

Evaluación y Gestión de Proyectos Agropecuarios

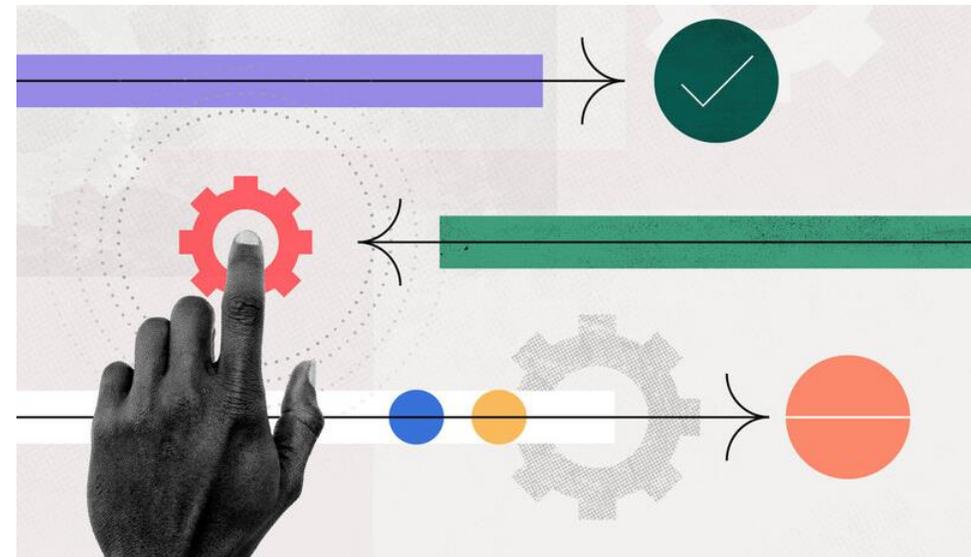
Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados



Ing. Pablo Romero Ramos.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

La planificación estratégica implica el desarrollo de un plan detallado para alcanzar los objetivos específicos del proyecto, establecer los recursos necesarios, identificar los riesgos y oportunidades, y definir las acciones necesarias para alcanzar el éxito del proyecto. Para ello, es necesario llevar a cabo un análisis del entorno, definir los objetivos, establecer indicadores de seguimiento y evaluar los recursos disponibles



Marco conceptual del proyecto:

Es un apartado del proyecto de investigación en el cual se detallan las bases conceptuales de la investigación, es decir, se ofrece al lector el conjunto de definiciones clave para entender el resto del proyecto

El Proyecto

El proyecto es un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo determinados



Las 5 fases de la gestión de proyectos

1

Inicio del proyecto

Se identifican los objetivos y requisitos del proyecto para definir su alcance general.

2

Planificación del proyecto

Se desarrolla un plan detallado considerando los objetivos establecidos en la fase de inicio del proyecto.

3

Ejecución del proyecto

Aquí se materializan los planes. El gerente del proyecto deberá supervisar el trabajo para asegurarse de que las tareas se completen de acuerdo con el plan trazado.

4

Seguimiento y control del proyecto

Se comparan los avances con el plan original para verificar si el proyecto va por buen camino.

5

Cierre del proyecto

El proyecto se cierra formalmente, se completa la documentación y se toma nota de las lecciones aprendidas para el futuro.

Etapa de planificación:

define con claridad los resultados esperados de una intervención, la organización de las acciones necesarias y la respectiva asignación de recursos para su logro. En otras palabras, es la transición entre el presente y el futuro deseado. En esta etapa se analiza el problema y se establece la línea de acción más oportuna y viable para alcanzar los resultados. La planificación incluye la formulación detallada de las tareas, el establecimiento de indicadores y línea de base, la identificación de supuestos y la definición de los resultados esperados en el tiempo estimado de ejecución, así como el establecimiento de fechas, evaluaciones y entregables (o productos) del proyecto



□ Etapas del Proyecto

1. Diseño:

Debe plasmar la idea del proyecto y precisar con claridad los objetivos, el alcance y la justificación del proyecto. Debe analizar los diferentes elementos y partes involucradas en el contexto de un problema, identificando las alternativas más oportunas y viables para su solución.



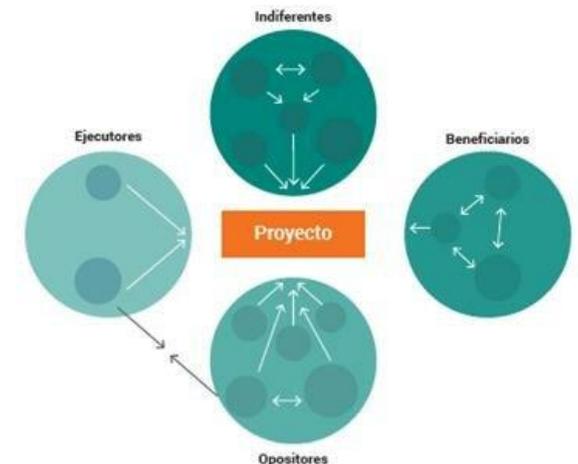
2. Análisis de la situación o del problema:

Describe la problemática que afecta a la población destinataria y se basa en información recogida en estudios previos y/o diagnósticos, expresando brevemente la relación de las causas directas e indirectas y las propuestas de solución, así como su delimitación territorial (local, nacional, regional) y temporal.



3. Análisis de los involucrados o de actores:

Son todas aquellas personas o entidades que tienen una influencia directa sobre el problema y que se verán afectados de alguna manera, ya sea positiva o negativa, por la ejecución del proyecto y sus acciones. Este análisis se realiza mediante una matriz que describe a cada uno de los grupos involucrados, sus intereses, los problemas percibidos, la forma en que les influirá el proyecto y las acciones requeridas para solventar los problemas.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados



❖ Cálculo de beneficiarios del Proyecto:

Actividad	Comunidades	Familias	Individuos
1. Buenas prácticas agrícolas	11	1127	8645
2. Agrotecnología - desarrollo tecnológico	11 5	0	-
3. Capacitación y extensión 1	1	1127	8645
4. Capacitación a técnicos	-	-	30
Subtotal	33	2304	17320
Superposición de beneficiarios (Beneficiarios de más de una actividad)	-22	-1.177 -	8.645
Total	11	1127	8675

❖ Impacto sobre los involucrados:

Involucrados o actores	Intereses	Problemas percibidos	Influencia en el proyecto (alta, media, baja)	Acciones

❖ Árbol de problemas:

El análisis del problema pretende diagnosticar de manera acertada lo que ocurre, de manera que se identifiquen las posibles soluciones al mismo (Álvarez, 2009).



El árbol de problemas es el primer elemento de la herramienta del marco lógico.

❖ Los pasos en la formulación del árbol de problemas son los siguientes:

1. Verificar, discutir y acordar el tema de análisis.

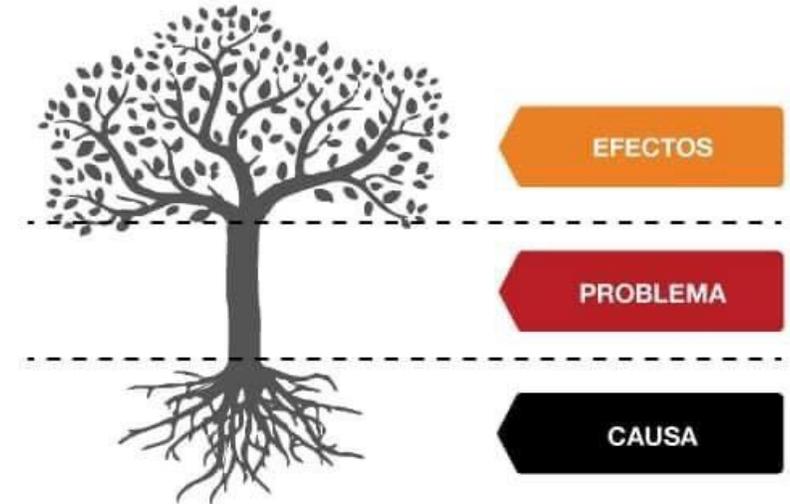
2. Identificar el problema central.

- ✓ Evitar conceptos vagos o redundantes.
- ✓ Identificar problemas existentes, no posibles o futuros.
- ✓ No definir un problema como la ausencia de una solución.
- ✓ Evitar interpretaciones subjetivas a la hora formular los problemas.
- ✓ Aclarar las abreviaciones y palabras no comprensibles para todos.
- ✓ Vincular unos problemas con otros.
- ✓ Fomentar la participación y evitar que los participantes se sientan excluidos.



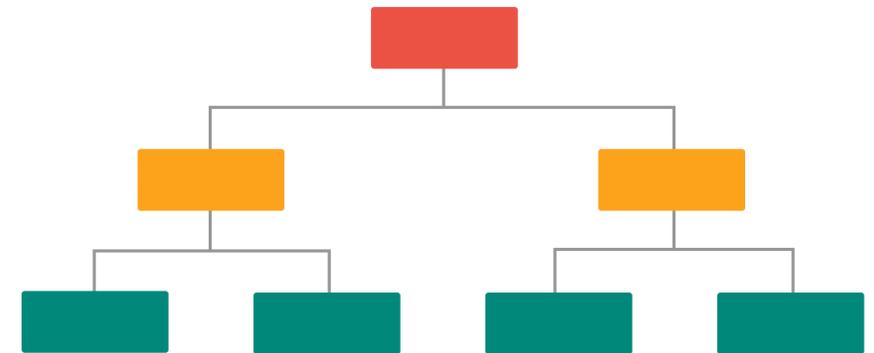
3. Diferenciar entre causas y efectos:

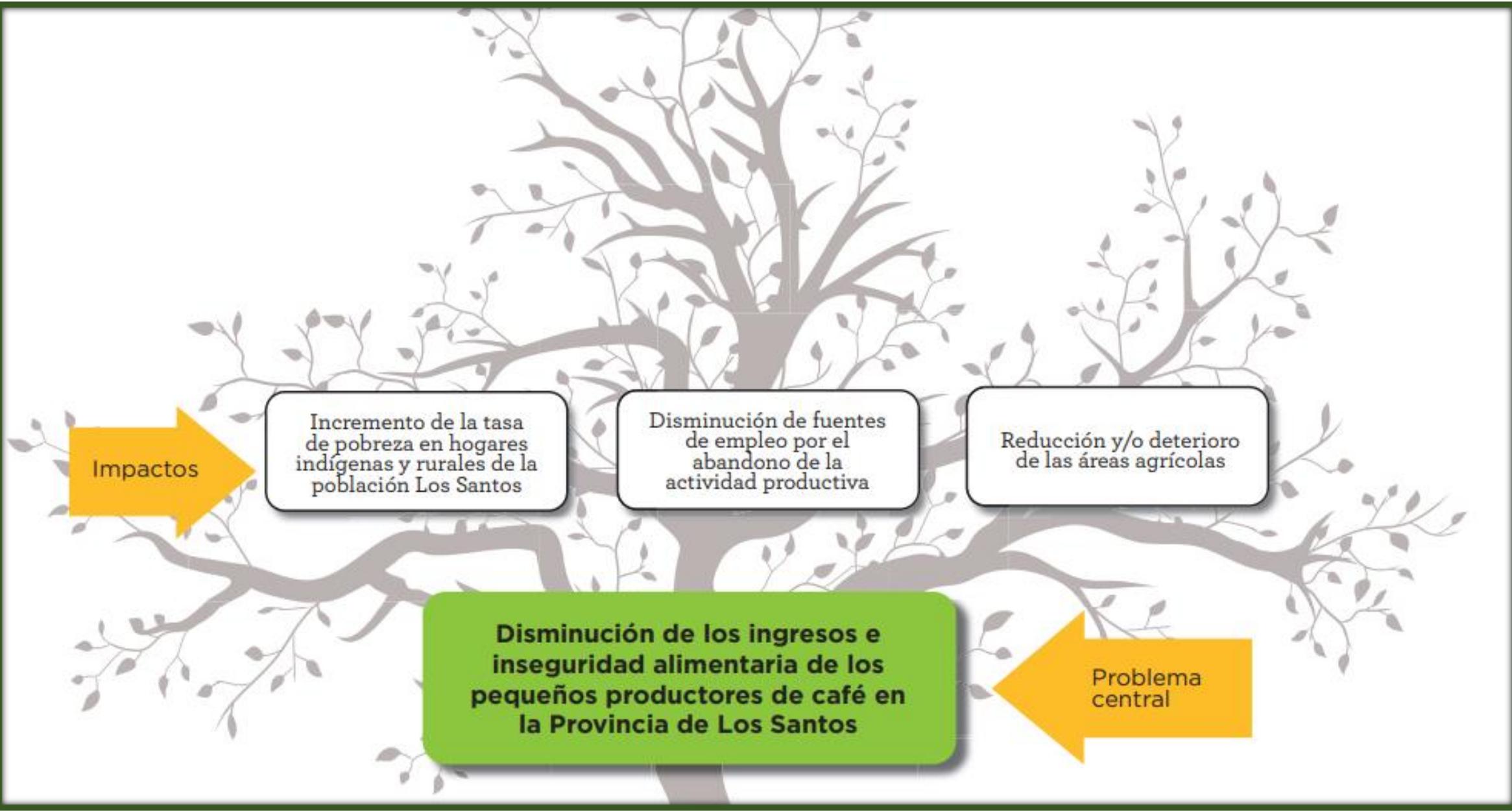
Los problemas que originan el problema central se definen como las causas y serán las raíces del árbol. Posteriormente, se dibujan los efectos o problemas derivados del problema central. Estos efectos serán las ramas de ese árbol de problemas.



4. Ordenar jerárquicamente las causas y los efectos.

Una vez identificado el problema central y teniendo claro cuáles son los problemas causales (raíces) y sus efectos (ramas), se deben jerarquizar de acuerdo con dichas relaciones de causalidad, de manera que algunos problemas tendrán relación directa con el problema central y otros estarán subordinados a un problema secundario.







○ Construcción práctica del árbol de problemas:

Para construir el árbol de problemas deben seguirse los siguientes pasos:

1. Los problemas identificados a través de la “lluvia de ideas” se escriben en tarjetas diferentes y se pegan a la pared.
2. Se agrupan según la temática buscando vínculos comunes.
3. Los problemas repetidos o no pertinentes se descartan.
4. Se determina cuál es el problema con mayor número de causas, colocándolo por encima de los demás problemas, lo mismo con los demás grupos temáticos. Se correlacionan los distintos problemas siguiendo una lógica causal.
5. Puede ser que un problema tenga varias causas.
6. Los problemas pueden ser movidos vertical y horizontalmente, según la necesidad y siempre que se mantenga la lógica causal entre ellos.
7. Una vez identificado el problema superior (problema efecto), este debe quedar por encima de los otros problemas (problemas causales) de menor orden, los cuales se representan como ramas de raíces por debajo del problema superior o principal.

Formulación de objetivos.

El objetivo general no podrá transformar completamente el entorno o solucionar completamente el problema, se espera que el resultado esperado aporte un grado significativo de cambio.

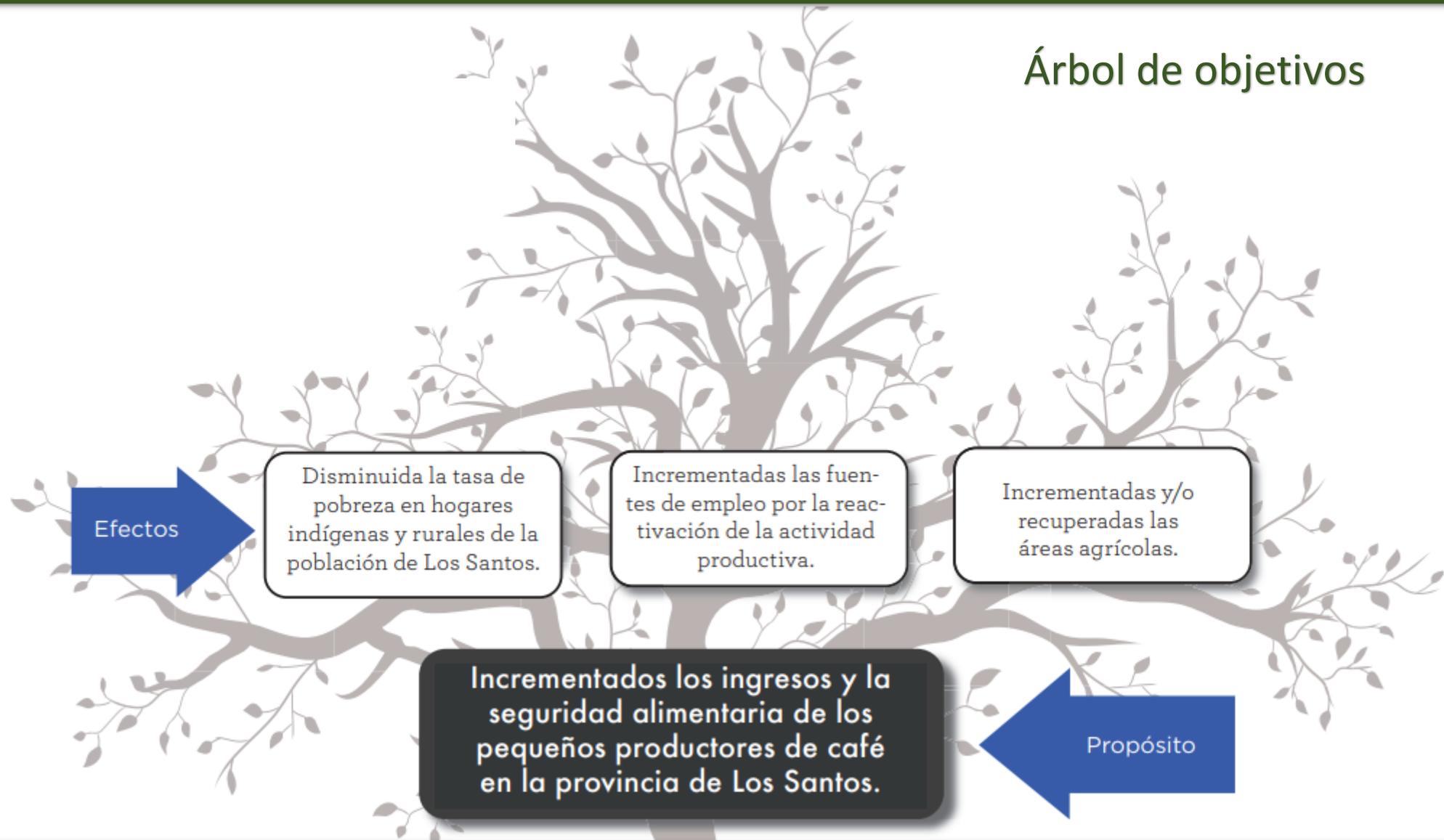
Construcción del árbol de objetivos.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez se resuelvan los problemas.
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Visualizar en un diagrama la relación entre medios y fines.



Árbol de objetivos



Efectos

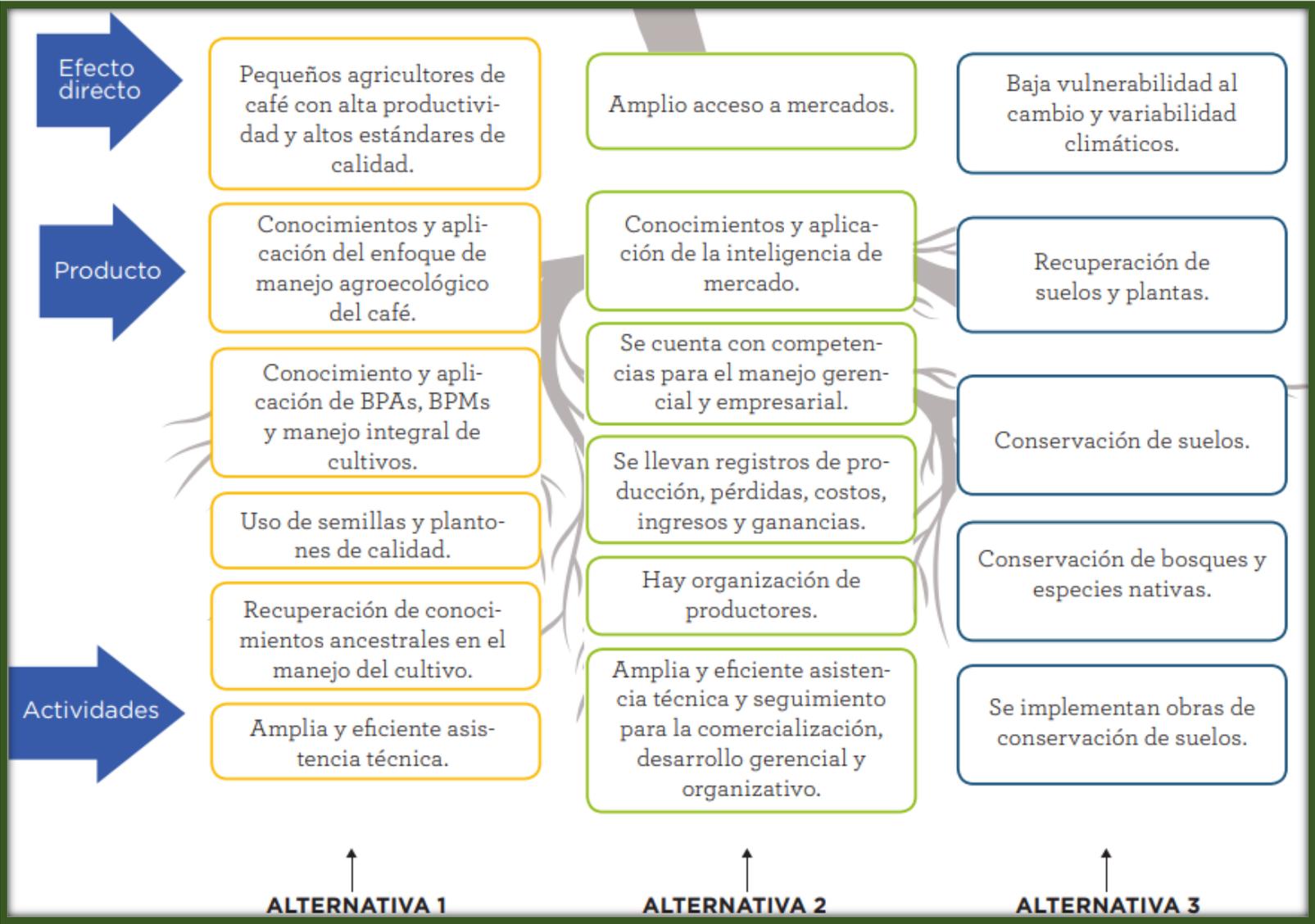
Disminuida la tasa de pobreza en hogares indígenas y rurales de la población de Los Santos.

Incrementadas las fuentes de empleo por la reactivación de la actividad productiva.

Incrementadas y/o recuperadas las áreas agrícolas.

Incrementados los ingresos y la seguridad alimentaria de los pequeños productores de café en la provincia de Los Santos.

Propósito



En el análisis de alternativas, y para elegir la más pertinente y viable, se comparan las diferentes posibles intervenciones. Para ello, el equipo formulador debe definir primero los criterios a partir de los cuales se elegirá la alternativa, y asignar un peso específico a cada criterio según su importancia.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Criterios de selección:

CRITERIO	PUNTAJE
Menor tiempo	3
Menor costo	2
Concentración sobre los beneficiarios	5
Impacto de género	4
Impacto ambiental	4
Riesgos económicos y sociales	3
Viabilidad	5

Se elige la de mayor puntaje, que sería la más viable y efectiva. Es decir, se escoge la alternativa óptima.

❑ Matriz de selección de alternativa óptima.

Criterios (que debe definir el equipo formulador)	Peso específico asignado al criterio (1-5)	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Calificación 1-5	Puntaje obtenido	Calificación 1-5	Puntaje obtenido	Calificación 1-5	Puntaje obtenido
		Incrementada la productividad y altos estándares de calidad.		Ampliado el acceso al mercado.		Sistemas productivos menos vulnerables al cambio y variabilidad climáticas.	
Menor tiempo	3	3	9	1	3	2	6
Menor costo	2	3	6	3	6	1	2
Concentración sobre los beneficios	5	5	25	4	20	3	15
Impacto de género	4	1	4	2	8	5	20
Impacto ambiental	4	5	20	5	20	1	4
Riesgos sociales y económicos	3	2	6	5	15	3	9
Viabilidad	5	3	15	4	20	3	15
Total			85		92		71

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Etapa de Planificación:

1. Formulación de los proyectos.

Insumos clave derivados del análisis de:

- Los interesados o actores involucrados.
- El árbol de problemas.
- El árbol de objetivos.
- Las alternativas.



❑ Construcción de la matriz del marco lógico.

La relación causa-efecto entre las diferentes partes de un problema:

- 1) Actividades (o insumos).
- 2) Componentes (o resultados).
- 3) Propósito.
- 4) Meta.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

- Diagrama de relación entre árbol de problemas, árbol de alternativas y matriz de marco lógico.



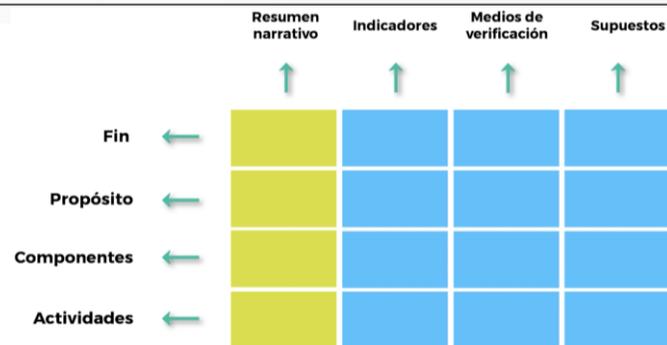
- Formato 4 x 4.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
↓	↓	↓	↓
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

Resumen narrativo de marco lógico.

RESUMEN NARRATIVO	
Fin - Objetivo General	Aporte del proyecto en la solución, problema o satisfacción de una necesidad en el mediano o largo plazo.
Propósito - Objetivo específico	Resultado único esperado al concluir el proyecto.
Resultados esperados - Componentes	Productos y servicios que genera el proyecto y que se expresan como una realidad mejorada.
Actividades	Grupo de tareas principales requeridas para la producción de cada resultado o componente.



Indicadores.

Los indicadores deben contar con las siguientes características:

- Dirigidos al objetivo.
- Datos confiables y completos.
- Orientados a la acción, que contengan información relevante y pertinente.
- Medibles y observables para permitir comparar y evaluar periódicamente la incidencia de las acciones tomadas durante la ejecución de un proyecto



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

Medios de verificación por indicador:

Nivel	Resumen narrativo	Factores de riesgo					Responsable
Fin		Financiero	Político	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	
Propósito							
Componentes							
Actividades							

Consideraciones sobre los supuestos o riesgos:

- Identificar los supuestos en la etapa inicial del diseño.
- Eliminar los supuestos que no son importantes o cuya probabilidad es baja para lograr el efecto directo deseado del proyecto .
- Ser específicos en los enunciados y utilizar metas, siempre que sea posible.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia del resto de los supuestos.
- Desarrollar una estrategia de mitigación para los supuestos de alto riesgo.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS											
Proyecto											
ID	Fecha de Inicio				Fecha de finalización					Revisado y aprobado por:	
N° de Riesgo	Elemento de la EDT	Tipo de riesgo (por área de proyecto que afecta)	Riesgo		Síntoma	Impacto Alto Medio Bajo	Probabilidad Alta Media Baja	Evaluación		Respuesta	Responsable de acción de respuesta
			Fuente	Consecuencia				Valor del 1-9 (1 menor, 9 mayor)	Nivel Alto Medio Bajo		
N° 1	Resultado R1.1	Resultado 1	Plaga de Broca	Pérdida de cantidad y calidad del café	Granos con larva de broca	Alto	Media	7	El nivel de riesgo es alto	Implementar BPAS y hacer una limpieza adecuada del terreno y plantones para evitar alimentar la broca y se propague. Poner trampas de alcohol.	Técnico encargado de la zona



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

□ Procesos de la etapa de ejecución de proyectos:



- La puesta en marcha de las actividades para el logro de los objetivos, con su respectiva calendarización, haciendo uso de cronogramas que permitan identificar tiempos, responsables y avances de las diferentes actividades
- La asignación de los recursos humanos y materiales para la ejecución de las actividades.
- La recolección de información relevante y de los avances de las actividades que sirvan como insumos para el monitoreo.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

☐ Seguimiento y control:

- Proceso de monitoreo.



El monitoreo o control es el proceso de verificación del avance del proyecto en términos de consecución de resultados. El monitoreo permite identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados, y por ello se debe realizar durante toda la vida del proyecto.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Plan de monitoreo:

Plan de monitoreo					
Nombre del proyecto		Nº de identificación		Lugar	
Equipo responsable de la ejecución					
Lógica de intervención	Indicaciones	Actividades	Fuentes de verificación	Responsables	Tiempos

❑ Importancia de realizar el seguimiento:

- Se enfoca en dotar de transparencia a los procesos, para asegurar que los recursos destinados a las actividades previstas fueron utilizados de manera eficaz y eficiente.
- Permite detectar desvíos en el rumbo de la ejecución del proyecto, facilitando la aplicación de medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de lo planeado de manera exitosa.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

□ Evaluación:

Con la evaluación se verifican la eficacia y la eficiencia de las acciones realizadas en cuanto al uso y la asignación de los recursos, su viabilidad, los responsables de su ejecución y su contribución al grado de avance de los objetivos definidos en el proyecto. Identifica la ruta crítica y los aspectos que han afectado para no obtener el alcance previsto y así elaborar una propuesta de ajustes que permita solventar los inconvenientes e implementar mejoras en la siguiente fase.

FORMATO DE EVALUACIÓN						
Pregunta de desempeño	Objetivo específico a evaluar	Indicadores	Línea de base	Metas	Fuentes de verificación	Método de recolección de datos
Pertinencia						
Eficiencia						
Impacto						
Sostenibilidad						
Porcentaje alcanzado	Observaciones					
Recomendaciones						

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Cierre:

La etapa de cierre se clausuran los contratos y se elabora un documento de informe final en el que se presenta el análisis de una nueva evaluación costo-beneficio en la que se reemplazan los valores del análisis ex ante por los resultados efectivos del proyecto (costos, beneficios, tasa de interés). Esta evaluación permite, por una parte, analizar los desvíos existentes entre el análisis ex ante y lo efectivamente ocurrido, así como la rentabilidad real frente a la rentabilidad estimada.



FORMATO DE ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS
CONTENIDO DEL PROYECTO

1	Nombre del proyecto El título o nombre del proyecto debe reflejar lo que se hará, el producto o resultado a obtener y cómo se obtendrán, así como el lugar en donde se implementará el proyecto.
2	Antecedentes: Esta sección recopila un análisis descriptivo y estadístico de la situación pasada y presente del problema a abordar con el proyecto, lo que facilita su comprensión. La información que puede incorporarse en esta sección está relacionada con: volúmenes de producción, rendimientos, hectáreas sembradas, números de productores (tendencias), precios pagados al productor, valor de la producción, generación de empleo, consumo nacional, exportaciones y/o importaciones, costos de producción, aporte al PIB y PIBA.
3	Problema: El problema se refiere a “POR QUÉ” es necesario realizar el proyecto y básicamente a la limitante que se quiere resolver. El problema específico debe ser UNO solo, ya que también es un solo proyecto el que tratará de solucionarlo. Para la identificación del problema central, así como de las causas y efectos del mismo se hace uso de la herramienta denominada árbol de problemas.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

4	<p>Alternativas de solución: Son todas las opciones que pueden dar respuesta al problema central identificado. Para identificar las posibles alternativas de solución se construye el árbol de alternativas, que es la versión “en positivo” del árbol de problemas. Particularmente, las alternativas resultan de las causas a nivel uno que se identifican en el árbol de problema como efectos directos.</p>
5	<p>Alternativa óptima seleccionada: Es la opción de solución que mejor cumple los requerimientos de pertinencia, eficacia y viabilidad. Para seleccionar la alternativa óptima se evalúan las opciones que resultan de las causas a nivel uno identificadas en el árbol de objetivos como efectos directos, usando criterios previamente definidos y a los cuáles se les ha asignado un valor en función del peso o la importancia de cada uno. La alternativa seleccionada es la opción mejor valorada con mayor cantidad de puntos, en función de una serie de criterios expresados en la tabla 4 (matriz de selección de alternativa óptima).</p>
6	<p>Objetivos del proyecto</p>
6.1	<p>Objetivo general Es la contribución que realizará el proyecto a la solución de un problema más complejo (problema central), que será resuelto en conjunto y de manera integral mediante la ejecución combinada con otros proyectos. El objetivo general sería la versión positiva del problema central o tronco del árbol de problemas.</p>
6.2	<p>Objetivo específico: Corresponde al “PARA QUÉ” debe desarrollarse el proyecto. El objetivo específico resulta de la causa de nivel 2 identificada en el árbol de problemas, y de manera particular la que aplica la alternativa seleccionada.</p>



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

7	<p>Estrategia</p> <p>La estrategia responde a la forma en que será ejecutado el proyecto. Esta sección describe con quién se ejecutará el proyecto, dónde se desarrollará, cuándo se ejecutará y cómo se realizará.</p>
8	<p>Justificación</p> <p>Se refiere a las “razones” sobre las que se apoya y sustenta el proyecto, responde a la importancia y/o necesidad de implementar el proyecto. Se justifica con resultados, estudios, documentos, valores estadísticos y otros. Esta sección debe expresar claramente las ventajas de la solución propuesta para resolver el problema.</p>
9	<p>Beneficiarios del proyecto</p> <p>En este punto se señalan las condiciones y características (cualitativas y cuantitativas) de los participantes del proyecto, tanto de los beneficiarios directos como los indirectos. Para el cálculo de los beneficiarios se prepara una tabla de cuatro columnas (ver tabla 1) y en la primera columna se listan las actividades. En la segunda columna se enumeran las comunidades (en este caso los distritos), la tercera columna es para el número de familias y la cuarta para el número de individuos.</p> <p>En las filas, una vez se ha enumerado todo lo descrito, se procede a sumar los “subtotales”. Al subtotal se restan los montos que se repiten, particularmente porque la actividad se desarrolla con las mismas personas. Una vez hecha la resta se obtienen los totales para las comunidades y los participantes directos e indirectos del proyecto. Usualmente, el análisis de beneficiarios se complementa con el análisis de actores.</p>



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

10	<p>El proyecto en el marco de las políticas y estrategias de desarrollo del país</p> <p>Se refiere al vínculo del proyecto con los ejes estratégicos del Plan de Gobierno y con la política sectorial de la institución, además de la contribución al logro de los ODS u otros compromisos adquiridos por el país. Se debe resaltar si el proyecto es una propuesta inédita, una ampliación o una continuación de otra propuesta o proyecto anterior.</p>
11	<p>Recursos disponibles</p> <p>El proyecto debe presentar información sobre el costo aproximado del proyecto por año y el costo total. Este tiene como origen los costos de los bienes o servicios necesarios para implementar las actividades, obtenido al sumar los de las subactividades o tareas expresadas en la matriz del marco lógico. Dicho costo debe presentarse de forma estructurada, conforme a la codificación presupuestaria nacional establecida para tal efecto. La información presupuestaria debe desglosarse según fuentes de financiamiento, en caso de existir otras fuentes complementarias de financiamiento (aporte del productor, recursos de otras instituciones). Además, debe detallarse el recurso humano disponible para el proyecto.</p>
12	<p>Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto</p> <p>Debe señalar, de forma cronológica, las actividades a desarrollar por año durante toda la vida del proyecto. Las actividades identificadas para ser ejecutadas durante el proyecto pueden ser objeto de modificaciones una vez se inicie la implementación del proyecto y se discutan los resultados del seguimiento y monitoreo.</p>
13	<p>Descripción del proyecto</p> <p>Responde de manera breve a las siguiente preguntas: en qué consiste el proyecto, dónde está ubicado, qué se espera, cómo se va a ejecutar, cuándo inicia, cuál es el costo y a quiénes va dirigido. Contempla el accionar del proyecto de forma general. Esta sección complementa la estrategia del proyecto, expresa la relación de las causas directas e indirectas del problema y cuantifica su magnitud.</p>



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

13.1	Organización operativa Se refiere básicamente a cómo se van a coordinar los actores clave (internos o externos) para la implementación del proyecto, en cuanto a las responsabilidades en la gestión del proyecto y sus recursos. También a cómo se integran los actores en la estructura administrativa correspondiente del ministerio.
13.2	Proceso metodológico Este punto se refiere a los aspectos metodológicos de extensión y planificación, seguimiento y evaluación de las actividades a desarrollar. Establece los pasos y etapas para la ejecución (comunicación del proyecto, inicio de la participación de los beneficiarios, actividades teóricas, prácticas, réplicas y otras donde se desarrollen los diferentes métodos y técnicas de extensión. Incluye la elaboración de procedimientos, guías e instrumentos de apoyo a utilizar con los participantes y ejecutores.
14	Sector y subsector Sector: corresponde al sector agropecuario. Subsector: corresponde al sector agroindustrial, acuícola, agroforestal.
15	Ubicación geográfica: Indica dónde se encuentra físicamente localizado el proyecto, detallando la provincia y el distrito, localidades involucradas, o de nivel nacional.
16	Institución responsable del proyecto Describe quién es la unidad administrativa o formuladora, que gerencia el proyecto y es responsable de la implementación, seguimiento y evaluación del proyecto.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

17	Costo total del proyecto Presenta un detalle general de los costos por año y por objeto de gasto (administración, capacitación, logística, personal), además de un resumen del presupuesto anual por fuente de financiamiento. Detalle presupuestario.
18	Fuente de financiamiento Incluye el origen de los fondos y las diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo los fondos de contrapartida. En el caso de aporte de productores es necesario cuantificar su aporte en especie (semillas, tierra, mano de obra, transporte).
19	Fecha de inicio y de finalización de la ejecución del proyecto Contempla el inicio y fin del proyecto. Incluye el calendario de financiamiento, definiendo cuándo se inicia la ejecución.
20	Metas / Resultados esperados Las metas o resultados deben ser específicos, medibles, orientados a la acción, realistas y con un tiempo definido para su logro. Esta sección describe de manera cuantitativa los productos y cambios que se esperan obtener y/o generar a través del proyecto. Los resultados son los bienes y servicios provistos por el proyecto para contribuir en el logro de los objetivos específicos. Se pueden garantizar mediante la ejecución de actividades del proyecto, y deben ser concretos y verificables. Las metas y resultados esperados forman parte integral del marco lógico del proyecto.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

20.1	Indicadores Los indicadores son el mecanismo de medición de los alcances del proyecto. Deben ser únicos y exclusivos para cada nivel de objetivos, resultados y actividades; esto significa que los mismos no deben repetirse en los diversos niveles y en ocasiones puede surgir la necesidad de redefinir o precisar aún más los objetivos o componentes, resultados y actividades. Los indicadores forman parte integral del marco lógico del proyecto.
20.1 1	Indicadores de desempeño o de procesos Los indicadores de desempeño pretenden medir la calidad de las acciones emprendidas por el proyecto.
20.1 2	Indicadores de resultado Los indicadores de resultado pretenden medir los cambios generados con las acciones acometidas por el proyecto.
22	Línea base La línea de base refleja la foto actual del contexto del proyecto, y en particular de los alcances perseguidos (metas). La línea de base debe construirse, preferiblemente, antes o al inicio del proyecto y al final, de manera que sirva como instrumento de evaluación de los cambios generados, en relación con la información base. La información de línea de base forma parte integral del marco lógico del proyecto.



23

Marco lógico

El marco lógico basado en la gestión por resultados es el diseño estratégico del proyecto. Se construye al vincular el resultado esperado con los objetivos, actividades, metas e indicadores. Se complementa con la información de línea de base, los supuestos y medios de verificación.

Los supuestos o riesgos son aquellos factores sobre los que no se tiene control, pero su nivel de ocurrencia e impacto pueden afectar el desarrollo del proyecto.

Los medios de verificación son las fuentes de información, así como las herramientas y métodos para verificar el progreso y los resultados del proyecto.

La gestión basada en resultados (GBR) es una estrategia de gestión según la cual todos los actores contribuyen, directa o indirectamente, a alcanzar una serie de resultados.

La incorporación del enfoque de género se orienta a la generación desagregada por sexo, a la identificación desagregada de las demandas de capacitación y asistencia técnica de mujeres y de hombres (tratando de superar las brechas), además de monitorear y medir el rol de hombres y mujeres durante la implementación del proyecto y el aprovechamiento de los beneficios generados.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

24	<p>Monitoreo, evaluación y documentación del proyecto</p> <p>El monitoreo describe cómo se llevará a cabo el control del cumplimiento de actividades y resultados del proyecto, así como la ejecución presupuestaria ligada a estas.</p> <p>La evaluación incluye los momentos en que se llevarán a cabo las mediciones de los avances y logros. Durante este proceso, se medirán los logros en función de la línea de base, indicadores y metas del proyecto contenidas en el marco lógico. De forma complementaria se sistematizarán las lecciones aprendidas del proyecto.</p>
25	<p>Mercado</p> <p>Guía para el Sondeo de Mercado.</p> <p>Esta sección introduce los principales elementos a considerar como parte del análisis de mercado: producto, demanda, oferta y canales de distribución.</p>
25.1	<p>Productos / Servicios</p> <p>Los productos finales son los resultados de las actividades que se desarrollarán en el proyecto. El conjunto de productos finales debe contribuir al logro del objetivo específico del proyecto. Cada producto final será el reflejo del logro de una o más actividades; por ello, la identificación clara de estos facilitará la definición futura de las actividades y los recursos financieros necesarios para su ejecución. No deben darse casos de productos finales que no cuenten con la ejecución de alguna actividad para su consecución.</p>
25.2	<p>Demanda actual y futura</p> <p>El diseño del proyecto debe prever la transferencia de tecnologías y/o conocimientos que permitan cumplir con la demanda y sus requerimientos. La demanda es lo que el público está dispuesto a adquirir a un precio de mercado dado.</p>



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

25.3	Oferta El diseño del proyecto debe contemplar la demanda para responder con conocimientos y tecnologías que permitan ofertar productos o servicios demandados. La oferta está formada por lo que las personas están preparadas para vender a un precio dado. Aunque la oferta es inducida por la producción, no siempre corresponde con ella (Shepherd, 2001), ya que el mercado posiblemente demande algún tipo de valor agregado a la producción original (secado, libre de impurezas, empacado).
25.4	Canales de distribución Describe cómo lograr que los artículos o productos a comercializar puedan ser llevados desde la finca hasta el consumidor. El diseño del proyecto debe prever si se requiere tecnología y/o conocimiento (por ejemplo, inteligencia de mercado y ubicación de los mismos) que garantice la reducción de pérdidas de productos mientras estos transitan en los diferentes canales de distribución hasta llegar a su destino final.
26	Estudio técnico Describe el cumplimiento de la estrategia a través de los aspectos técnicos, operativos, administrativos y jurídicos que permiten la asignación y el uso eficiente de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.
26.1	Localización Describe en detalle dónde se llevará a cabo el proyecto (provincia , distritos, corregimiento, localidades).
26.2	Tamaño del proyecto: Describe cuántos productores formarán parte del proyecto, así como, por ejemplo, las hectáreas que se cultivarán.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

26.3	Ingeniería del proyecto Detalla el enfoque técnico o prácticas tecnológicas a promover, así como el tipo de equipamiento y/o herramientas a proporcionar.
26.4	Organización del proyecto: Describe los mecanismos de coordinación entre los diferentes actores vinculados con el proyecto.
27	Evaluación financiera: Su objetivo es considerar únicamente la vertiente monetaria de un proyecto, con el objetivo de determinar su rentabilidad en términos de flujo de dinero.
27.1	Costos de inversión: Se presenta la información sobre el costo global de las inversiones del proyecto y se calcula la relación porcentual de las inversiones en relación al costo total.
27.2	Costos de operación: Son los insumos y recursos que deben contribuir al proceso productivo del proyecto. Se producen, como su nombre indica, durante la fase de operación del proyecto. Son indispensables para utilizar y mantener la capacidad instalada y poder hacer entrega de los productos (bienes o servicios) destinados a generar los beneficios previstos. Se debe presentar la información sobre el costo global de operación del proyecto y calcular la relación porcentual del costo de operación en relación con el costo total.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

27.3	<p>Ingresos o sostenibilidad del proyecto: Se presenta un cálculo estimado de los ingresos a obtener por los productores una vez se logre la producción de lo promovido con el proyecto. En referencia a la sostenibilidad, se describe de qué manera se espera que los cambios generados por el proyecto se mantengan una vez terminado el mismo.</p>
27.4	<p>Flujo de fondos Se detalla el presupuesto total del proyecto desglosado. Detalla de forma anual los costos de operación, de inversión y los ingresos estimados a obtener con el proyecto (si es el caso). En este punto es importante considerar la vida del proyecto en el tiempo, en relación con la obtención de los resultados y los cambios esperados (ingresos económicos, adopción de tecnología o cambios de actitud).</p>
28	<p>Evaluación económica y social: Es un análisis comparativo de las acciones alternativas, tanto en término de costes como de beneficios. Tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión de un proyecto antes de la implementación del mismo. Es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas. Integra en su análisis tanto los costes monetarios como los beneficios sociales expresados (mejoras en las condiciones de vida de un grupo). Se refiere al impacto probable que causará el proyecto en el mejoramiento de la calidad de vida a través del valor de la producción (con base en los volúmenes de producción, calidad del producto, eficiencia en el uso de los factores productivos), caminos de producción o infraestructuras de apoyo, como resultado de su ejecución. Para determinar el impacto económico del proyecto pueden presentarse indicadores como Valor Actual Neto (VAN), Relación Beneficio Costo (R B/C) o la Tasa Interna de Retorno (TIR).</p>
29	<p>Indicadores de evaluación económica</p>



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

	<p>Los criterios que cumplen con considerar el valor tiempo del dinero son dos: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).</p> <p>Valor Actual Neto (VAN): es simplemente la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto. A efectos prácticos, es la suma actualizada de los flujos netos de cada período (es decir, la última línea del “perfil” del proyecto). Este indicador mide los flujos de futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para evaluar si luego de descontar la inversión inicial nos quedaría alguna ganancia, es decir, si el proyecto es viable. VAN=beneficio neto actualizado (BNA) - Inversión</p> <p>Tasa Interna de Retorno (TIR): la TIR se define, de manera operativa, como la tasa de descuento (TD) que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. La relación entre el VAN y la TD es una relación inversa, como surge de la fórmula del VAN: un aumento de la tasa disminuye el valor actual neto. La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0) y en estos casos se rechazaría el proyecto.</p>
30	<p>Evaluación ambiental</p> <p>Se refiere al efecto del proyecto sobre la conservación de los recursos naturales. Se deben incluir en la estimación aspectos relacionados con los factores agua, suelo, flora, fauna y otros recursos naturales. La estimación del impacto ambiental del proyecto se debe determinar para el corto y largo plazo.</p>
30.1	<p>Anexos</p> <p>Incluye toda la información complementaria.</p>



☐ Métodos para evaluar el desempeño de un proyecto agropecuario:

1. Análisis de costo-beneficio.
2. Análisis de la relación costo-efectividad.
3. Análisis de la eficiencia técnica.
4. Análisis de la rentabilidad.
5. Evaluación participativa.



Es importante analizar los resultados obtenidos para determinar si el proyecto ha cumplido con sus objetivos y metas, y para identificar áreas donde se pueden mejorar los procesos y el desempeño.

Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Los logros del proyecto se refieren a las áreas en las que el proyecto ha tenido éxito en alcanzar sus objetivos y metas. Algunos ejemplos de logros pueden incluir:

- Aumento en la producción de alimentos.
- Mejora en la calidad de los productos.
- Reducción de costos.
- Incremento de los ingresos de los agricultores.
- Mejora en las condiciones de vida de la comunidad local.
- Fortalecimiento de la capacidad técnica de los agricultores.



❑ Los fracasos del proyecto se refieren a las áreas en las que el proyecto no ha logrado alcanzar sus objetivos y metas. Algunos ejemplos de fracasos pueden incluir:

- Bajo rendimiento de los cultivos.
- Escasa participación de los agricultores.
- Incumplimiento de los plazos establecidos.
- Problemas con la gestión financiera.
- Conflictos con la comunidad local.



Planificación Estratégica de Proyectos Agropecuarios Y Gestión por Resultados

❑ Comunicación y difusión de los resultados del proyecto.

Recomendaciones para comunicar y difundir los resultados del proyecto agropecuario:

1. Identificar a la audiencia.
2. Utilizar diferentes canales de comunicación.
3. Utilizar un lenguaje claro y accesible.
4. Mostrar los resultados de manera visual.
5. Invitar a la audiencia a participar.
6. Realizar eventos de difusión.



❑ Importancia de la comunicación y difusión en proyectos agropecuarios.

Razones por las que la comunicación y difusión son importantes en proyectos agropecuarios:

1. Incrementar el conocimiento y la comprensión.
2. Promover la transparencia y la rendición de cuentas.
3. Facilitar la adopción de buenas prácticas.
4. Facilitar el aprendizaje y la retroalimentación.
5. Mejorar la visibilidad del proyecto.



☐ Métodos de comunicación y difusión.

- a) Reuniones y talleres.
- b) Folletos y carteles.
- c) Redes sociales y sitios web.
- d) Radio y televisión.
- e) Publicaciones técnicas.

☐ Diseño de un plan de comunicación y difusión:

- a) Definir los objetivos del plan.
- b) Identificar los canales de comunicación.
- c) Desarrollar un calendario de comunicación.
- d) Identificar los mensajes clave.
- e) Desarrollar los materiales de comunicación.
- f) Monitorear y evaluar el plan.



Comunicación de manera efectiva.





 Pablo Romero - Agricultura

 Pablo Romero | Agricultura

 +51 - 984276020

Gracias con todos



Ing. Pablo Romero Ramos.