hecho de su ubicación entre dos países (Argentina y Brasil), que poseen complejos agroindustriales poderosos. Situaciones como esta obligan a analizar con mucho cuidado todos aquellos objetivos específicos relacionados con esta área.

2. A través del objetivo específico se atiende un punto de estrangulamiento importante de la estrategia general de desarrollo.- Por medio de este criterio se mide la pertinencia del objetivo específico y se asegura que en el análisis se mantiene la perspectiva de equilibrio general para el desarrollo.

3. El gobierno tiene interés real y le da la suficiente prioridad al objetivo específico.- A través de este criterio se mide la relevancia política y se busca la coincidencia entre el planteamiento técnico y los intereses políticos del Gobierno. Se asegura de esta manera que el planteamiento técnico sea una respuesta adecuada a los intereses del Gobierno.

4. El área que atiende el objetivo específico no está suficientemente atendida por otro programa o proyecto actual o potencial de Gobierno.- Con frecuencia se hacen planteamientos y propuestas que no parten de un conocimiento real de los antecedentes ni de las acciones que viene realizando el país. Y, aunque el diagnóstico del marco programático por área estratégica de acción se haya hecho con rigor, es posible que no se haya analizado cuidadosamente la existencia de programas y proyectos de otras áreas que, con algunas modificaciones, podrían llegar a atender los requerimientos del objetivo específico. Con la aplicación de este criterio se trata de evitar duplicidad y derroche de esfuerzos.

K. Priorización de objetos específicos

Todos los objetivos específicos que hayan superado los criterios anteriores son posibles áreas de proyectos. Es necesario ahora ordenarlos en términos de su importancia relativa en relación a la estrategia del desarrollo agrícola y rural del Gobierno.

Para realizar este ordenamiento se somete a los objetivos específicos seleccionados a los cuatro criterios de prioridad siguientes.

1. **Relevancia para la estrategia general del desarrollo agrícola y rural.-** Con este criterio se mide la relevancia del objetivo específico en relación a su contribución a los objetivos de desarrollo económico y social que se plantea el país.
2. **Relevancia para la estrategia específica del área estrategia de acción.-** Con este criterio se mide la relevancia del objetivo específico en relación a su contribución al mandato de su área o áreas estratégicas de acción.
3. **Grado de cobertura poblacional.-** Con este criterio se mide la población que será favorecida por los beneficios y servicios derivados del objeto específico.
4. **Costo de oportunidad.-** Con este criterio se mide si los recursos disponibles están en relación con la magnitud del problema que se trata de resolver, y si su asignación al objetivo específico representa el uso más óptimo entre todas las posibles alternativas.

Para establecer el orden de prioridad entre los objetivos específicos se aplica una ponderación del 1 al 4 para cada uno de los criterios de prioridad anteriores; v.g: 1 grado óptimo, 2 grado mediano, 3 grado bajo y 4 grado muy bajo. Al final, se suman las ponderaciones y se obtiene la prioridad global. Para simplificar y tener todos los objetivos ordenados a partir de 1 se puede aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Orden de prioridad} = [(a-1)+(b-1)+(c-1)+(d-1)] + 1$$

Donde a, b, c, d son las correspondientes ponderaciones del 1 al 4 que se hayan dado a los criterios de priorización.

L. Ajustes por área estratégica de acción

Los objetivos que resulten de los procesos de compatibilización, selección y priorización deben ser agrupados nuevamente por áreas estratégicas para poder evaluar el impacto que las modificaciones introducidas representan para el planteamiento estratégico original. Como resultado de esta evaluación, se deben introducir los cambios y ajustes necesarios para poder asegurar el cumplimiento del mandato por área estratégica.

Estos cambios y ajustes se traducirán en modificaciones programáticas y operativas en los

mismos objetivos específicos que, sin variar el concepto y prioridad dada al objetivo, permitan preservar la orientación estratégica del área de acción.

Como parte de este ajuste se determinarán las correspondencias entre objetivos específicos y proyectos, obteniéndose las siguientes.

1. Objetivos específicos que requieren varios proyectos para poder ser atendidos.
2. Proyectos que atenderían a varios objetivos específicos.

M. Formulación de la idea de proyecto

Después de haberse completado el ajuste por área estratégica y determinado la correspondencia entre objetivos específicos y proyectos, se procede a formular la idea de proyecto, lo que representa el primer paso en el proceso de promoción, negociación para obtener financiamiento y apoyo, y formulación per se del proyecto.

La idea sólo presenta los elementos más salientes del futuro proyecto, pero debe ser suficiente explícita como para poder señalar su relevancia e importancia. Su perfil contendrá los siguientes puntos:

1. Definición del problema general que enmarca al proyecto.
2. Objetivo general en términos de la eliminación total o parcial del problema enunciado en 1.
3. Objetivos específicos como desagregación del objetivo general en áreas específicas de acción.
4. Características del proyecto en términos del modelo, marco conceptual, enfoque, diseño experimental, etc, que se aplicarán.
5. Productos esperados en términos de los logros que servirán para medir la contribución del proyecto a la resolución del problema.
6. Beneficiarios potenciales en términos de la población neta que directa e indirectamente se beneficiará con los logros del proyecto.
7. Costo estimado de las inversiones, en una primera aproximación.

**MINISTERIO DE AGRICULTURA
PROYECTO PADI
PROGRAMA DE CAPACITACION
AVANZADA**

**INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA
IICA**

**SEMINARIO SOBRE METODOLOGIA DE
IDENTIFICACION, PRIORIZACION Y
ELABORACION DE PERFILES DE
PROYECTOS AGRICOLAS**

**METODOLOGIA DE JERARQUIZACION Y SELECCION
DE PROYECTOS DE INVERSION AGRICOLA**

Presentado por: Ing Oscar Chaquilla

Lima, marzo, 1989

PRESENTACION

EL presente documento fue elaborado por William Corrales, consultor de la Oficina del IICA en Costa Rica. El mismo está sujeto a correcciones y modificaciones, a efectos de adecuarlo a la real necesidad del país.

Este documento se presenta a los participantes del seminario a fin de que pueda ser discutido y fundamentalmente mejorado

I. REFERENCIA GENERAL

La metodología que se presenta en este documento se enmarca en los siguientes aspectos.

A. Es un instrumento para jerarquizar y seleccionar proyectos de inversión en el sector agrícola. Esto significa que la metodología es aplicable para la toma de decisiones de asignación de recursos para la ejecución de inversiones en el sector, cuyo objetivo va directa o indirectamente relacionado con la producción agrícola. De tal forma que permite jerarquizar y seleccionar proyectos que requieren la adquisición de terrenos, construcción de instalaciones, compra de maquinaria y equipo y de otros rubros de inversión, todos necesarios para el desarrollo o producción de bienes agrícolas.

B. La asignación de recursos para el desarrollo de actividades de apoyo al desarrollo agrícola, v. g. organización, capacitación y transferencia de tecnología, pueden también evaluarse con la metodología, cuando se tiene información que permita conocer el impacto de tales actividades o proyectos sobre la producción agrícola, el destino de sus productos y el empleo generado, entre otras variables o criterios relevantes para la aplicación de este instrumento.

C. La metodología desarrollada responde a los lineamientos de la política de desarrollo nacional y del sector agrícola de cada país y su estrategia de desarrollo, tanto en la determinación de sus objetivos, identificación de criterios e indicadores así como en sus aperturas. Indudablemente, un aspecto directamente relacionado se refiere a los puntajes que se establecen para cada indicador global y para sus aperturas, los cuales responden precisamente al tipo de modelo de desarrollo agrícola o estrategia que persigue cada país.

D. Se incluyen ejemplos para ilustrar la aplicación de la metodología, considerando 3 proyectos y 2 tipos de estrategias de desarrollo.

Las estrategias, al dar distinto peso o importancia a ciertos objetivos de la política global y agrícola, necesariamente establecen puntajes más altos para los objetivos y criterios más importantes.

Básicamente, las estrategias contemplados aspectos:

1. El desarrollo agrícola tendrá como ingredientes sustantivos la producción de bienes agrícolas no tradicionales para exportaciones, utilizando en alto grado insumos y recursos nacionales.

2. El abastecimiento local de productos agrícolas de consumo básico para la población, dado el alto déficit de producción y la necesidad de revertir la tendencia al aumento de sus importaciones, será un elemento sustantivo de la nueva política de desarrollo agrícola.

Por lo tanto, cada estrategia establece que los resultados de la metodología para jerarquizar y seleccionar proyectos son distintos. Para la primera, la metodología lleva a jerarquizar en lugares más importantes oportunidades de inversión de "exportación de bienes agrícolas no tradicionales a terceros mercados", en tanto que la segunda estrategia, premia con mayor puntaje o ponderación, proyectos de "producción para el consumo local de bienes agrícolas básicos", en relación con otros objetivos o criterios de la política agrícola.

II. OBJETIVOS DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL Y PARA EL SECTOR AGRICOLA.

A. Introducción

Como se apuntó anteriormente, se presentan en este aparte un listado de objetivos que satisface la política global y del sector según la nueva estrategia de desarrollo, especialmente para el caso de Costa Rica. El diagnóstico de la problemática económico social varía entre países, por razones, causas y consecuencias de un proceso de desarrollo de naturaleza un tanto distinta.

Sin embargo, se estima que muchos de estos objetivos, puedan también estar reflejados y se procurará satisfacerlos en las estrategias de desarrollo de varios países latinoamericanos. Es decir pueda haber consistencia entre objetivos que procura la política agrícola entre distintos países. Un aspecto importante que se debe enfatizar, es que donde puede encontrarse mayor diferencia es en lo relativo a la mayor o menor importancia que los objetivos tienen para cada país.

Es decir, para un país el objetivo "x" de su política agrícola es más importante que el objetivo "y". Esto establece necesariamente que el peso, puntaje o ponderación que se asigne al objetivo "x" sea relativamente más alto que aquel que se establece para el objetivo "y", lo cual dependerá de la estrategia de desarrollo agrícola que hayan diseñado y aplicado los países.

B. Lista de objetivos

1. Contribución al crecimiento del producto nacional o al aumento del valor agregado del sector.
2. Producción de bienes no tradicionales.
3. Producción de bienes para mercados no tradicionales.
4. Contribución al aumento de las exportaciones del sector.
5. Generación de altos niveles de empleo.
6. Producción de bienes de sustitución de importaciones.
7. Generación neta de divisas.
8. Alto grado de utilización de materias primas, insumos y recursos nacionales (contenido nacional de la producción).
9. Impacto en el desarrollo rural o localización.
10. Utilización de tecnologías eficientes.

C. Criterios según objetivos seleccionados para la metodología. Definición para su medición cuantitativa y cualitativa

1. Criterios e indicadores. - Se han seleccionado los objetivos o criterios y los correspondientes indicadores.

<u>Criterio</u>	<u>Indicador</u>
a. Producción de bienes agropecuarios tradicionales y no tradicionales.	Idem
b. Inserción de los bienes agropecuarios a mercados local, exportación tradicional y no tradicional.	Idem

o puntaje mayor que aquellos, si bien son generadores de divisas pero en porcentaje inferior al límite del 50 por ciento.

El indicador de contenido nacional, ya analizado se mueve en el intervalo 0-100 por ciento.

Se han establecido dos niveles para el intervalo. Para premiar a un proyecto agrícola, se estima que el contenido nacional mínimo para la producción del bien es 50 por ciento. El segundo nivel, premia con mayores puntos o ponderación a oportunidades de inversión que presenten un contenido nacional mayor al 70 por ciento.

Como fundamento para definir estos límites, se adoptó la definición que aparece en el Reglamento a la Ley de Incentivos para la Producción Industrial de Costa Rica, donde se define un intervalo mínimo de contenido nacional, (entre 50 y 90%), para calificar actividades de producción de bienes agroindustriales, que solicitan los beneficios de esta ley.

La definición de los intervalos de clase del indicador para la mencionada Ley y Reglamento, se basó en una investigación, donde se cuantificó el valor de este indicador a una muestra respectiva de actividades industriales, que han recibido beneficios fiscales con base en el Convenio Centroamericano de Incentivos al Desarrollo Industrial vigente para Costa Rica desde 1963.

El indicador de generación de empleo, presenta tres aperturas. La primera considera el intervalo entre 1-30, la segunda 30-100 y la tercera 100 y más puestos de trabajo generados. Se premia más a las actividades generadoras de mayores empleos, sin relacionar el indicador con la inversión de capital por puestos de trabajo creado.

Los intervalos definidos están directamente relacionados con criterios existentes y utilizados en economías relativamente "pequeñas" - caso de Costa Rica-, para calificar o caracterizar actividades productivas con escalas: pequeña, mediana y grande, respectivamente.

3. Puntajes asociados a los indicadores.- Como se mencionó anteriormente (ver numerales ID y IIA), a esta altura del análisis se presenta la situación, donde la asignación de los puntajes a los indicadores varía dependiendo de la política y estrategia nacional y agrícola ejecutadas por cada país.

La metodología desarrollada, tiene un total de 200 puntos, que resulta de sumar las ponderaciones asignadas a cada una de los 7 criterios contemplados. Sin embargo, el puntaje otorgado a cada criterio indicador se distribuye según las aperturas que se definieron para cada uno. Por lo tanto el proyecto de inversión agrícola se evalúa o jerarquiza por satisfacer determinado nivel de apertura de los indicadores correspondientes.

Esto se aclara seguidamente, con la aplicación de la metodología a casos hipotéticos.

III. APLICACION DE LA METODOLOGIA DE JERARQUIZACION DE PROYECTOS Y DETERMINACION DE LIMITES PARA SU SELECCION O RECHAZO.

A. Introducción

Para su mejor comprensión de la metodología, utilizaremos algunos ejemplos considerando su aplicación a tres proyectos agrícolas, considerando situaciones donde dos países tienen estrategias diferentes para su política agrícola.

Supongamos que tenemos información suficiente de perfiles de proyectos agrícolas (ver Módulo para Preparar un perfil de un proyecto de inversión agrícola), a saber:

Producción y exportación de café
Producción y exportación de macadamia
Producción de arroz.

B. Casos ilustrativos

1. Estrategia de exportaciones de productos agrícolas con alto contenido nacional.- Para esta estrategia, observamos que se premia mayormente a los proyectos agrícolas cuya producción va orientada especialmente a satisfacer demandas externas (indicadores b y c), contribuye a la generación neta de divisas (indicador d) y la producción se alcanza con un alto contenido nacional (indicador e).

Se adjunta el Cuadro 1 con los puntajes asociados a los indicadores y el Cuadro 2 con los resultados de la aplicación de la metodología.

Cuadro 1: ESTRATEGIA DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGRICOLAS DE ALTO CONTENIDO NACIONAL

INDICADOR Y NIVEL	PUNTAJE (%)
- Bien Agrícola	(20)
Tradicional	8
No tradicional	12
- Mercado	(20)
Local	5
Exportación tradicional	6
Exportación no tradicional	9
- Exportación/producción (X)	(20)
X (30-60%)	8
X mayor 60%	12
- Generación de divisas netas (G)	(20)
G (1.0-1.5)	8
G mayor 1.5	12
- Contenido nacional / Valor bruto	(40)
Producción (C)	
C (50-70%)	18
C mayor 70 %	22
- Puestos de trabajo creados (E)	(40)
E (1,30)	10
E (30, 100)	14
E mayor 100	16
- Localización	(40)
Urbana	6
Rural	14
Muy deprimida	20
TOTAL	(200)

2. Estrategia de abastecimiento local de bienes agrícolas de alto contenido nacional.- Aplicando esta estrategia, se premia mayormente la producción agrícola para satisfacer la demanda interna con alta participación de insumos y recursos de origen local. Esto se ilustra en el cuadro 3. Los resultados de la aplicación de la metodología aparecen en el Cuadro 4.

**Cuadro 2: ESTRATEGIA DE EXPORTACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS CON ALTO CONTENIDO NACIONAL
(RESULTADO DE LA APLICACION DE LA METODOLOGIA DE JERARQUIZACION A PROYECTOS HIPOTETICOS)**

Proyectos	Indicadores y puntajes respectivos							
	a	b	c	d	e	f	g	TOTAL
	BIEN	MERCADO	VX/VBP (%)	VD/GD	VPN/VBT (%)	EMPLEO DIRECTO	ZONA	
1. Macadamia	No tradic.	Exp. no tradic	X mayor 60	G mayor 1.5	C mayor 70	Mayor 30 E menor 100	Rural	
Ponderación	12	9	12	12	22	14	14	95
2. Café	Tradic.	Exp. tradic.	X mayor 60	Mayor 1.0 G menor 1.5	C mayor 70	E mayor 100	Muy deprimida	
Ponderación	8	6	12	8	22	16	20	92
3. Arroz	Tradic.	Local	X menor 30	G menor 1	C mayor 70	Mayor 30 E menor 100	Muy deprimida	
Ponderación	8	5	0	0	22	14	20	69

Cuadro 3. ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO LOCAL DE BIENES AGRICOLAS DE ALTO CONTENIDO NACIONAL

INDICADOR Y NIVEL	PUNTAJE
-Bien Agrícola:	(20)
.Tradicional	10
.No Tradicional	10
-Mercado:	(40)
.Local	30
.Exportación tradicional	5
.Exportación no tradicional	5
-Exportación/Producción (X)	(15)
.X (30 - 60 %)	5
.X mayor 60 %	10
-Generación de divisas netas (G)	(15)
.G (1.0 - 1.5)	5
.G mayor 1.5	10
-Contenido nacional/V. bruto producción (C)	(40)
.C (50 - 70 %)	18
.C mayor 70 %	22
-Puestos de trabajo (E)	(35)
.E (1, 30)	8
.E (30, 100)	12
.E mayor 100	15
-Localización	(35)
.Urbana	6
.Rural	13
.Muy deprimida	16
TOTAL	(200)

Cuadro 4: ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO LOCAL DE BIENES AGRICOLAS DE ALTO CONTENIDO NACIONAL

(RESULTADO DE APLICACION DE LA METODOLOGIA DE JERARQUIZACION A PROYECTOS HIPOTETICOS)

Proyectos	Indicadores y puntajes respectivos							
	a	b	c	d	e	f	g	TOTAL
1. Macadamia	No tradic.	X No tradic.	X mayor 60%	G mayor 1.5	C mayor 70%	E (30, 100)	Rural	
Ponderación	10	5	10	10	22	12	13	82
2. Café	Tradic.	X tradicional	X mayor 60%	G (1.0-1.5)	C mayor 70%	E mayor 100	Muy deprimida	
Ponderación	10	5	10	5	22	15	16	83
3. Arroz	Tradic.	Local	X menor 30%	G menor 1.0	C mayor 70%	E (30, 100)	Muy deprimida	
Ponderación	10	30	0	0	22	12	16	90

3. Resultados de la metodología de jerarquización de proyectos según estrategias.- Se desprende de los Cuadros 2 y 4, los resultados del ejercicio, que se resumen así:

Proyecto agrícola	ESTRATEGIA			
	EXPORTACION		ABASTECIMIENTO INTERNO	
	Puntaje jerarquía		Puntaje jerarquía	
Macadamía	95	1	82	3
Café	92	2	83	2
Arroz	69	3	90	1

Se observa como según el tipo de estrategia de la política de desarrollo agrícola que ejecuten los países, dependen los puntajes asociados a los indicadores de los criterios de jerarquización, y consecuente así se obtendrán distintas prioridades para los proyectos de inversión agrícola.

4. Límite para la selección de proyectos

a. Introducción: Con base en los anteriores ejemplos, así como con la metodología aquí presentada y explicada, debe procederse a determinar un límite que determine la selección o rechazo de proyectos.

Dos enfoques podemos utilizar para la selección de los proyectos:

- 1) Proceder a la selección de los proyectos a partir de su mayor ponderación y posición jerárquica, determinando así cuál o cuáles se rechazan según criterios accesorios: v.g. hasta donde alcance el presupuesto de recursos para su preinversión o ejecución.
- 2). Determinar un puntaje global mínimo que deben alcanzar los proyectos para resultar seleccionados. Así consecuentemente aquellos que no lo alcancen resultaran rechazados.

A continuación se explica con mayor detalle este último enfoque.

b. Puntaje global límite para la selección de proyectos: Con base en los puntajes asignados a los criterios e indicadores para las dos estrategias utilizadas para ilustrar la aplicación de la metodología, encontramos que los indicadores se mueven en intervalos de puntajes mínimos y máximos, a saber.

Indicador	ESTRATEGIA / PUNTAJES			
	Mínimo	I Máximo	Mínimo	II Máximo
a	8	12	10	10
b	5	9	5	30
c	0	12	0	10
d	0	12	0	10
e	0	22	0	22
f	10	16	8	15
g	6	20	6	16
TOTAL	29	103	29	113
Promedio Simple:		66		71

Para los efectos de la aplicación de la metodología podría aplicarse un límite que responda al promedio simple entre la suma de los valores mínimos y máximos de los puntajes correspondientes a los indicadores de los criterios según la estrategia y política de desarrollo agrícola puesta en ejecución en cada país.

5. Comentario final

Para cerrar el presente análisis descriptivo e ilustrativo de la metodología de jerarquización y selección de proyectos, debe agregarse lo siguiente.

a. Los proyectos seleccionados deben proseguir su etapa de preinversión, pues su formulación para los efectos de aplicación de la presente metodología, alcanzó hasta el nivel de perfil.

b. Llevados los proyectos hasta la etapa de la factibilidad técnico/económico, se tendrán criterios adicionales derivados del estudio, para determinar la conveniencia de su ejecución. O sea la presente metodología se ajusta posteriormente con un "segundo filtro" que contempla otros criterios microeconómicos para determinar la selección y/o ejecución de inversiones agrícolas.

c. En este nivel, se jerarquizarán los proyectos contemplando los criterios de la factibilidad técnico económica, estableciendo para la selección, fundamentalmente, la disponibilidad de recursos o presupuesto de inversión agrícola de los países.

IV. PRINCIPIOS BASICOS PARA LA JERARQUIZACION Y SELECCION DE PROYECTOS DE INVERSION AGRICOLA

A. Introducción

Se citan en este documento algunos de los principales razonamientos desde los ángulos económico, técnico, político/social, para la Jerarquización y Selección de Proyectos de Inversión.

B. Razonamiento

1. Económicos

- a. Escasez de recursos de inversión frente a la creciente demanda por productos y servicios para la población.
- b. Alto endeudamiento externo de los países.
- c. Asignación de recursos en proyectos de mayor impacto para la solución de los problemas económicos sociales más graves que limitan el desarrollo nacional y del sector agrícola.
- d. Ejecución de proyectos que responden en mayor medida a los objetivos, metas, estrategia y políticas del desarrollo nacional y agrícola de los países.

2. Técnicos

- a. Necesidad de seleccionar proyectos con tecnologías adecuadas al tamaño del mercado local y externo (s) (producción con eficiencia, alta productividad, especialización y alcanzando economías de escala).
- b. Necesidad de asignar recursos con técnicas de producción que siendo ahorrativas en el uso relativo del capital y empleadoras de altos niveles relativos de mano de obra, permitan producir bienes competitivos en los mercados local y de exportación.

3. Políticas y Sociales

- a. Selección de proyectos que favorezcan a la mayoría de la población.**
- b. Proyectos que contribuyan a mejorar el bienestar de la población, distribución del ingreso, etc.**
- c. Proyectos que ensanchen la propiedad de los medios de producción.**
- d. Proyectos que contribuyan a reducir desequilibrios económico sociales en las distintas regiones de los países.**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA
PROYECTO PADI
PROGRAMA DE CAPACITACION
AVANZADA**

**INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA
IICA**

**SEMINARIO SOBRE METODOLOGIA DE
IDENTIFICACION, PRIORIZACION Y
ELABORACION DE PERFILES DE
PROYECTOS AGRICOLAS**

**ELABORACION DE PERFILES DE
PROYECTOS AGRICOLAS**

PRESENTADO POR: Ing Alejo Lorzundi Silvera

Lima, marzo , 1989

PRESENTACION

El presente documento fue elaborado para su presentación en el "Seminario: Metodología de identificación, priorización, y elaboración de perfiles de proyectos agrícolas". Está basada en la metodología "Sistema de Manejo de Proyectos (SMP)", cuyo uso está oficializado en el Ministerio de Agricultura desde 1986, y en desarrollos y adecuaciones más simplificadas como el "Resumen Operativo Gerencial" (ROG) del IICA o la "Planificación por Objetivos".

El método tiene amplia difusión en el país, su adopción y su empleo son cada vez mayores, particularmente en la medida que se van superando los métodos tradicionales y el arraigo que éstas todavía tienen en muchos de nuestros proyectistas.

El método del SMP es ampliamente aceptado por las fuentes de Cooperación como: IICA, AID, FAO y otras de carácter bilateral, para la formulación de proyectos de inversión y de cooperación técnica internacional.

I. DEFINICIONES Y OBJETIVOS

Proyectos de inversión.- Es el conjunto de estudios necesarios para establecer la producción económica de un bien o servicio.

En esta definición la frase "Producción económica" se usa en el sentido de "Producción eficiente", es decir, producción con economía, entendiéndose por economía el acto de economizar, o sea de utilizar los recursos escasos en forma racional, de tal manera que se obtenga el máximo beneficio con el mínimo de recursos.

El objetivo fundamental del proyecto de inversión es reunir elementos de juicio que permitan tomar decisiones racionales con respecto a la asignación de los recursos disponibles. Lo cual significa que éstos deben asignarse a las actividades en que se produzca la mejor relación entre beneficios y costos para la personal o entidades que toman las decisiones de asignar los recursos.

La racionalidad de las mencionadas decisiones será tanto más difícil de lograr cuanto menor sea el conocimiento que se tenga acerca de los posibles resultados de las actividades a emprender. Es decir que dicha racionalidad estará en razón inversa de la incertidumbre sobre los resultados.

Interesa por lo tanto disminuir el grado de incertidumbre del asignador de recursos y la única manera de lograr esto es reunir antecedentes, hacer estudios e investigaciones, efectuar análisis y diagnósticos e interpretarlos. En resumen, reunir todos los elementos de juicio que puedan arrojar luz sobre los resultados del proyecto.

Estos estudios, naturalmente, tienen un costo ya que requieren de personal, tiempo, esfuerzo, materiales y equipos en mayor o menor cantidad o calidad según la envergadura del proyectos, el nivel de profundidad al que se quiera llegar en la investigación o el grado de certidumbre que se desee obtener.

Se puede afirmar en forma generalizada, que el grado de certidumbre y los costos, son dos variables directamente correlacionadas como se muestra en las Figuras 1 y 2.

Como las figuras 1 y 2 indican, al comienzo se pueda reducir sustancialmente el tiempo y con los costos bajos, el grado de incertidumbre. A medida que se va incurriendo en costos mayores el grado de incertidumbre que se va eliminando, no se mantiene en la misma proporción que al principio, sino que va decreciendo. Finalmente la curva resulta asintótica a la ordenada correspondiente al 100% de certidumbre (o lo que es lo mismo al 0% de incertidumbre). Esto quiere decir que por más estudios que se realicen jamás se podrá llegar a una certeza total y absoluta sobre los resultados del proyecto.

Costos
Unidad
Tiempo

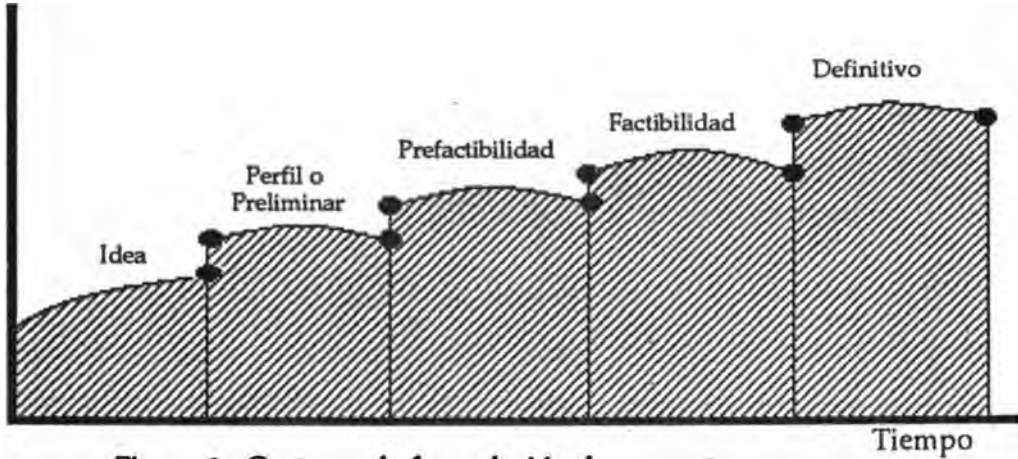


Figura 1.- Costos en la formulación de proyectos

Grado de
Incertidumbre

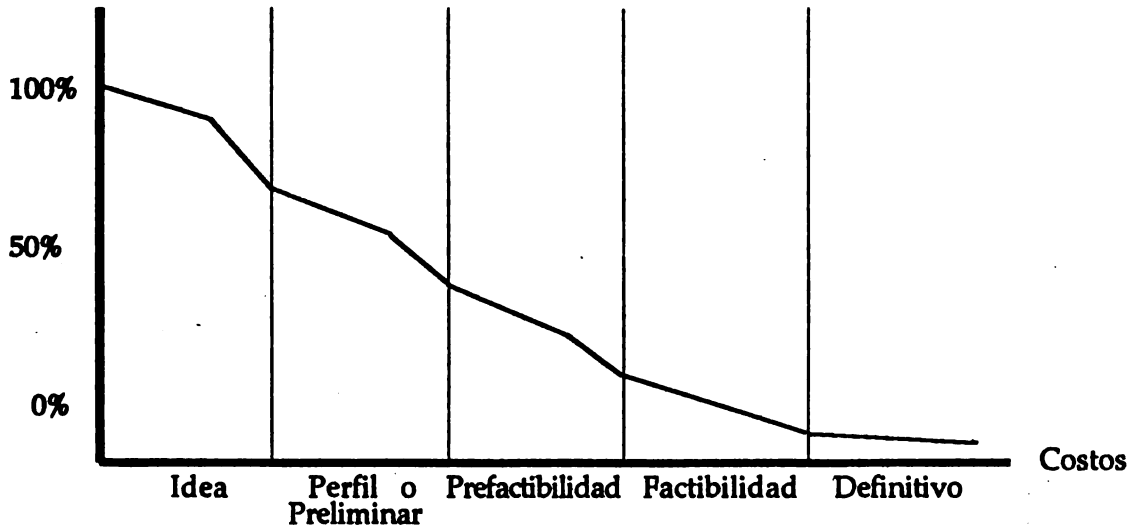


Figura 2.- Grado de incertidumbre en la formulación de proyectos

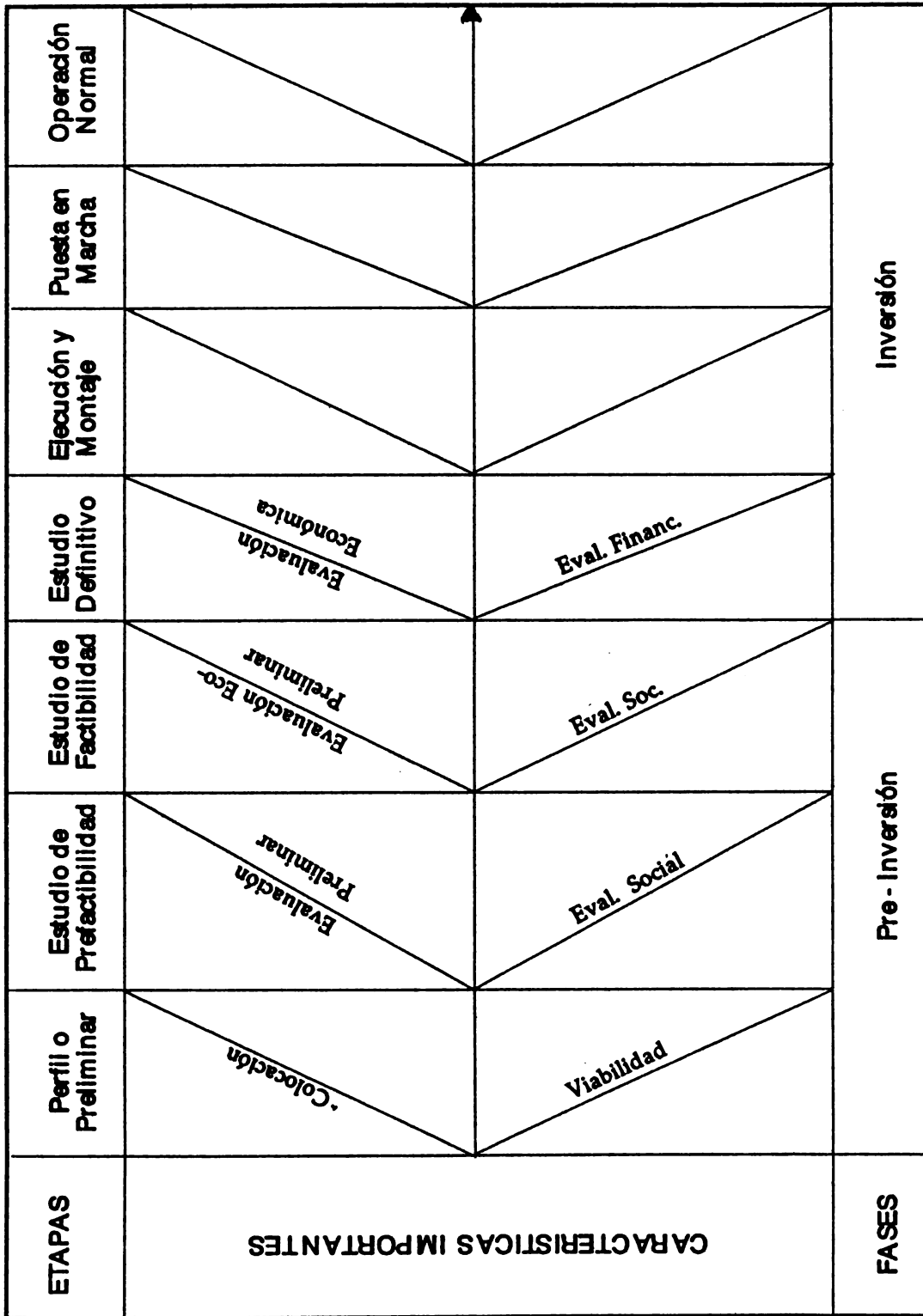


Figura 3.- Fases y etapas de un proyecto y sus principales características.

II. FASES Y ETAPAS DE UN PROYECTO

Los usos y costumbres, la experiencia, las normas establecidas por las agencias financieras nacionales e internacionales, como por diversos organismos de estudio, han ido definiendo, a través del tiempo algunos conceptos claros y diferenciados acerca de las fases y etapas que un estudio puede o debe recorrer antes de llegar a la ejecución de las inversiones. Las denominaciones de dichas fases y etapas respectivas se indican en la figura 3.

La fase de pre-inversión comprende las siguientes tres etapas.

A. Perfil

El perfil llamado también Estudio Preliminar, es el primer análisis que se hace para estimar la viabilidad del proyecto antes de seguir adelante e incurrir en mayores costos. Este estudio se elabora utilizando información existente, sin mayores gastos en investigación de campo y de gabinete.

Su contenido se concentra en los aspectos técnicos del proyecto; y en cuanto a los aspectos económicos, sólo examina lo referente a las inversiones necesarias, en una primera aproximación.

B. Estudio de Pre-factibilidad

Es la expresión abreviada de "Estudio preliminar de factibilidad", llamado también "Ante-proyecto preliminar"; indentifica una alternativa viable dentro de alguna de las posibles soluciones.

Para elaborar este estudio se requiere normalmente de trabajos e investigaciones de campo y de gabinete, que suponen algunos gastos. Su contenido no sólo desarrolla los aspectos técnicos del proyecto con mayor detalle que el perfil, sino que, además, examina la totalidad de los aspectos económico-financieros del proyecto, a base de costos unitarios generales, deducidos de anteproyectos ya elaborados y otras experiencias sobre el particular.

El examen de perfil permite tomar la decisión de elaborar o no el estudio de pre-factibilidad, incurriendo en los correspondientes costos. De similar manera, el estudio de pre-factibilidad permite tomar la decisión de elaborar o no el estudio de factibilidad con los costos mayores que ello implica.

C. Estudio de factibilidad

Denominado también "Anteproyecto definitivo", define la alternativa óptima para el proyecto; requiere de investigaciones y trabajos de campo y de gabinete mucho más extensos y detallados que los de la etapa anterior. Y, aunque consta fundamentalmente de los mismos elementos que el estudio de pre-factibilidad, pone mayor énfasis en el estudio de la organización del proyecto en sus etapas de construcción y operación.

Este estudio permite tomar la decisión fundamental: ejecutar o no el proyecto, y por esta razón, con este estudio se dá por terminada la fase de pre-inversión. Si la decisión es favorable al proyecto, se justifica pasar a la fase de inversión, que comprende las siguientes etapas.

D. Estudio definitivo

Consiste en la preparación de los documentos técnicos correspondientes a los componentes de la alternativa óptima adoptada, y necesarios para su construcción, montaje y puestas en marcha. Incluye los aspectos técnicos, financieros, jurídicos y administrativos del proyecto.

E. Ejecución y montaje

Consiste en la construcción y equipamiento de las instalaciones físicas, capacitación de

personal e implementación de los instrumentos legales y organismos administrativos necesarios para la operación del proyecto.

F. Puesta en marcha

Consiste en el conjunto de operaciones iniciales del proyecto que se realizan para observar las deficiencias, defectos e imperfecciones del mismo, que deben ser corregidas antes de iniciar la operación normal.

G. Operación normal

Es la etapa productiva del proyecto; deberá durar el tiempo en el que pueda producir una relación satisfactoria entre beneficios y costos desde el punto de vista de la entidad responsable.

IV. LA METODOLOGIA DEL SISTEMA DE MANEJO DE PROYECTOS Y EL DISEÑO DE LOS PERFILES

El método tradicional de preparación de proyectos consiste en analizar la viabilidad institucional, legal, técnica, economía y financiera, incorporando todo ello según su nivel de concretización en documentos llamados de idea, preliminar o perfil, prefactibilidad y factibilidad. El Sistema de Manejo de Proyectos (SMP) no reemplaza a estos estudios ni a las metodologías de análisis que se utilizan para demostrar la viabilidad de un proyecto. El aporte del SMP es proporcionar al estudio un enfoque gerencial que obliga a precisar los objetivos y metas en forma clara, cuantificable y medible en el tiempo, lo cual favorece grandemente la consistencia del diseño, lo que es más importante, facilita su ejecución convirtiéndose en un instrumento invaluable para orientar la acción.

EL SMP provee disciplina y control sobre cada una de las fases de un proyecto, desde su concepción inicial hasta su terminación exitosa. EL SMP, integra todos los aspectos que tienen que ver con la viabilidad de un proyecto, enfatiza el logro de resultados y proporciona la estrategia para lograrlos. (Ver Figura 4)

El SMP considera que todos los proyectos siguen un ciclo de tres fases, que son: diseño, ejecución y evaluación.

A. Diseño

Se refiere a la fase de preparación de un proyecto, durante la cual, se establecen los objetivos, se estiman los requerimientos de recursos y de presupuesto, se definen y coordinan responsabilidades, se elaboran planes de trabajo, se obtienen aprobaciones, etc. Esta fase puede durar días o años dependiendo de la magnitud y características de cada proyecto.

B. Ejecución

Se refiere a la fase en la cual, se realiza actividades y se consumen recursos para obtener los resultados específicos esperados.

C. Evaluación

Se refiere a la fase en la cual se examina el progreso alcanzado por un proyecto y se comparan los logros obtenidos frente a los planificados.

Para apoyar las tres fases mencionadas del ciclo de un proyecto el SMP proporciona cuatro instrumentos gerenciales que son:

- El Marco Lógico
- Las Redes de Desempeño
- El Sistema de Información para Seguimiento y
- El Sistema de Evaluación

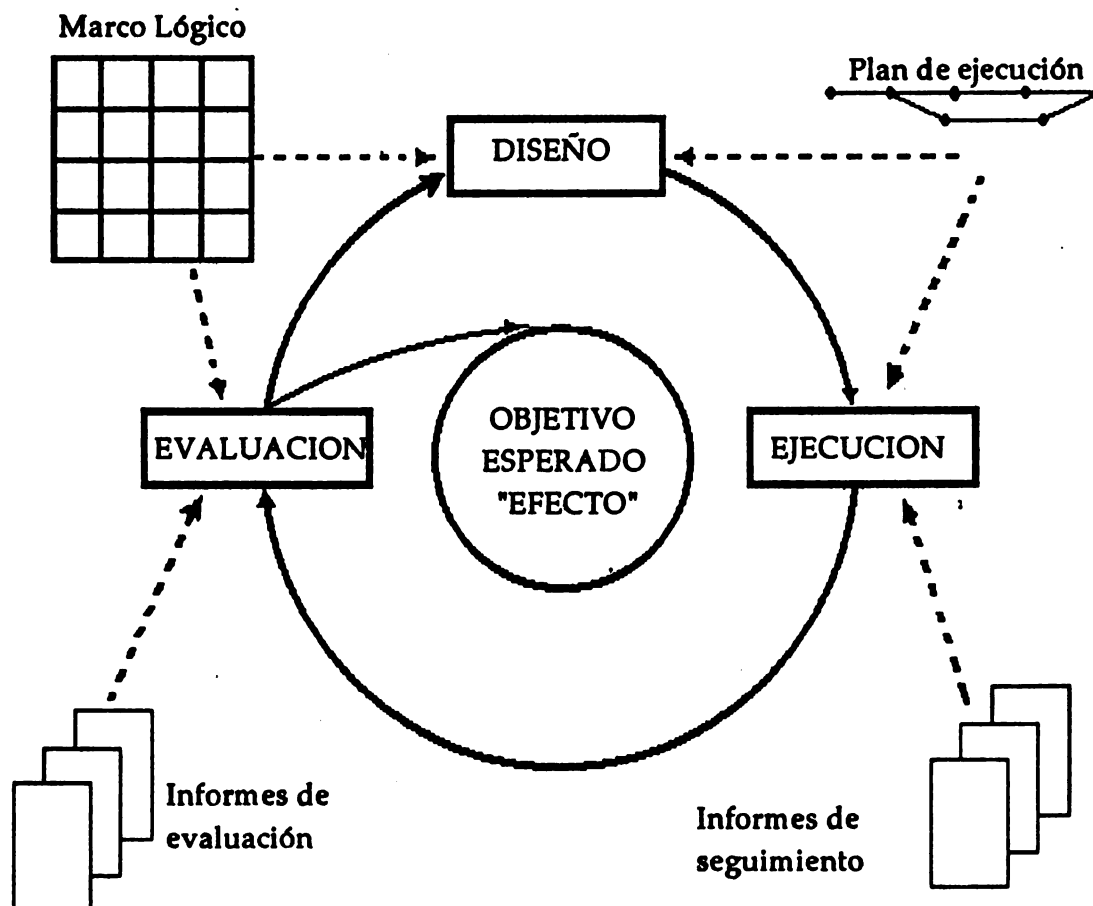


Figura 4.- El Sistema de Manejo de Proyectos (SMP)

D. El marco lógico

Es un método que sirve para conceptualizar paso a paso todos los aspectos de importancia de un proyecto, permitiendo en el proceso especificar claramente los objetivos y las metas que se pretenden lograr, identificar los supuestos importantes que son necesarios considerar para lograr su éxito y, medir adecuadamente sus metas. (Ver Figura 5).

E. Redes de Desempeño

Son un método que permite programar las actividades y eventos necesarios para ejecutar un proyecto en el tiempo, se identifican las secuencias y los eventos más importantes, sobre el logro de los cuales se deberá informar.

F. El sistema de información para seguimiento

Es un método simple y efectivo de comunicar la situación de un proyecto, conforme se cumplen o conforme se presentan problemas que hacen peligrar su cumplimiento.

**MARCO LOGICO
PARA
ESQUEMATIZAR EL DISEÑO DEL PROYECTO**

Fecha aproximada de terminación de Proyecto _____

Fecha de este sumario _____

Título del Proyecto _____

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVOS VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUJETOS IMPORTANTES
Fin del Programa: el Objetivo más amplio al que contribuye el Proyecto.	Medidas del logro del Fin		Relaciones con importancia a largo plazo del programa/ proyecto.
Propósito del Proyecto:	Indicadores del logro del propósito Situación Final del Proyecto		Que afectan al enlace Propósito Fin
Productos:	Dimensión de productos necesarios y suficientes para lograr el Propósito:		Que afectan al enlace Producto-Propósito.
Insumos: actividades	Nivel de esfuerzo/gasto para cada actividad		Que afectan al enlace Insumo Productos.

Figura 5.- Formato de un Marco Lógico.

G. El sistema de evaluación

Es un método que sirve para evaluar periódicamente los logros de un proyecto ocurridos hasta una determinada fecha. Permite precisar la estrategia para lograr los objetivos planificados y mejora la asignación de recursos, hasta su terminación exitosa.

H. Pasos para la formulación de los perfiles

Se recomienda al personal encargado de la preparación de un proyecto, iniciar sus labores conformando un equipo de profesionales que tengan experiencia en preparación de proyectos, especialmente en el tipo específico de proyecto que se desea preparar. Seguidamente, el personal seleccionado, cuyo número y especialización debe estar de acuerdo con el tamaño y características del proyecto en estudio, debe proceder a realizar las siguientes actividades:

Elaborar el Marco Lógico del Proyecto
Elaborar el Perfil del Proyecto.

La elaboración del Marco Lógico es una actividad necesaria, que permite al grupo de trabajo encargado de preparar un proyecto, visualizar simultáneamente todos los aspectos de un proyecto en forma integrada y sintetizada, examinando y calculando en el proceso todos los aspectos que tienen importancia en la determinación de su viabilidad institucional, legal, técnica, financiera y económica. Este paso requiere un análisis exhaustivo de la información y cálculos detallados. El proceso permitirá al grupo de trabajo observar como la concepción de un proyecto va evolucionando desde un estado incompleto e imperfecto de definición, hasta un estado avanzado de determinación.

La elaboración del Marco Lógico de un proyecto, demanda continua revisión y rediseño hasta lograr el diseño definitivo de la alternativa más viable. Hecho este ejercicio, la elaboración del estudio de factibilidad de dicho proyecto se convierte en un trabajo sencillo, concreto y sistemático de redacción completando sólo aquellos otros aspectos que sirven de marco de referencia y de aplicación o detalle específico del Proyecto.

1.- Elaboración del Marco Lógico del proyecto

Antes de entrar en una explicación acerca de cómo se elabora el Marco Lógico de un proyecto, es necesario exponer qué es el Marco Lógico y para qué sirve. El Marco Lógico es un método que forma parte de los cuatro instrumentos gerenciales del SMP. Permite a un grupo de trabajo:

Especificar los objetivos de un proyecto en términos de resultados.

Exponer claramente los resultados o metas específicas que se desean lograr.

Identificar explícitamente los supuestos importantes que podrían poner en riesgo el logro de las metas de un proyecto y,

Definir y delegar responsabilidades administrativas específicas.

Así mismo, sirve para organizar la información y actividades de un proyecto de manera que se pueda hacer lo siguiente:

Considerar simultáneamente, diferentes puntos de vista en forma complementaria

Formular interrogantes importantes,

Identificar fallas y sugerir soluciones,

Tomar decisiones importantes con base a un mayor y más profundo conocimiento de un proyecto,

Tener una idea clara acerca de lo que debe ser un proyecto cuando se termina exitosamente,

Integrar todos los aspectos que determinan la viabilidad institucional, legal, técnica, financiera y económica de un proyecto,

Hacer el seguimiento de la ejecución

Hacer evaluaciones del logro de resultados.

Todos los conceptos del Marco Lógico pueden ser expuestos en una matriz de 4 X 4, la cual proporciona en una página un resumen conciso de los principales elementos de un proyecto y de sus relaciones entre sí.

Para elaborar el Marco Lógico de un proyecto es necesario contar con el personal multidisciplinario encargado de la preparación de un determinado proyecto; y, contar por lo menos con una idea de los objetivos que se persiguen con dicho proyecto. Igualmente, también se debería contar con un director de proyecto o un responsable del mismo, quien tendrá que estar a cargo posteriormente de su ejecución.

Los pasos que se recomiendan seguir para elaborar el Marco Lógico de un proyecto, se resumen a continuación:

Paso 1. Analizar y enunciar los objetivos de un proyecto.

Paso 2. Analizar la relación causa-efecto existente entre los niveles de objetivos de un proyecto.

Paso 3. Enunciar y analizar los supuestos importantes que son necesarios considerar para alcanzar el éxito de un proyecto.

Paso 4. Establecer las metas de un proyecto.

Paso 5. Revisar la consistencia interna del Marco Lógico elaborado.

Paso 6. Indicar los tipos de información que se usarán para verificar el cumplimiento de la metas de un proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto, sus características, el estado de elaboración de la información disponible, el nivel de conocimiento teórico y práctico de los miembros del grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto, el tiempo que podría ser necesario para completar el Marco Lógico de un proyecto puede variar desde un día hasta varias semanas. En los tipos de proyectos que se contempla financiar con recursos de la cooperación técnica Internacional el tiempo promedio que debe tomar el completar el Marco Lógico, es de mínimo dos días y máximo de tres semanas, siempre y cuando, todos los miembros de un grupo de trabajo hagan su contribución oportuna en forma organizada y la información se encuentre en un estado de confiabilidad razonable.

Cada uno de los pasos arriba mencionados se describe a continuación.

Paso 1. Analizar y enunciar los objetivos de un proyecto

Este paso consiste en llenar la primera columna del Marco Lógico, también llamada "Resumen Narrativo".

El proceso de preparar un proyecto es un ejercicio de planificación y en tal sentido el análisis de un proyecto debe partir de la definición de sus objetivos utilizando el Marco Lógico. Ello significa, enunciar los objetivos para cada nivel siguiendo una lógica de arriba hacia abajo, es decir descendiendo del Fin al Propósito, del Propósito a los Productos y de los Productos a los Insumos.

Una vez que se han enunciado los objetivos, debe realizarse una verificación, efectuando un repaso de los objetivos enunciados, siguiendo el sentido contrario o sea de abajo hacia arriba.

Para enunciar estos objetivos, el grupo de trabajo debe considerar que un proyecto nunca ocurre en forma aislada y que por lo tanto, sus resultados siempre causan un impacto, con el cual, contribuye al logro de los objetivos de un plan o de un programa. La tarea del

grupo de trabajo es entonces la de identificar cual es el impacto y enunciarlo como objetivo a nivel de Fin. El Fin, en la terminología del Marco Lógico, es un objetivo superior que generalmente está relacionado con un aspecto económico o social importante. Normalmente, la enunciación del Fin responde a la pregunta ¿Por qué quiere usted resolver este problema?

Enunciado el objetivo de un proyecto, a nivel de Fin, el grupo de trabajo debe analizar cuál es la razón de ser del proyecto. El análisis debe dar como resultado el objetivo que se anuncia a nivel de Propósito. El Propósito es, por un lado, el objetivo que contribuye al logro del Fin y por el otro el objetivo que equivale a la justificación misma de un proyecto. Su enunciación generalmente surge cuando se hace la pregunta ¿Cual es el problema que el proyecto trata de resolver?

El Propósito de un proyecto cuando está bien definido y sus metas se encuentran cuantificadas correctamente, debe brindar al planificador una visión anticipada de lo que sería un proyecto al final de su establecimiento y ejecución, o sea, la imagen del resultado que debería lograr un proyecto cuando éste se termina exitosamente. A esa imagen, se la denomina "Situación al final del proyecto".

El Propósito, es el objetivo al cual todos los esfuerzos y recursos de un proyecto deben ser dirigidos. Es por lo tanto, el objetivo más importante que un proyecto trata de lograr. No es casualidad entonces, que cuando se analiza la factibilidad de un proyecto, lo que realmente se está haciendo es evaluar la mejor alternativa (técnica, institucional, legal, financiera y económica) que existe para lograr su Propósito. En terminos de analisis beneficios/costos, los resultados que un proyecto obtiene a nivel de Propósito deben representar los beneficios del proyecto.

Después de enunciado el Propósito, el grupo de trabajo debe abocarse a analizar qué es lo que un proyecto debe producir para lograr sus propositos. Esto significa que debe enumerar aquellos resultados que son necesarios producir para lograr el Propósito de un proyecto. En el Marco Lógico estos resultados se anuncian a nivel de Productos. Los Productos son bienes y servicios que un proyecto debe producir, pero, no son por si mismos los que justifican un proyecto; son más bien medios con los cuales se puede alcanzar el objetivo que justifica un proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto y del Propósito que cada uno de ellos persigue, la variedad de Productos (bienes y servicios que deben ser producidos) cubren una amplia gama. Por lo general en cada proyecto se requieren producir más de un tipo de bienes y servicios. A nivel de Productos, la contribución del ingeniero o del especialista es importante. Establecido el objetivo a nivel de Propósito, el especialista debe definir que bienes y servicios son necesarios para lograr éste propósito.

Finalmente, para producir los productos (bienes y servicios) arriba explicados es necesario que un proyecto realice Actividades. Las Actividades se enuncian en el Marco Lógico a nivel de Insumos. Los Insumos son actividades y recursos que son necesarios movilizar y administrar para poder lograr los productos. Los Insumos se listan en forma cronológica y en función de cada producto que se quiere producir.

Sintetizando, para enunciar los objetivos de un producto en un Marco Lógico el grupo de trabajo debe partir de arriba hacia abajo o sea desde el nivel de Fin hasta el nivel de Insumos. El Fin es el objetivo de mayor nivel de un proyecto a cuyo logro el Propósito contribuye.

El Propósito se alcanza con el logro de los Productos y éstos a su vez se logran con la

realización de sus respectivas Actividades. Para comprobar si la lógica de los objetivos enunciados está correctamente estructurada, el grupo de trabajo debe revisarla haciéndolo esta vez en sentido contrario o sea desde abajo a nivel de Insumos hasta arriba a nivel de Fin.

Paso 2. Analizar la relación causa-efecto existente entre los niveles de objetivos de un proyecto.

En este paso, el grupo de trabajo debe asegurar de que exista una relación causal íntima entre los niveles de objetivos. Esta relación no puede deberse al azar ni ser accidental. Cada nivel de objetivo es una hipótesis que debe ocurrir necesariamente como resultado del cabal logro del objetivo a objetivos del nivel inmediatamente inferior. Por ejemplo, el Fin debe ser causado por el logro del Propósito, los logros del Propósito deben ser causados por el logro de todos los Productos y el logro de los Productos debe ser causado por el cumplimiento de todas las Actividades programadas.

Si el grupo de trabajo encuentra en este análisis, que no existe una fuerte relación causa-efecto en lo enunciado, entre los niveles de objetivos, este debe analizarse y redefinir los objetivos, hasta que se encuentre la relación causal entre ellos.

Paso 3. Enunciar y analizar los supuestos importantes que son necesarios considerar para alcanzar el éxito de un Proyecto.

A esta altura de la preparación de un proyecto, el grupo de trabajo debe haberse dado cuenta que los objetivos han sido enunciados dentro de un marco de absoluta certeza, sin considerar ningún tipo de incertidumbre. Formular objetivos, sin embargo, especialmente aquellos de impacto, es formular hipótesis, lo cual conlleva algún grado de incertidumbre.

La incertidumbre, que puede ser de tipo económico, financiero, político, técnico, cultural, social, geológico, climático, administrativo, etc, debe ser reconocida como tal en forma explícita cuando se prepara un proyecto. El hacerlo así permite aclarar la naturaleza específica de la incertidumbre y la vía para atenuar o anular completamente sus efectos negativos potenciales.

El Marco Lógico, exige el reconocimiento explícito de la incertidumbre y posibilita hacer un listado de todos aquellos factores inciertos identificados durante el proceso de preparación de un proyecto. En la cuarta columna de la matriz, también denominada columna de "Supuestos Importantes", el grupo de trabajo, debe listar a nivel de cada uno de los objetivos de un proyecto, todos aquellos condicionantes que serían necesarios para aumentar la posibilidad de éxito de un proyecto. Normalmente, al comienzo de la preparación de un proyecto, el listado de Supuestos Importantes es extenso y conforme se va conociendo más información acerca del proyecto, el listado disminuye notablemente.

El análisis de cada uno de los "Supuestos Importantes" y la reducción de su número es condición esencial para un buen diseño y para estar seguro de que se ha seleccionado la alternativa más viable de proyecto. No hacer esto, significaría dejar demasiada incertidumbre fuera del control de un proyecto, lo que equivaldría a aceptar una alternativa de proyecto muy riesgosa y con pocas probabilidades de éxito.

Paso 4. Establecer las metas de un proyecto.

Este paso consiste en formular las metas de un proyecto a nivel de todos sus objetivos. En la terminología del Marco Lógico las metas se denominan "Indicadores Objetivamente Verificables" y se registran en la segunda columna de la matriz.

Las metas se formulan para clarificar los objetivos y darles a éstos profundidad y dimensión. Normalmente, la mera enunciación de los objetivos, da origen a los malos entendidos o se presta a diversas interpretaciones de los resultados esperados de un proyecto. Esto ocurre aún entre los mismos miembros de un grupo de trabajo a cargo de

la preparación de un proyecto.

El Marco Lógico toma en cuenta estas deficiencias y exige que los objetivos enunciados en la primera columna de la matriz sean definidos en la segunda columna mediante indicadores. Tales indicadores, deben medir lo que es importante de los objetivos, deben estar íntimamente relacionados con lo que se requiere medir, deben enfocar la medición en términos de cantidad, calidad y tiempo y deben ser independientes, es decir que los mismos indicadores no pueden utilizarse para medir dos niveles de objetivo distintos. Esta forma de definir los objetivos, elimina la posibilidad de que se den distintas interpretaciones a los mismos resultados esperados.

La elaboración de la información de la columna de Indicadores Objetivamente Verificables reviste mucha importancia; ello permite apreciar los objetivos en forma cuantificada. Su elaboración generalmente queda a cargo de un ingeniero o especialista y del economista.

Dentro de la Columna de Indicadores Objetivamente Verificables destacan notablemente dos niveles, el de Propósito y el de Insumos.

Los Indicadores Objetivamente Verificables a nivel de Propósito, están diseñados para proveer la imagen de lo que sería un proyecto, si ésta, fuera terminada exitosamente, proporcionan la información que sirven de base para evaluar si un proyecto ha logrado el éxito o ha sufrido un fracaso. Su enunciación por lo tanto debe ser materia de mucha concentración y análisis por parte del grupo de trabajo.

Los Indicadores Objetivamente Verificables a nivel de Insumos, proveen información sobre la cantidad de esfuerzos y el costo que requiere realizar cada una de las actividades programadas para producir los bienes y servicios de un proyecto. La sumatoria, representa el presupuesto de un proyecto el cual debe ser necesario y suficiente para permitir que un proyecto logre su propósito. Obviamente, éste debe representar la alternativa de costos más eficiente.

Paso 5. Revisar la consistencia interna del Marco Lógico elaborado.

Una vez enunciados los objetivos de un proyecto, identificados los supuestos importantes y establecidos los indicadores objetivamente verificables, es necesario que los miembros de un grupo de trabajo hagan una evaluación completa del avance logrado en la preparación de un proyecto. Para ello, los miembros de un grupo de trabajo deben revisar una vez más los objetivos enunciados, asegurarse de que existe relación causal entre ellos, revisar los supuestos importantes para ver si es posible resolverlos, se debe examinar los indicadores para ver si éstos miden adecuadamente el logro de los objetivos en todos los niveles. El resultado de esta revisión y los ajustes realizados en virtud de ella, deben proveer al grupo de trabajo la seguridad de que el diseño de un proyecto representa la mejor de varias alternativas y por lo tanto tiene probabilidad de éxito.

Paso 6. Indicar el tipo de información que se usará para verificar el cumplimiento de las metas de un proyecto.

Durante la etapa de preparación de un proyecto no es suficiente cuantificar y medir los objetivos que se quieren lograr. Es también necesario establecer apriori, las fuentes de información apropiadas que se tendrían que utilizar en el futuro, para verificar si los objetivos se lograron en las cantidades, calidades y tiempos planificados. En el Marco Lógico esto se practica en la tercera columna denominada "Medios de Verificación".

Si no va a ser posible verificar los resultados logrados por un proyecto, sean ellos un éxito o fracaso, se debe cuestionar la bondad de llevarlo a cabo en cualquier caso. El grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto debe, por lo tanto, determinar las fuentes de información que serían necesarias para verificar los logros y registrarlas en las columna de los "Medios de Verificación". Estas fuentes de información se constituyen en archivos actualizados que los equipos de evaluación pueden y deben consultar para obtener la información que sirva para verificar si se han logrado los objetivos y metas planificados de un proyecto.

En resumen, estos son los seis pasos que se requieren seguir para completar la elaboración del Marco Lógico de un proyecto. Habiendo seguido los seis pasos y habiendo realizado todos los trabajos que ellos demandan, el grupo de trabajo encargado de la preparación de un proyecto puede sentirse confiado de que ha analizado todos los aspectos importantes de un proyecto y que, por lo tanto, está en condiciones de comenzar a redactar el estudio (documento) al nivel de perfil.

La elaboración del Perfil de un Proyecto sucede a la elaboración de Marco Lógico del mismo. Esta secuencia permite al grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto, aprovechar toda la información analítica y cuantitativa previamente desarrollada, analizada y producida en forma exhaustiva y sistemática. Siguiendo esta secuencia, un grupo de trabajo, debe encontrarse en posibilidades de elaborar prácticamente todos los capítulos del estudio, tarea que demandaría en forma adicional solamente la ampliación de algunos detalles y la introducción de características de estilo.

V. ESTRUCTURA Y ELABORACION DE LOS PROYECTOS

Existen diversos formatos de diseño de perfiles; las variaciones entre unos y otros en los casos de pre-inversion son más de forma que de contenido. Existen, sin embargo, formatos que por la frecuencia de su uso han sido ampliamente aceptados por los organismos financieros nacionales e internacionales.

El contenido de cada uno de los capítulos que conforman un estudio varía en función del tipo de proyecto y en función del sector al cual el proyecto pertenece. El análisis de cada capítulo debe corresponder al tamaño, característica e importancia del proyecto y al tipo de información utilizada. En líneas generales, la profundidad de tratamiento y el tipo de información utilizado define en gran medida el nivel de estudio que va del Perfil al de Factibilidad.

ESTRUCTURA FORMATO

INTRODUCCION

Qué antecedentes y qué aspectos importantes para interesarse por el proyecto, deberán ser resumidas en esta parte del documento.

RESUMEN

Se indicará la visión total del proyecto, pero al mismo tiempo completa y resumida. Incluir Marco Lógico.

MARCO DE REFERENCIA

Indicar los antecedentes técnicos, legales e institucionales, su problemática y potencialidades.

EL PROYECTO

Corresponde a la descripción en detalle del Marco Lógico, indicando relaciones causales y de complementación entre sus diferentes elementos.

Utilizar el Marco Lógico como referencia.

Objetivos y Metas

¿Qué efectos, cuál la razón del proyecto? ¿Para qué el proyecto?, ¿Qué impactos? ¿Cuánto de logro, qué cantidad y calidad? Utilizar las columnas 1 y 2 del Marco Lógico.

Descripción de Componentes y Actividades

Indicar ¿Qué características de los componentes para el logro de los objetivos?, ¿Cuales son las actividades y qué significan, cuándo, dónde y cómo serán ejecutadas? Utilizar las columnas 1 del Marco Lógico.

Mercado

Indicar ¿Qué producir? ¿En qué calidades y cantidades? ¿A quénes, dónde y cómo colocar la producción? ¿A qué precio?

Utilizar las columnas 1 y 2 del Marco Lógico.

Costos

Precisar ¿Cuánto costará producir? Desagregar el costo por actividades, partidas genéricas y específicas y tipo de moneda a ser usado. Los costos deberán ser cronogramados. (Desagregar presupuesto correspondiente del Marco Lógico)

Financiamiento

Indicar ¿Quiénes financian? ¿En qué condiciones?

PLAN DE EJECUCION

Describir ¿Qué actividades?, ¿En qué secuencia?, ¿qué duración? ¿Quién o quiénes los responsables?, ¿Qué sistema de información para el seguimiento?
Desarrollar con base en las actividades del Marco Lógico.

PRESTATARIO Y ORGANISMO EJECUTOR

Describir ¿Quiénes instalarán y operarán el proyecto? ¿Cuál el marco institucional y legal?, ¿Cuáles funciones de organización, dirección, administración y control?

VIABILIDAD Y JUSTIFICACION

A nivel de perfil la viabilidad incidirá principalmente en los planos institucional, legal, económico y social. Precisar ¿Cuál es la capacidad de personal, recursos y experiencia?, ¿Existen las condiciones de personería jurídica, leyes reguladores de adquisición y contratos que permitan el cumplimiento de condiciones previas?

PLAN DE EVALUACION

¿Cuál objetivo de la evaluación? ¿Cuándo de llevará a cabo? ¿Qué tipos de evaluación?, ¿Qué clase de datos se deben recolectar y cómo serán procesados?, finalmente ¿cómo serán presentados los resultados y que decisiones serán recomendadas?

El desarrollo del formato debe incidir sobre la descripción de las múltiples relaciones que se dan entre los elementos del Marco Lógico así como los desagregados y la exposición en detalle de los mismos, principalmente de las actividades. Las principales relaciones que se deben tener en cuenta son:

- Relaciones causa-efecto entre elementos a nivel de columnas.
- Relaciones de desagregación y operacionalización en el nivel de las líneas.
- Relaciones de complementación entre elementos del resumen narrativo y de los supuestos.
- Relaciones Beneficio/Costo, cuando las metas a nivel de objetivos son puesta en valor y relación con el presupuesto.
- Describir la relación presupuesto-insumos en el campo de la "Asignación óptima de recursos" y "Tecnología productiva"
- Describir la relación actividades-productos en el campo del "Proceso de producción de bienes y servicios".

ANEXO 1
MARCO LOGICO DEL PROYECTO "IRRIGACION, INCORPORACION Y MEJORAMIENTO DE TIERRAS
DE CULTIVO DE LA COMUNIDAD CHAHUARINAY"
PERIODO DE EJECUCION: 1985-86

OBJETIVO	METAS				MEDIOS DE VERIFICACION SUP. IMPORTANTES					
	PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD AGRICOLA				Estadísticas Agrarias Región Agraria XIX.					
Contribuir al incremento de la productividad y la producción agrícola de la Comunidad Campesina Chahuarinay.	1986		1987		1986		1987		INCREMENTO	
	Sup. ha	Rend. Prod. kg/ha TM	Sup. ha	Rend. Prod. kg/ha TM	Sup. ha	Rend. Prod. kg/ha TM	Sup. ha	Rend. Prod. kg/ha TM	Sup. ha	Rend. Prod. kg/ha TM
	60	780	47	100	880	88	40	100	41	
Maíz	30	5000	150	66	5700	376	36	700	226	
Papa	20	700	14	22	850	19	2	150	5	
Trigo	15	700	10	29	840	24	14	140	14	
Cebada	10	800	8	9	1000	9	-1	100	1	
Haba g/s	-	-	-	9	2500	22	9	-	22	
Haba g/v	2	650	1	4	700	3	2	50	2	
Quinua	2	2600	5	7	2900	12	2	300	7	
Hortalizas	-	-	-	7	25000	175	7	-	175	
Alfalfa	1	2500	2	1	2800	3	-	300	2	
Frutales										

PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD PECUARIA							
ESPECIES	CANTIDAD	1986	1987	INCREMENTO			
	(Cabezas)	Rend. Prod. kg/c TM	Rend. Prod. kg/c TM	Rend. Prod. kg/c TM			
Vacuno	360	200	72000	250	90000	50	18000
Ovino	900	20	18000	23	20700	3	2700
Caprino	160	24	3840	26	4160	2	320
Porcino	180	45	8100	56	10080	11	1980

PROPOSITO		Estadísticas Agrarias Región Agraria XIX.		Las condiciones hidrometeorológicas son normales.
Lograr la incorporación y mejoramiento de tierras con riego de la Comunidad Campesina Chahuarinay.	T I E R R A S	1986	1987	
		(ha)		
Incorporadas			80	80
Mejoradas	140	140	140	280

Continúa

PRODUCTOS

- Obras civiles ejecutadas.
- Comité de Regantes reconocido.

1. Se ejecutan las siguientes obras:

O B R A S	UNIDAD	1985	1986	TOTAL
Bocatoma Concreto 25m3/ seg. caudal	No.	1	-	1
Revestimiento de canal.	km	1.70	-	1.70
Canal de tierra	km	2.26	1.16	3.42
Obras de arte:				
Conducto cubierto	No.	1	-	1
Caídas	No.	-	2	2
Rápida	No.	-	1	1
Toma lateral	No.	-	1	1

2. En 1986 se organiza y se reconoce el Comité de Regantes de la Comunidad.

(Continuación)

- Inspección de obras Informe de avance de obras.
- Acta de organización y reconocimiento.

ACTIVIDADES

- Elaborar expediente técnico
 - Probar expediente técnico
 - Gestionar financiamiento
 - Contratar personal
 - Adquirir materiales
 - Transportar materiales
 - Replantear planos
 - Construir bocatomas
 - Revestir canal existente
 - Aperturar plataforma
 - Aperturar caja canal
 - Construir obras de arte
 - Realizar pruebas hidráulicas

PRESUPUESTO
(Miles de Ints)

	1985	1986	TOTAL
1. (a)	4000		4000
(b)	100		100
(c)	100		100
(d)	-		-
(e)	200000		200000
(f)	50000		50000
(g)	1000		1000
(h)	10000		10000
(i)	30000		30000
(j)	25000		25000
(k)	-	5000	5000
(l)	-	8000	8000
(m)	-	500	500
	320200	13500	333700

- Realizar asamblea de usuarios
 - Reconocer Comité de Regantes
 - Entregar obras al Comité
 - Iniciar operación

TOTAL

320200 24500 344700

Informe de Ejecución
Presupuestaria

Registro de avance
fisico-financiero

- Los desembolsos de presupuesto se realizan oportunamente
 - Se dispone de un año de obra en forma oportuna.
 - Se encuentra materiales de construcción en el mercado.
 - Se presta apoyo de transporte en forma oportuna.

2. Se cuenta con el personal técnico capacitado.

No se prestan pro-biemas socio-políticos de importancia en la zona.

VIII. GRUPOS DE DISCUSION, RELATORIAS Y PLENARIAS

1. Modulo 1: Metodología de Identificación de Proyectos de Inversión Agrícola

-GRUPO "A"

RELATOR: El grupo "A", luego de discutir el documento de identificación de proyectos agrícolas, propone lo siguiente:

El documento podría sintetizarse en forma tal que se destaque los aspectos específicos del proceso de identificación de proyectos; de otra forma este objetivo se pierde en los innumerables factores que se mencionan.

El documento no distingue entre plan global, plan sectorial, programa y proyecto; por ello, el documento se expone en factores que, si bien es cierto son necesarios tenerlos en cuenta, no debieran constituir la atención central en el proceso de identificación de proyectos.

Se estima que la discusión sobre el proceso de identificación de proyectos debe considerar explícitamente el aspecto de rentabilidad, sean estos proyectos de inversión públicos o privados.

-GRUPO "B"

RELATOR: El grupo "B" plantea lo siguiente como comentario básico sobre el documento en discusión:

Se considera, en términos prácticos y formales, que los componentes o los elementos de la metodología están bien diseñados y guardan coherencia entre sí; sin embargo, hay algunos problemas para su aplicación en nuestro país. Lo primero sería que se observa una falta de coherencia entre la política nacional y los lineamientos nacionales de desarrollo, que pueden estar muy bien en términos generales básicos. Es excelente la política nacional, pero el problema es a la hora de la asignación presupuestal, así como de los objetivos y metas; falta una relación en lo que requiere hacer y lo que se trata de hacer.

La evidencia indica que hay un desarrollo concluyente de proyectos frente a necesidades específicas; en cierto modo están ligados a directivas u objetivos de desarrollo, pero sin el sistema de organización requerido.

Se duplican esfuerzos a nivel de estudios o perfiles de proyectos. Esto se da por que no se concluyen los estudios; en algunos casos son simplemente cambio de pastas o de reediciones de proyectos antiguos para justificar estudios de inversión. Quiere decir que en nuestro país muchos estudios terminan a nivel de perfiles. Pensamos que esta metodología de trabajo es muy buena y permitiría, tal vez, mejorar esta situación.

-GRUPO "C"

RELATOR: El documento es un poco centralista y estatista: "de arriba hacia abajo", y no "de abajo hacia arriba"; no obstante es posible mejorarlo para su aplicación a nuestra realidad, sobre todo en la sierra.

Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Para la identificación de proyectos agrícolas conviene tener en cuenta que éstos deben ser concebidos a partir de las necesidades de los usuarios y de los beneficiarios directos.

La identificación de proyectos no debe tener una característica estatal centralista, sino debe estar basada en un diagnóstico de la realidad regional y nacional.

Debe existir un banco de información a nivel del sector agricultura sobre el conjunto de proyectos de inversión en todos sus niveles.

-GRUPO "D"

RELATOR: El grupo "D" ha analizado el documento en forma general y ha visto que está bien elaborado en su totalidad. La mecánica que se ha seguido consiste en realizar un análisis a cada uno de los puntos mencionados en la metodología.

Todo proyecto de desarrollo agrícola y pecuario debe estar ligado a una estrategia nacional, libre de planteamientos puramente políticos.

Con respecto a la identificación de las áreas estratégicas de acción, se recomienda adicionar: la infraestructura, la capitalización, el crédito, la investigación y la transformación de los productos, sobre todo relacionados con la agro-industria.

Con respecto al marco institucional, las entidades participantes deben coordinar acciones para que no se presente dualidad operativa y de funciones.

En cuanto a la comercialización, garantizar al productor un mercado adecuado, con precios reales y rentables.

Se requiere un cambio estructural de la propiedad y tenencia de la tierra, para su consolidación mediante la titulación definitiva.

Todo proyecto debe tener la justificación del impacto ecológico para la conservación de los recursos naturales.

CONFERENCISTA

En el proceso secuencial del desarrollo de los proyectos, la identificación es un paso muy delicado aunque parezca increíble.

Los especialistas deben poner mucho ojo y mucho cerebro para identificar proyectos; no es fácil como se dice o pretende. Esta opinión se sustenta en la experiencia adquirida en el campo de los proyectos agrícolas, mayormente en el subsector irrigación, desde 1962. Es posible cometer una serie de errores; por ejemplo, preparar proyectos por mandato de los jefes en menos de 24 horas, y si algunos de éstos tienen éxito es por pura casualidad y no por que estén bien hechos. El documento contiene una propuesta metodológica, una ruta para cumplir con un "mandato", que otros le llaman "marco doctrinario", también "ideología del Gobierno de turno". Entonces, para cumplir con un mandato dado, por muchos caminos se puede llegar, pero uno es más eficiente: el que responde a todas las inquietudes, tanto de los niveles de decisión política como de los niveles de planificación, y de los niveles de ejecución, posteriormente. ¿Cómo caminar?. Esto es lo que se trata de proponer, de acuerdo con la experiencia que se va adquiriendo en el camino. Lo fundamental es que apuntando a un mandato y a partir de la determinación de las estrategias de acción, precisamente se va desagregando, sus diferentes componentes paso a paso, para examinar todos los aspectos críticos de los recursos, que son tan escasos en nuestro país, pero con múltiples necesidades de uso y cuyas disponibilidades, sobre todo de dinero, son todavía más restrictivas. Se concuerda en que hay otros caminos metodológicos; por ejemplo, uno que se basa en cinco niveles de decisión, tres de ellos colocados en el área de planificación y los dos últimos en el área de operación. El primer nivel es el marco doctrinario, que contiene el mandato del Gobierno para resolver los problemas del país; lamentablemente no tiene continuidad pese a que los políticos están conscientes de ello. Luego, el segundo nivel es el marco orientador dado por cada sector; y en el tercer nivel de planificación están las

políticas específicas, donde aparecen los objetivos que nos van encuadrando mejor para resolver los problemas. A continuación, se tiene el área de operación con dos tipos de decisiones: las medidas políticas de cada sub-sector, de cada institución, por ejemplo de reforma agraria, comercialización, forestales, etc.; y las actividades específicas, es decir qué hacer, para que los técnicos ejecutores de los proyectos concreten todas las decisiones anteriores.

2. Modulo 2: Metodología de Jerarquización y Selección de Proyectos de Inversión.

-GRUPO "A"

RELATOR: Siendo el punto de partida de la presente metodología la definición de objetivos de política, éstos se deben plantear en forma más precisa, de tal manera que se facilite la posibilidad de encontrar indicadores adecuados que permitan medir con mayor precisión a los proyectos. Por ejemplo, el listado de objetivos presentados obvia un objetivo importante cual es generación de ingresos.

Previo el proceso de ponderación de los criterios de jerarquización, es necesario que se cuantifique los razonamientos económicos, técnicos, políticos y sociales.

A los criterios presentados es necesario incorporar aquellos referidos a:

Período de ejecución
Rentabilidad
Contribución a la disminución de importaciones

Los pesos de ponderación asignados a los indicadores de jerarquización deben ser revisados periódicamente de acuerdo a la conjuntura socio-política y en función al marco de política sectorial y macroeconómica.

-GRUPO "B"

RELATOR: Las conclusiones del grupo giran en torno a dos puntos básicos: criterios de ponderación e incorporación de nuevos criterios.

Las ponderaciones varían según el objetivo escogido.

La preocupación surge porque los techos máximos no coinciden con el puntaje total por criterio, su peso relativo requiere de un cálculo adicional complicando el análisis.

Para la incorporación de nuevos criterios indispensables, se piensa que debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

La duración de proyecto (castigando a los proyectos de mayor período de maduración y beneficiando a los de corto período de maduración)

La prioridad asignada al Sector o Sub-sector.

La generación del empleo debería desgregarse en el empleo generado en la fase pre-operativa y en la fase operativa.

El volumen financiero de los recursos requeridos.

La inexistencia de planes a largo plazo truncan la continuidad de algunos proyectos.

Existen otros dos criterios importantes, pero, que requieren mayor información:

Efectos de la educación y capacitación.
Evaluación en cuanto a rentabilidad económica y financiera.

-GRUPO "C"

RELATOR: Los criterios e indicadores que se deben tomar en cuenta son:

<u>CRITERIO</u>	<u>INDICADOR</u>
Ubicación y descentralización	Localización del proyecto en zonas: urbana, rural.
Impacto en el desarrollo	Impacto en el nivel de los ingresos.
Preservación del medio ambiente	Impacto en el medio ambiente: mejora, conservación o deterioro.
Participación de la población	Nivel de aceptación en el proyecto de la población.

-GRUPO "D"

RELATOR: Las conclusiones del grupo son:

Como enfoque genérico el presente informe se adecúa y encuadra en los lineamientos del Sector Agrario.

En cuanto a los criterios e indicadores se agrega lo siguiente: Tener en cuenta el tiempo de maduración del proyecto.

Respeto a los niveles de apertura de los indicadores y ponderación o puntajes asociados, se indica lo siguiente: Se coincide con la metodología de los rangos establecidos, debiendo puntualizarse que deben depender de la política de desarrollo del país.

Respecto a la aplicación de la metodología de jerarquización de proyectos y determinación de límite para su selección o rechazo, no contempla a priori una selección de proyectos a fin de que los criterios sean aplicables a proyectos de la misma envergadura.

PARTICIPANTE: En OSPA, se ha trabajado mucho tiempo no sólo en preparación de modelos de priorización de proyectos sino también se ha tenido práctica continua en proyectos de corto y mediano plazo. Esto se realizó en años anteriores, cuando OSPA contaba con mejor presupuesto, lo que le permitía intervenir con mayor fuerza que en la actualidad.

El modelo es aplicable en nuestras condiciones, los indicadores se ajustan a la estrategia y a la política que actualmente se está planteando en nuestro país en el campo agrícola para elevar la productividad, se busca que los proyectos sean de corto período de maduración, de rendimiento instantáneo y óptimo; evitando los de largo plazo que predominaban en el país.

Otra política ha consistido en trabajar en las áreas más deprimidas del país. Actualmente se trabaja por microregiones que desarrollan un trabajo dirigido por las respectivas corporaciones departamentales.

En lo que se refiere a exportaciones, la política actual tiende a producir productos agrícolas pecuarios no tradicionales.

La generación de divisas y ocupación de mano de obra se encuentran también dentro de las perspectivas que se ha tenido en la orientación de los proyectos.

En lo que respecta a la satisfacción del mercado nacional, se concuerda con los puntos planteados.

En lo que corresponde a los puntajes, se considera que varían de acuerdo a la apreciación que pueda tener el evaluador en determinada circunstancia según la estrategia, por lo que parece que los resultados no son óptimos. Se deben mejorar los índices, buscando los más adecuados a nuestra realidad, y planteando los que estén de acuerdo a la orientación de la política agrícola actual.

PARTICIPANTE: ¿Con base a que se propone números como 8, 12. Si en lugar de 8 podría haberse dado 12 o en vez de 12 el número 15? ¿Existe una tabla para fijar estos valores?

CONFERENCISTA: Los puntos propuestos son emitidos con base a un juicio de valor. Para cada objetivo seleccionado se ha buscado el mayor número de aperturas y de rangos, y se ha ido precisando con algunos indicadores cuantificables en lo posible; para cada apertura se ha ido dando un valor subjetivo. Este valor es producto del análisis de una comisión de trabajo.

PARTICIPANTE: ¿La sumatoria puede llegar a un total de cien?

CONFERENCISTA: En este caso, el valor total alcanza doscientos. Es posible trabajar con otros toques, que podría ser cien u otro valor.

PARTICIPANTE: Se viene trabajando desde hace tiempo con esta metodología y la parte que siempre se ha discutido es lo referente al puntaje. Cuando se reúne un conjunto de técnicos no hay consenso sobre cual indicador tiene más valor. Para tratar de lograr consenso se pueda recurrir al método "DELPHI". El principal problema que surge cuando dos técnicos discuten, radica en la valoración del puntaje.

CONFERENCISTA: Existen varias formas de abordar este problema: una comisión de técnicos podría proponer un sistema adecuado de evaluación; o mediante una encuesta a los técnicos ligados a los poderes de decisión política, y luego se podría hacer circular los resultados de la misma con las propuestas, y se extrae el promedio para mejorar el sistema. El conjunto de coeficientes debe ser útil para uno o dos años, luego deben ser reemplazados para otro período.

PARTICIPANTE: El contenido nacional del valor bruto de la producción es referido a los insumos nacionales que son utilizados en la producción. ¿No puede existir un criterio parecido para los bienes de capital?

CONFERENCISTA: Los objetivos aquí considerados sirven de ejemplo ilustrativo en la metodología. Se pueden añadir otros criterios dependiendo de la calidad de trabajo que se desea lograr e identificando el mayor número de objetivos que el Gobierno haya definido.

PARTICIPANTE: En el listado de los criterios no se menciona la rentabilidad.

CONFERENCISTA: En este caso no se han considerado la rentabilidad porque para llegar a la etapa de jerarquización, los proyectos considerados deben ser rentables.

PARTICIPANTE: ¿Cuál debería ser el número de criterios y el rango de valores (mínimo y máximo) para la evaluación adecuada de proyectos?

CONFERENCISTA: No existe límite. Todos los gobiernos manejan gran parte de los objetivos que se están considerando. Es posible considerar otros criterios, con lo cual se tendría un mayor nivel de juicio en la selección de los

proyectos disponibles.

PARTICIPANTE: En la lista de indicadores no se ha incluido los efectos indirectos del proyecto.

CONFERENCISTA: La metodología no contempla los factores externos. Estos podrían constituir un tema de discusión o análisis. Las externalidades se consideran cuando el proyecto está en su etapa definitiva. Esta metodología está más ligada a los perfiles de proyectos. Un perfil no tiene información acerca de los factores externos, los efectos positivos o negativos que se desprenden del proyecto.

PARTICIPANTE: Con respecto a los indicadores de carácter cualitativo, su medición responde a la política del Gobierno y su definición correspondiente a las entidades del Gobierno. ¿Es tan arbitrario este campo de los indicadores de carácter cualitativo?

CONFERENCISTA: Por ejemplo, los proyectos de producción de bienes o productos agrícolas tradicionales y no tradicionales. Con esta denominación se define en forma cualitativa si el proyecto corresponde a una producción agrícola de exportación comercial o agricultura de economía campesina. El Gobierno tiene que definir un sesgo para ciertos proyectos, privilegiando de esta forma algunos de los coeficientes de los objetivos.

PARTICIPANTE: Una metodología en la cual aquellos objetivos, tales como el empleo de divisas, son incorporados en el flujo de caja del proyecto mediante precios "sombra". Entonces no se usan puntajes. Cuando escasean las divisas, se incrementa el presupuesto del proyecto; esta solución es más "objetiva" que estar dando puntajes sobre objetivos que nadie puede precisar exactamente cuanto valen.

CONFERENCISTA: Este caso se da cuando se trabaja con proyectos definitivos. Ahora se está trabajando con perfiles de proyectos que no tienen el privilegio de ser evaluados desde el punto de vista social y bajo el supuesto de que se dispone de parámetros nacionales. Sin embargo, a pesar de que se disponga de proyectos con evaluación social, estos requieren ser jerarquizados para poder ser elegidos, utilizando la metodología propuesta.

3. Modulo 3. Metodología de Elaboración de Perfiles de Proyectos Agrícolas.

-GRUPO "A"

RELATOR: Se ha elaborado dos tipos de observaciones:

Al instrumento de análisis del marco lógico.
Al esquema del perfil presentado por el expositor.

Respecto al marco lógico, es una herramienta que resume muy bien los asuntos más puntuales de los proyectos.

Se desea que se precise en que nivel de estudio es más útil usar este instrumento.

Respecto al esquema del perfil presentado por el expositor, se está de acuerdo, aunque depende de cada autor la didáctica que se quiere implementar, y también de las características de los proyectos. Sin embargo, en cada ítem se deben recomendar ciertas exigencias de información; por ejemplo, en el aspecto del mercado sería necesario saber si hay que tratar el mercado interno y el mercado externo.

En resumen, respecto al Seminario se quiere hacer una recomendación en el sentido de que los temas sean desarrollados con más ejemplos prácticos, analizados en clase conjuntamente con los expositores.

-GRUPO "B"

RELATOR:El Marco Lógico es un instrumento que permite presentar en forma esquemática la interrelación de los objetivos del proyecto, es decir, los fines, los propósitos, los productos y las actividades necesarias. Esto va a solucionar los problemas de consistencia que se presentan en el diseño del proyecto; sin embargo, se requiere necesidades adicionales de información.

A veces de plantean cosas que son irreales o difíciles de medir. En estas situaciones, al hacer uso del marco lógico, como referencia para la evaluación de proyectos en actual ejecución se ponen en evidencia, las incongruencias lo cual debe generar lógicamente una reorientación en el diseño de los proyectos. En síntesis, la construcción del Marco Lógico permite avanzar en la elaboración de un proyecto, lo hace más sólido en términos de coherencia y relación causa-efecto.

Los otros instrumentos presentados, como son las redes de desempeño, el sistema de información para seguimiento y el sistema de evaluación, parecen aplicables en la fase de inversión de los proyectos.

-GRUPO "C"

RELATOR:El grupo "C" concluye lo siguiente:

La metodología que se propone es un instrumento viable para apoyar y orientar la formulación de estudios de pre-inversión. Sin embargo, es conveniente sugerir que el diseño del Marco Lógico debe estar sustentado en la determinación de la problemática, en donde no sólo se muestra la relación causa-efecto sino también la interrelación de los problemas.

-GRUPO "D"

RELATOR:El grupo presenta las siguientes conclusiones:

El marco lógico es un instrumento eficiente y práctico.

Se debe difundir este instrumento instruyendo al personal técnico de las diferentes instituciones del Sector Agrario.

Todo proyecto presentado a instituciones interesadas debería sustentarse en un Marco Lógico para una mayor y rápida visualización del estudio.

CONFERENCISTA:La elaboración del Marco Lógico está condicionada por los niveles de precisión y tipo de proyectos, la amplitud de los mismos, y otros factores que consecuentemente no se pueden detallar que este instrumento. El Marco Lógico, en principio, es un papel en blanco; los elementos que hay que colocar en el Marco Lógico recogen objetivamente los conocimientos de los técnicos, asesores y otros que tienen capacidad de decisión. El diseñador o proyectista, utilizando el instrumento, corrige los errores de inconsistencia entre medios y fines, indicadores y metas. En la construcción no existen camisas de fuerza; todo lo contrario, se requiere un esfuerzo creativo de sistematización, síntesis, análisis y lógica. Esta metodología viene aplicándose en el país desde hace 3 años, oficializada por el Ministerio de Agricultura mediante una Resolución Ministerial, en la cual se indica que la formulación de los proyectos con base en la metodología del marco lógico es condición previa para la apertura presupuestal.

Se agradece a los grupos de trabajo, quienes unánimemente reconocen la importancia del método. En 25 o 30 seminarios-taller ejecutados con una semana de duración y llevadas a cabo en los últimos 3 años, con auspicio de OSPA, en la cual me toco participar como organizador y expositor principal, se ha encontrado una gran receptividad del método,

especialmente en las instituciones regionales del Sector Agrario, Cooperaciones, Universidades y otras. En este sentido, el Ministerio de Agricultura a través de OSPA, debe diseñar un programa sostenido de difusión y uso del método.

PARTICIPANTE: ¿En que etapa de la formulación del Marco Lógico intervienen, los usuarios de los servicios o beneficiarios del proyecto?

CONFERENCISTA: A la pregunta formulada, desearía responder con un ejemplo: En la elaboración del proyecto integral de desarrollo la Microcuenca Río Blanco que pertenece a la sub-cuenca San Mateo, han participado un grupo de 15 a 18 técnicos que representan a las entidades del Sector Agrario. Lo primero que se hizo fue elaborar un Marco Lógico en forma conjunta utilizando para ello una pizarra. El documento preliminar, resumido en un Marco Lógico, fue llevado, juntamente con los representantes del Sector, a la consideración de los campesinos en la zona del proyecto San Mateo.

Con este procedimiento se ha conseguido, en primer lugar, la concertación técnica con los representantes de las instituciones; y en segundo lugar, también con los campesinos. De esta manera se ha cumplido con un anhelo que es caro en los proyectistas que consideramos la necesidad de la participación de los beneficiarios, como garantía de éxito en la fase de ejecución y posterior consolidación.

En relación a la fase en que es aplicable el Marco Lógico, deseo indicar que se aplica en todas las fases; lo que cambia de una fase a otra es la calidad de los datos que contiene el Marco Lógico. Así, en la fase de idea se utilizan datos de gabinete; en las subsiguientes se requiere de información secundaria; a nivel de factibilidad se utilizan datos reales derivados de entrevistas, encuestas, y trabajo de campo. EL Marco Lógico al nivel de idea precede el proceso en formulación; al nivel de factibilidad, lo resume y le da consistencia.

PARTICIPANTE: El grupo "C" hizo una apreciación en el sentido de que el Marco Lógico debería estar sustentado por una determinación de la problemática, en la que no sólo se vea la relación causa-efecto sino también la interrelación de los problemas.

CONFERENCISTA: El proyecto resumido en el Marco Lógico responde, por su propia naturaleza, a la necesidad de dar solución a un problema o conjunto de problemas. Se ha indicado que así como los objetivos tienen relación de causa - efecto, igualmente los problemas tienen estas relaciones. No se está negando la exigencia de las interrelaciones, todo lo contrario; solamente se está indicando que, entre las múltiples interrelaciones, es necesario identificar aquellas de mayor importancia y sobre ellas priorizar la actuación del proyecto.

Parte importante del estudio de la problemática es clasificar las interrelaciones, los factores más importantes operativamente verificables están relacionados con las causas principales en última instancia.

CLAUSURA

A. Programa de clausura

Fecha: 7 de diciembre de 1989
 Hora : 6.00 pm

Himno Nacional

Palabras de la Eco. Victoria Arias, participante del Seminario.

Palabras del Dr. Manuel Arca, Coordinador del Seminario.

Entrega de certificados.

Clausura del Seminario por el Ing Augusto Guerrero, Vice- Ministro de Economía Agraria y Cooperación del Ministerio de Agricultura.

B. Palabras de la Eco. Victoria Arias, participante del Seminario.

Tengo el encargo de todos los compañeros de trabajo, tanto de Lima como de las regiones que están aquí presentes, de agradecer la oportunidad que se nos ha dado para participar en este Seminario, el cual nos ha servido para intercambiar ideas y experiencias, que posteriormente nos van a ser útiles en nuestros respectivos centros de trabajo. Agradecemos a los señores organizadores de este evento que ha sido corto pero muy fructífero, a todos los señores expositores que con sus experiencias nos han dado nuevas ideas y enseñanzas. Ojalá que este tipo de reuniones se dé con más frecuencia y que asistan técnicos del Sector, principalmente de las regiones agrarias. Muchas gracias.

C. Palabras del Doctor Manuel Arca, Coordinador del Programa de Capacitación Avanzada del Ministerio de Agricultura.

Señor Ing Augusto Guerrero de los Ríos, Vice-Ministro de Economía Agraria y Cooperación; Doctor Hugo Cabrejos, Director Técnico Administrativo; Sra. Yolanda Rocha de Gómez, Directora General de la Oficina General de Administración; Doctor Héctor Pimentel, Representante del Proyecto PADI; Ing Gonzalo Silva Santisteban Mora, Director General de la OSPA.

Distinguidos concurrentes y participantes. Hoy día concluye el Seminario sobre Metodología de Identificación, Priorización y Elaboración de Perfiles de Proyectos Agrícolas y como bien ha dicho la distinguida representante de los participantes ha sido relativamente de corta duración. Sin embargo el evento ha sido sumamente intensivo y mediante su realización satisfactoriamente se ha cumplido una meta más del plan de acción del Programa de Capacitación Avanzada del Ministerio de Agricultura, financiado por el Proyecto PADI, que en esencia es desarrollado con recursos del Estado procedentes del Tesoro Público o de Endeudamiento Externo en virtud de un Convenio de Cooperación Técnica con el Gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

La razón o esencia del Programa de Capacitación Avanzada del Ministerio de Agricultura, es capacitar al personal profesional del Sector Agrario teniendo como finalidad fundamental, incrementar el nivel de capacitación técnica y científica del personal que labora en el nivel central y en toda la República, dando especial énfasis a la participación de los profesionales pertenecientes a las diferentes Unidades Agrarias Departamentales del país.

Uno de los componentes de este programa es el referido a la capacitación a nivel de Maestría, tanto en el país como en el exterior, con una duración mínima de dos años, diseñado y ejecutado en función de los requerimientos de capacitación del sector y que precisamente ha permitido la participación de un 65 por ciento de becarios procedentes de las Unidades Agrarias Departamentales fuera de Lima.

Al inicio del programa se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal profesional del Ministerio de Agricultura y de los órganos desconcentrados, donde

se establecieron aquellas áreas en que se requiere una mayor capacitación, habiéndose hasta este momento otorgado más de 80 becas a nivel de Maestría en Instituciones de Educación Superior en el país y 06 en el exterior en el Colegio de Posgraduados de Chapingo, en México.

Las áreas atendidas son diversas, y así tenemos becas de Maestría en el campo de la Economía Agraria que es una área que tiene mucha demanda y responde a una necesidad del sector. Así mismo se han ofrecido becas en el campo del Desarrollo Rural, y en otras diferentes especialidades.

Adicionalmente al Programa de Maestría, se tiene en ejecución otro Programa referido a una capacitación intensiva mediante cursos y seminarios de Alta Especialización, dentro del cual, justamente una de las acciones contempladas es la realización del Seminario que hoy día concluye.

En forma similar a este Seminario, se han programado otros cursos y seminarios diseñados para responder a una necesidad que tiene el sector de una mayor capacitación, y esto lo consideramos esencial por que el desarrollo agrario del país requiere una adecuada administración de los diferentes recursos y de los diferentes factores que condicionan el que hacer agropecuario en las diversas zonas agroclimáticas que tiene el país.

En la época moderna, para el manejo racional de los recursos naturales tenemos a nuestra disposición variados recursos técnicos, innovadores recursos científicos, modelos funcionales de administración, instrumental que debemos saber utilizar en forma lo más inteligente posible a fin de que estos recursos sean aprovechados en forma tal que redunden en nuestro caso en el mayor beneficio para el agro nacional.

El evento que hoy día concluye, se ha realizado básicamente gracias a la ayuda inestimable que nos ha brindado el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, cooperación que con el entusiasta y decidido apoyo del Ingeniero Israel Tineo, Representante del IICA en el Perú, ha posibilitado el concurso de distinguidos integrantes del cuerpo de técnicos con el que cuenta dicha prestigiosa Institución. Es por ello que hemos podido contar con el concurso del Ing José Luis Bareiro, el Ing Oscar Chaquilla, el Ing Alejo Lertzundi y el Ing Angel Camacho. Gracias a esta cooperación tenemos fé en que acciones de esta naturaleza puedan repetirse como es el reclamo que existe en la actualidad, tanto a nivel profesional como al nivel directivo del Ministerio de Agricultura. En este sentido quiero resaltar las inquietudes del Señor Vice-Ministro, Ing Augusto Guerrero, que nos honra con su presencia y cuya clara percepción de las necesidades del sector constituyen una garantía impulsora de los programas de capacitación por desarrollarse a corto y mediante plazo.

Cabe señalar que el evento se ha realizado con la participación de representantes de un grupo de Unidades Agrarias Departamentales, como muestra de nuestra convicción de que la capacitación por realizar debe ser descentralizada. Es por ello de que entre los participantes en este Seminario, se debe destacar la presencia de 12 colegas provenientes de Unidades Agrarias Departamentales, de un total de 39 participantes, de los cuales 28 pertenecen al Ministerio de Agricultura, 1 al INIAA, 5 representan a la Universidad Nacional Agraria La Molina, 3 al Banco Agrario, 1 al Instituto Nacional de Planificación y 1 Representante de la Junta del Acuerdo de Cartagena.

Característica de este evento ha sido la participación de representantes de diferentes organismos vinculados al Sector Agrario, de profesionales que tienen como denominador común una inquietud de resolver los problemas del país, buscando perfeccionar sus conocimientos en el área de la elaboración de proyectos agrícolas, que evidentemente constituye una pieza fundamental en la ejecución de cualquier plan de desarrollo agrario, integrante de ese gran proyecto nacional, que tanto reclamamos y que es la sumatoria de los proyectos de los diferentes sectores, y que debe ser el resultado de la inteligente combinación de un conjunto armónico de proyectos planteados para resolver los problemas que confronta el país.

Por otro lado, confiamos que el vínculo de amistad derivado de esa comunión de intereses se intensifique en el futuro, para que ese quehacer de la elaboración de proyectos realmente se ejecute utilizando los recursos que la técnica pone a nuestra disposición. Los módulos de los cuales ha consistido este seminario, han tenido una secuencia lógica que ha concluido con una metodología para la elaboración y el seguimiento de proyectos agrícolas.

Además, lo que queremos es que el resultado de esta reunión no sea simplemente el llevar un certificado y ponerlo en la pared de vuestras oficinas, sino más bien lo realmente significativo de este evento, es que los conocimientos y criterios nuevos o remozados, les permita un mejor desenvolvimiento de vuestro diario quehacer profesional, para que proyectos adecuadamente estructurados sean puestos a disposición del desarrollo regional y nacional.

Nuestro país enfrenta en este momento una seria crisis que no podemos ocultar y todos debemos ser conscientes que los problemas por muy fuertes que sean tienen alguna solución, y si no los resolvemos nosotros los resolverán sencillamente quienes tengan la voluntad y la capacidad de hacerlo, requiriéndose para ello un adecuado conocimiento de nuestra realidad y un inteligente manejo de las variables que intervienen en los procesos productivos mediante proyectos técnicos y económicamente factibles.

Felicitándolos y agradeciéndoles vuestra concurrencia deseamos para todos ustedes, un proficuo quehacer profesional en el futuro, teniendo en mente que el país requiere de nuestro concurso y de nuestra diaria labor; porque así lo exige la solución de los urgentes problemas del agro, como única forma de alcanzar nuevas metas de progreso y prosperidad social. Muchas gracias.

D. Clausura del Seminario a cargo del Ing Augusto Guerrero de los Ríos, Vice-Ministro de Economía Agraria y Cooperación, Ministerio de Agricultura.

Sr. Doctor Manuel Arca, antiguo Vice Rector de la UNA La Molina maestro en el Alma Mater; Doctora Yolanda Rocha, Directora General de Administración del Ministerio de Agricultura; Ing Gonzalo Silva, Director General de la OSPA; Dr. Pimentel, Representante del PADI; amigos y amigas participantes del curso.

Concurro con especial motivación a la clausura de este seminario, de una u otra manera mi trayectoria a estado bastante vinculado al quehacer académico, al quehacer del debate de propuesta y particularmente en este sector.

El Doctor Arca, ha hecho referencia a inquietudes mas en relación con los contenidos de los cursos, el marco referencial que de alguna manera contribuye a una mejor comprensión de los contenidos y particularmente a la necesaria descentralización de los eventos de capacitación y otros aspectos que ojalá podamos trabajarlo en la parte del seguimiento de egresados del seminario.

Los temas, los contenidos pueden ser materia de discusión, de debate, de comprensión al interior de un aula, en un ambiente de trabajo, pero cuando se siñe en la experiencia del trabajo mismo, se puede ir alimentando en lo que podríamos llamar una especie de entrenamiento en servicio o aprender haciendo.

Lo que queda claro es en que medida estamos insertando en la actividad propiamente de proyectos y si esto no es así para quienes no estan, el seminario empieza teniendo un factor importante en términos resultados que en la motivación por una disciplina, por una técnica que difinitivamente en la medida en que esta tenga un dinamismo en el Perú, puede constituirse en una real contribución.

Vengo de una instancia de trabajo de orden financiero y en un momento dado, que no es el actual, pasando revista a todas las posibilidades de financiamiento que hay en el país en términos de fuentes y líneas de financiamiento, encontrabamos que supera largamente el centenar, via fundamentalmente bancos de fomento o instituciones financieras de desarrollo. Encontramos que quienes acudían al sistema financiero eran los que hace dos o tres décadas atrás, venían solicitando crédito al sistema financiero en términos de proyectos de inversión y veíamos que poco o nada se ha hecho en términos nuevos.

Tradicional y típico en banca del fomento es constituirse en promotores de proyectos de inversión y empezar a trabajar lo que ustedes han visto en el seminario, por lo menos, creo que hasta los tres temas que ustedes han visto en el seminario comenzando por lo que es la identificación de oportunidades de inversión.

En el país se trabajó intensamente con toda la banca de fomento, instituciones incluso de nivel latinoamericano que asocian a la banca de fomento, en identificar fuertemente posibilidades de inversión. Pero, que es lo que ocurre o lo que ocurrió frente a la existencia de todas estas posibilidades de inversión; en el Perú en general y en todos los sectores, tenemos que preguntarnos, de que nos vale cambiar con un excelente instrumental como estoy seguro ustedes han obtenido en este seminario o reforzarlo como se dijo en el trabajo mismo, cuando nos vamos a encontrar que hay una respuesta en relación a poner en práctica, en operación un proyecto.

Entre una serie de restricciones que vamos a encontrar, que no necesariamente son los de financiamiento, podemos encontrar la racionalidad para hacer inversión en el Perú. No sé si en algún momento de discusión sobre estos temas se ha llegado a problematizar sobre lo que sigue a la identificación a la priorización y a la elaboración en los perfiles de proyectos. No cerráramos el circuito, si es que no hemos analizado este tipo de restricciones, en que medida estas puedan superarse al interior del país. Quien invierte tiene lógicamente los criterios típicos de racionalidades de utilidad y de mercado. Pero, ustedes seguramente que en los momentos de debatir los criterios o algunas técnicas de identificación habrá encontrado que no necesariamente, y menos aún en el sector agrícola, está estrictamente vinculada la existencia de un proyecto, a criterios de significativa rentabilidad.

Otro de los criterios de selección de proyectos es la competencia en términos de rentabilidad en relación a alternativas de rentabilidad en el mercado financiero, bajo esta pregunta, habrán tenido que pensar en otras técnicas como serían los criterios de evaluación social o los criterios de priorización o función de evaluación social. También en otros criterios más dramáticos como son las de las ponderaciones, pero que después de todo conducen a un decisión subjetivista. Hace algunos años, de una otra manera, hemos tenido financiamiento para proyectos de inversión, o sea proyectos de capitalización. Aún quedan algunas fuentes pero de manera restringida, no hay que olvidarse cuando digo aún quedan, que es por que aquellas empresas que ya han estado instaladas y que han tenido una dinámica de funcionamiento en nuestra economía, prácticamente han obtenido o se han acercado hacia un consumo 100% de estos recursos.

Los que estamos un poco vinculados a lo que es la práctica de los proyectos, creo que debemos constituirnos en verdaderos promotores de proyectos y los que tenemos participación en la actividad pública con mayor razón.

Tenemos sesiones de trabajo al interior de la OSPA con su Director a la cabeza, en el sentido de generar fuertemente una labor de identificación de oportunidades de inversión y de preparación de por lo menos perfiles de proyectos. No es posible que el sector en este momento, les digo con mucha pena, no pueda exhibir en estos momentos oportunidades de inversión, hemos tenido pedidos de un Senador de la República de posibilidades que da el Sector Agrícola o la Agro-industria para la inversión privada, y simple y llanamente no la tenemos.

Esto es fuerte y muy duro pero quiero poner sobre la mesa, por que no tiene sentido un discurso un poco abstracto, quiero un poco contrastar lo que ustedes han tocado en aulas con lo que realmente se da en la vida práctica. Hace unos minutos firmamos en el despacho Ministerial un Convenio de Cooperación Técnica con el Doctor Vanegas, Representante de la FAO, y en un momento dado indicó que tenía cartas también de otro Senador de la República, en el sentido de ver la posibilidad de que FAO pudiera atender un proyecto de irrigación departamental en Amazonas, la Irrigación Magunchal, la pregunta está o no en el presupuesto y si esta sería bueno ver que relación financiera tiene con otros proyectos que de repente no merecen estar dentro del presupuesto. Por otro lado, manifestaban que habían recibido algún tipo de comentarios de que todo lo que era estudio en este momento había que dejar de lado y mas bien todo lo que era ejecución tendría prioridad, nos lleva a pensar un poco como estamos manejando planes de desarrollo. Aquí viene todo lo que significa el encuadramiento de los proyectos con la política económica, son los principales instrumentos de la política de desarrollo de un país. Veo que acá nos manejamos con una liberalidad y una dispersión absoluta, tenemos una reunión social y por allí alguien nos viene, nos dice fijate el gran negocio es exportar cochinilla y muy bien nos organizamos y distorsionamos el

mercado. Si esto significa distorsionar lo pongo simplemente como un ejemplo.

A sí surgen las ideas de inversión, los problemas también con los sectores del financiamiento porque lógicamente con una idea así tan gruesa, tan emotiva, al día siguiente cuando está en una institución financiera lógicamente el Oficial de crédito les va a preguntar qué otra información tiene usted en relación con esta idea; o preguntar un poco sobre la Unidad Empresarial que va a ejecutar.

En el país necesitamos una orientación planificada de la decisión del Gobierno, que no significa una planificación, central y compulsiva, si es una planificación orientadora indicativa de grandes lineamientos para el sector privado.

Tenemos necesidad de promover pequeños proyectos de inversión descentralizados, generadores de empleo, generadores de divisas de un balance neto favorable entre tecnologías nativas intermedias

Finalmente, declaro clausurado el Seminario sobre Metodología de Identificación, Priorización y Elaboración de Perfiles de Proyectos Agrícolas. Muchas gracias.

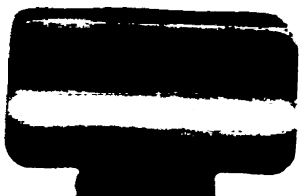
**S E M I N A R I O : M E T O D O L O G I A D E I D E N T I F I C A C I O N , P R I O R I Z A C I O N Y
E L A B O R A C I O N D E P E R F I L E S D E P R O Y E C T O S A G R I C O L A S**

PARTICIPANTES

Nombre y Profesión	Institución y Cargo	Dirección Institucional	Dirección Particular
AGUERO VALENCIA, Isaac Freddy Ingeniero Agrícola	Dirección General de Irrigaciones Dirección de Estudios -Oficina de Proyectos.-Coordinador de Proyectos Nuevas Irrigaciones.	Jr.Yauyos 258-Of.405 TEL.:312565-ANEXO 135	Jr. Pomabamba No. 1216 Urb.Covida, Lima 31. Tel.: 852024
ALCANTARA RAMOS, Julio Ingeniero Agrícola	Oficina de Proyectos-Dirección de la Dirección de Estudios-Dirección General de Irrigaciones.-Jefe de la Oficina de Proyectos.	Jr.Yauyos 258-Of.508	Jr. Alberto Montellanos 125 Urb. Apolo - La Victoria
ALVAREZ GARCIA, Lidia Economista	Oficina Sectorial de Planificación Agraria-OSPA	Av.Salaverry 1388 Jesús María-Tel.:715408	Resd.Bolívar 1-304 Pueblo Libre-Tel.:827991
ANGULO SILVA, Helmer Ingeniero Zootecnista	Ministerio de Agricultura-Dirección General de Ganadería.-Jefe de la Unidad de Servicios Pecuarios	Av.Salaverry s/n Jesús María-Tel.:234927	Ovalo Armando Filomeno 503 Urb.Ciudad y Campo El Árbol K-13-Filmes TEL.:817474
AÑANCA OCHANTE, Mauricio Ingeniero Agrónomo	Unidad Agraria Departamental XVIII AYACUCHO.-Subdirector Encargado de Agroeconomía.	Jr. 9 de Diciembre 218 TL.:912124	
APAZA VERA, Tomás Ricardo Médico Veterinario	Ministerio de Agricultura-Dirección General de Ganadería (Programación) Asistente de la Oficina de Prog. y Presupuesto	Av.Salaverry s/n.Piso 12-Lima.	
ARIAS GÓNZALES, Victoria Economista	Oficina Sectorial de Planificación Agraria-Ministerio de Agricultura.- Planificador.	Av.Salaverry 1388 Jesús María-Tel.:715408	Jr.Haiti 326-Urb-Perú San Martín de Porres.
BARBA BAILON, Oswaldo Manuel Lic. en Sociología	Instituto Nacional de Investigación Agraria y Agroindustrial.-Planificador IV.	Jr.Huancayo .292-Lima	Jr.Tunas 373 -Urb.Naranjal San Martín de Porres.
CANNONK, Geoffrey M.	Grupo de Análisis de Política Agraria - Ministerio de Agricultura.- Analista Senior.	Maximo Abril 506, Lima	Portinari 118 San Borja. Lima, 41 Tel.: 755048
CASTRO GUTIERREZ, Juan Manuel Economista	Unidad Agraria Departamental V - Ancash.-Director de Economía Agraria y Cooperación.	Prolongación Av.Raymondí s/n.-Huaraz.:721591	Parque Los Leones Módulo N. 2 Centenario-Huaraz Ancash.
CHAPARRO SALAZAR, Genaro Médico Veterinario	Ministerio de Agricultura Dirección General de Ganadería.- Jefe del Programa de Porcinos.	Av. Salaverry s/n.Edif. Ministerio de Trabajo Piso 12.	Jr. Amat y Juniet No.144 Urb. La Virreyna-Surco
DEJO SOTO, Federico Sociólogo	Universidad Nacional Agraria La Molina.-Profesor	Av. La Universidad s/n. La Molina. Tel.:352035 Anexo 282-278	Jr.Morales Bermudez 150 Dpto. 3-Pueblo Libre
DIEZ MATA LLANA, Ramón Alberto Economista	Av. La Universidad s/n. Universidad Nacional Agraria La Molina.-Docente-D.E.	Av. La Universidad s/n. La Molina. Tel.:352035 327.	Jr. Isabel La Católica 341-Dpto.206-La Victoria Lima,13
DIAZ DEJGADO, Carlos Ingeniero Agrícola	Unidad Agraria Departamental VI- Lima. Ministerio de Agricultura.- Supervisor de Aguas y Suelos.	Av.Uruguay No. 514-Tel.: 316848 - Anexo 14	Av. Abato No. 905 - E-14. La Victoria
ERQUINGO CARBAJAL, Fabián Ingeniero Agrónomo	Banco Agrario del Perú.-Profesional 3-Encargado del Programa de Promoción de Semilleros y Viveros.	Jr.Carabaya 718-9° piso Lima	Jr. Río Moquegua 223- San Luis-Tel.:468642
ESCUDERO FLORES, Odon Américo Ingeniero Pesquero	Unidad Agraria Departamental VI Lima.-Ingeniero en Ciencias Agropecuarias II.	Av.Uruguay 514-Tel.:316848 Anexo. 35.	Urb.Retablo-Pasaje 121-E 11 Comas

GARCIA VIDAL, Roberto Orlando Economista	Unidad Agraria XII - Huancavelica Director de Economía Agraria y Cooperación.	Jr.Huayna Capac 135.- Huancavelica Tlf.:2933	Jr.Agusto B. Leguía No.248 Huancavelica
GOMEZ GRANADOS, Abel Ingeniero Zootecnista	Banco Agrario del Perú-Gerencia Regional Centro Costa.- Profesional No.3-Area Créditos y Recuperaciones Supervisor.	A.Miro Quesada 376- Tlf. 288374	Urb.Pando Mzna K-1-5 Edif. Nro. 4-201-Cercado Lima
GONZALES, Alberto Economista	Grupo de Análisis de Política Agrícola.- Analista Senior.	Maximo Abril 506-Jesús María Tlf.247438 - 328818	Jr. Chiclayo 550-Miraflores Tlf.: 457262
GONZALES GONZALES, Octavio. Ingeniero Agrónomo	Unidad Agraria Departamental Tumbes Supervisor Reforma Agraria.	Tarapacá 427-Tumbes- Tlf.: 3611 - 3618 - 3841	Av.Elmer Faucett No.1888
JIMENEZ DIAZ, Luis Alberto Economista	Universidad Nacional Agraria La Molina.- Docente.	Av. La Universidad s/n La Molina Tlf.:352035. Ax.27.	Av.Buenos Aires 216-7 Chorrillos.
LAGO BAMBAREN, Eduardo Ingeniero Zootecnista	Ministerio de Agricultura Asesor OSPA.	Av.Salaverry 1388 Tlf.:714806	Av. Joaquín La Madrid H-16 San Borja
LORA CAM, María Luisa Economista	Ministerio de Agricultura-OSPA Profesional.	Av.Salaverry 1388 Jesús María Tlf.:715407 716611	Jr. Garcilazo de la Vega 2153 - Lince
LLONTOP AMAYA, Felix Segundo Ingeniero Agrícola	Ministerio de Agricultura. Unidad Agraria Departamental XIX de Apurimac.-Director de Economía Agrícola.	Jr.Arequipa 122-2° piso Abancay	Jr. Conchucos 1018 - Barrios Altos-Lima Tlf 281542
MARTINEZ ROJAS, Edilberto F. Economista	Ministerio de Agricultura. Unidad Agraria Departamental XIV.	Puente Calicanto s/n Paucarbamba-Huánuco Tlf.:2360	FONAVI II A1-204 Amarilla Huánuco.
MEDRANO CASTELLA, Juan Pedro Médico Veterinario	Ministerio de Agricultura.Dirección General de Ganadería.Jefe del Prog. Nac. de Vacunos.	Av.Salaverry s/n.piso 12 Tlf.:234927	c/ Las Morenas No.857 La Molina
MOLINA URRUTIA, José Manuel Ingeniero Agrónomo	Unidad Agraria Departamental VI Lima.	Uruguay 514-Tlf.:316848 Anexo 15	Jr.Antonio Bazo 1015 La Victoria
NOLASCO BARRAZA, Manuel Economista	Instituto Nacional de Planificación Subdirector. Dirección General de Programas de Inversión.	Calle 7, Rinconada, La Molina Tlf.:359487	Paje.I.Flores de Oliva No. 263-Mirones Año Cercado
ORBEGOZO ROJAS, Hernán Arturo Ingeniero Agrónomo	Banco Agrario del Perú.-Profesional 3.Oficina de Planificación	Carabaya 718-8° piso Tlf.:283600-233	Av. Santa Rosa 201 Santa Anita-Ato
PAREDES PACHECO, Erasmo Economista	Ministerio de Agricultura.-Asesor	Av.Salaverry 1388 Tlf.:714806	Calle uno 482-Los Sauces II. Tlf.:498021
PERALTA SEGOVIA, Juan V. Licenciado de Administración	Unidad Agraria XVI-Junín-Ministerio de Agricultura.-Director de Administración.	12 de Noviembre #504 El Tambo-Huancayo Tlf.:232233	Las Planicies N.179 Pio-Pata-El Tambo Huancayo Tlf.:235237
RAMIREZ-GASTON ROE, Javier Sociólogo	Universidad Nacional Agraria La Molina.-Docente	UNA-Dpto de Ciencias Humanas Av. La Universidad s/n La Molina	Kenko 185 D.102-Urb..El Rosal-Surco,Lima. Tl.: 40-4469
REYNA CARDENAS, Alfredo Ingeniero Agrónomo	Unidad Departamental VI-Lima. Ministerio de Agricultura-Ingeniero en Ciencias Agropecuarias. I.	Av. Uruguay No.514-Lima Tlf.:316848-Anexo 15	Alameda Artemio Ocoña 186 Torres de San Borja.Mzna H 2a.Etapa.
ROMERO SANCHEZ, Anibal Ing. Extensionista Agrícola	Unidad Agraria Departamental de Ancash.-Director de Producción y Concertación.	Prolong.Av.Raymondí s/n. Huaraz.Tlf.:721591-721101	Av. Amadeo Figueroa 1267 Huaraz-Ancash Tlf:721196
SARMIENTO MEDINA, Eduardo Ingeniero Agrónomo	Ministerio de Agricultura. Oficina Sectorial de Planificación Agraria. Subdirector Programación de Inversiones.	Av.Salaverry 1388 Jesús María.Tlf.:715408	
TAPIA MUÑOZ, Manuel Ingeniero Agrícola	Plan de Irrigaciones (PLANIR). Ministerio de Agricultura-Ingeniero Especializado.	Washington 1894.Tlf.:330644	Av. Juan Vicente Nicolini Urb.Palao.Tlf.:640142

TELLO ROMERO, Demetrio Contador Público	Universidad Nacional Agraria La Molina.-Profesor.	Av. La Universidad s/n. TE.352035.Anejo 327	Manzana L° No.16 Urbanización Pando-Lima
VALENCIA PRADINETT, Maximo Economista	Ministerio de Agricultura-OSPA Profesional Nivel "A"	Av. Salaverry 1388 TE.:715408	Jr.Huanta #1248-101. Lima
VERGARA, Carlos Ingeniero Agrónomo	Junta del Acuerdo de Cartagena Funcionario departamental Agropecuaria	Paseo de la República y Aramberú-San Isidro	Malcón de la Reserva 101 Miraflores TE.:414212 Anx.:196
BAREIRO ROMERO, José Luis Ingeniero	IICA-Oficina en Perú Esp. en Elaboración de Proyectos Agrícolas.	Alvarez Calderón 535 San Isidro TE.:229114	Pablo Uzandizaga y Gozzoli No.155 San Borja Ser.
CAMACHO, Angel Ingeniero Agrónomo	IICA-Oficina en Perú Consultor	Alvarez Calderón 535 San Isidro TE.:229114	Timoretto 311 San Borja
CHAQUILLA, Oscar Ingeniero Agrónomo	IICA-Oficina en Perú Esp. en Política Agraria	Alvarez Calderón 535 San Isidro TE.:229114	12 de Julio 164 Urb. Meza Redonda, SMP
LERZUNDI, Alejo Ingeniero Agrónomo	IICA-Oficina en Perú Consultor	Alvarez Calderón 535 San Isidro TE.:229114	San Bruno 215 Dpto.301 Urb.Santa Florencia. San Miguel.



FECHA DE DEVOLUCION			

IECA
PRET A3/PE
89-01

Autor

Seminario sobre Metodos-

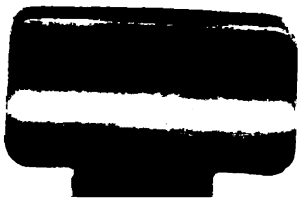
Titulo

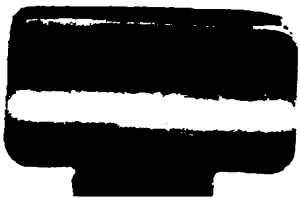
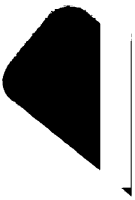
Guia de Identificación,
Preservación y Elaboración...

Fecha Devolución

Nombre del solicitante







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Alvarez Calderón No. 535, San Isidro, Lima, Perú Tel.: 22-28-33
Dirección Postal: Apartado No. 14-0185, Lima 14, Perú. Cable: IICA. Telex OEA: 2581 OEAP. Correo Electrónico: 2099. FAX: (0051) 14451641.