

Conceptos, Pautas y Herramientas:



Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación

Julio, 2005



Papa Andina
Proyecto Papa Andina
Centro Internacional de la Papa (CIP)
Apartado 1558
Lima 12, Perú
Tel.: +51-1-349-6017
Fax.: +51-1-317-5326
E-mail: a.devaux@cgiar.org , g.thiele@cgiar.org
www.cipotato.org/papandina

Socios estratégicos:



Fundación PROINPA
Av. Blanco Galindo Km 12.5,
Calle C. Prado s/n
Cochabamba, Bolivia
Casilla: 4285
Tels.: +591-4-4360800 /-4360801
Fax: +591-4-4360802
E-mail: proinpa@proinpa.org
www.proinpa.org



Instituto Nacional Agrónomo de
Investigaciones Agropecuarias
Avs. Eloy Alfaro 30-350 y
Amazonas, Edif. del MAG, piso 4.
Quito, Ecuador
Tel: +593-2-528-650
Fax: +593-2- 504-240
E-mail: iniap@iniap-
ecuador.gov.ec
www.iniap-ecuador.gov.ec



PNRT - PAPA / FORTIPAPA
Programa Nacional de Raíces y
Tubérculos - Rubro PAPA
Proyecto Fortipapa
Estación Experimental Santa
Catalina, Panamericana Sur Km. 1
Quito, Ecuador
Casilla: 17-21-1977
Tels.: +593-2-690364
E-mail: fpapa@fpapa.org.ec
www.fpapa.org.ec



INCOPA
Proyecto de Innovación Tecnológica
y Competitividad de la Papa en
el Perú
Centro internacional de la Papa
(CIP)
Apartado 1558
Lima 12, Perú
Tel.: +51-1-349-6017
Fax.: +51-1-317-5326
E-mail: cip-incopa@cgiar.org
www.cipotato.org/incopa

Financiamento:



COSUDE
Agencia Suiza para el Desarrollo y
la Cooperación
Av. Salaverry 3242
San Isidro, Lima 27, Perú.
Casilla: 11-0210, Lima 11, Perú
Tel.: +51-1-264-5001
Fax: +51-1-264-1387
E-mail: lima@sdc.net
www.cosude.org.pe

Coordinación:



Centro Internacional de la Papa
(CIP)
Apartado Postal 1558
Lima 12, Perú
Tel.: +51-1-349-6017
Fax.: +51-1-317-5326
E-mail: cipotato@cgiar.org
www.cipotato.org

Agradecimientos:

A todos los colegas de Bolivia, Ecuador y del Perú que colaboraron en la preparación de esta publicación.

Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y de Plataformas de Concertación.

ISBN:92-9060-252-X

Tiraje: 300 ejemplares

Créditos:

Editores: Graham Thiele (g.thiele@cgiar.org), Thomas Bernet (t.bernet@cgiar.org)

Editora asistente: Zoraida Portillo (z.portillo@cgiar.org)

Diseño y layout: Thomas Zschocke (t.zschocke@cgiar.org), Maria Elena Alva (m.alva@cgiar.org)

Fotografía: Centro Internacional de la Papa (CIP) e investigadores socios de Papa Andina

Impresión: Agosto 2005, Lima, Perú

Cita Bibliográfica:

G.Thiele, T.Bernet (eds). 2005. Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. Perú. 171 p.

Formulación de proyectos compartidos

*Fabián Montesdeoca M., Lilia Guijarro, Hernán Pico,
Cecilia Monteros J.*

Los proyectos compartidos constituyen un nuevo modelo para solucionar problemas en las zonas rurales, utilizando y potenciando los recursos locales existentes. Los instrumentos propuestos deben ser conocidos y aceptados por todos los involucrados a través de talleres de socialización.

¿Para qué sirve?

Para construir un proyecto de encadenamiento productivo o cualquier otro proyecto en el que participen varios actores: comunidades productoras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, ONGs, empresas procesadoras, etc.

¿Cuándo se debe usar?

Cuando se requiere una construcción colectiva de un proyecto para que haya aporte y apalancamiento de recursos. Muchas veces ante una iniciativa corporativa, existen "financiadores" dispuestos a apoyar estos proyectos productivos y colaborativos, por lo que se requiere no sólo de la participación de los actores locales cofinanciando las actividades.

¿Qué producto esperamos?

Actividades de producción, organización, capacitación, comercialización e investigación, de acuerdo a las necesidades de la cadena y aprovechando las experiencias de los actores, en suma, el posicionamiento de un grupo de actores a través de la planificación y ejecución de un proyecto compartido con un objetivo común, que promueva la participación de socios y de otros actores que aporten ideas y/o recursos para mejorar el desempeño de dicha cadena productiva.

¿Cómo hacerlo?

Para la construcción e implementación de los proyectos compartidos hemos seguido los siguientes pasos:

1. Definición de un problema. Se trata de caracterizar y describir el problema -con sus causas y efectos- que limita el desarrollo de un grupo de actores (por ejemplo, campesinos o actores de una cadena productiva), quienes desconocen sus opciones de producción y comercialización y requieren financiamiento para aprovecharlas con mejoras en rendimientos y calidad, etc.

2. Mapeo institucional. Consiste en la identificación de todas las organizaciones relacionadas y de apoyo que podrían actuar frente al problema identificado. Preliminarmente se realiza una lista de todas ellas, luego se prepara un formato para ir visitándolas y entrevistándolas con el fin de reunir los datos necesarios para caracterizarlas y auscultar su interés de participar o no en un posible "Proyecto" para enfrentar desde varios frentes el problema identificado. El objetivo de este paso es contar con una lista de instituciones y organizaciones dispuestas a participar efectivamente en un potencial proyecto (ver pág 94, Mapeo Institucional).

3. Identificar opciones de mercado potenciales y de actores de la cadena. Consiste en la identificación de una opción de mercado promisoría entre los actores analizados tomando como base los estudios existentes en la zona y la caracterización de los flujos productivos.

4. Construcción colectiva de un "Proyecto Compartido." Se forma un grupo promotor entre los actores más relevantes e interesados en la zona (ONG, OG, productores, empresas etc.). Se capacita a estos actores en temas que ayuden en la construcción del Proyecto Compartido, como marco lógico, conceptos y metodologías de manejo integrado del cultivo (MIC), escuelas de campo para agricultores (ECAs), etc. A la vez, se realizan reuniones de trabajo para la planificación colectiva del Proyecto Compartido, involucrando a todos los actores con capacidad de aportar recursos para su ejecución. Estos recursos pueden ser: humanos (mano de obra e intelectuales), naturales (tierra, agua) y de capital (bodegas, maquinaria, vehículos y financieros). Se define el propósito del proyecto en términos de un segmento de la cadena, por ejemplo, abastecimiento a restaurantes en Ambato, y se construye un marco lógico para el proyecto, en el cual los diferentes productos responden a los limitantes de los actores locales en abastecer al mercado. Estos productos pueden corresponder a producción para ofertar los volúmenes requeridos, capacitación para garantizar calidad (aquí, las ECAs son una opción interesante, ver pág 149), organización (para llegar a volúmenes importantes, aprovechar economías de escala y tener poder de negociación), investigación para resolver problemas tecnológicos, etc. En estas reuniones se nombra una organización coordinadora, de manera participativa, para garantizar la preparación ágil y después la buena gestión del proyecto.

5. Fase de negociación. A partir de una revisión de la oferta de experiencias y recursos de los involucrados y siempre de manera participativa, se elaboran planes de negocios (producción, procesamiento, mercadeo), en los cuales cada actor se compromete a realizar su parte, aportando recursos donde tiene ventajas comparativas. Además, se realiza una identificación y priorización de problemas para que, con estudios específicos por parte de universidades y otros organismos locales, se llegue a soluciones apropiadas.

6. Consolidación de la plataforma. Para la consolidación de la plataforma es necesario formalizar los compromisos adquiridos a través de la firma

de convenios entre organizaciones que se comprometen con la ejecución del proyecto compartido. En una primera reunión (asamblea) se presenta el plan de negocios, los convenios firmados, la reglamentación del funcionamiento de la plataforma y los plazos de ejecución por cada actividad a cargo de los actores comprometidos. Esta reunión debe ser bien planificada e implementada porque propicia un empoderamiento de los actores y un control social sobre el proceso.

7. Ejecución del proyecto compartido. Se trata de ejecutar las actividades que propenden a la consecución del objetivo común. Hay que tener cuidado de realizarlas de manera concatenada y que su ejecución facilite la consecución racionalizada de resultados. Cuando se ejecutan actividades productivas, como las siembras, hay que tener cuidado para enmarcarse dentro de los calendarios agrícolas de cada zona. Hay que tomar en cuenta qué factores climáticos adversos pueden dificultar la operatividad del plan de producción y, eventualmente, forzar a un incumplimiento involuntario de los compromisos establecidos. En la comercialización, es importante establecer estrategias y compromisos claros que faciliten la ejecución de las actividades coordinadas en las mesas de negociación con la agroindustria, donde se definen las ventas a futuro, las épocas de entrega, etc. Es necesario puntualizar todos estos temas para que no aparezcan problemas al momento de la cosecha y la comercialización.

8. Seguimiento y evaluación. Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación son necesarios para que todos los involucrados realicen un control social de los objetivos, resultados, actividades y recursos utilizados por el proyecto compartido y, sobre todo, para conseguir que los agricultores participen en el proyecto como proveedores de materia prima, convenientemente empoderados y organizados.

9. Limitaciones:

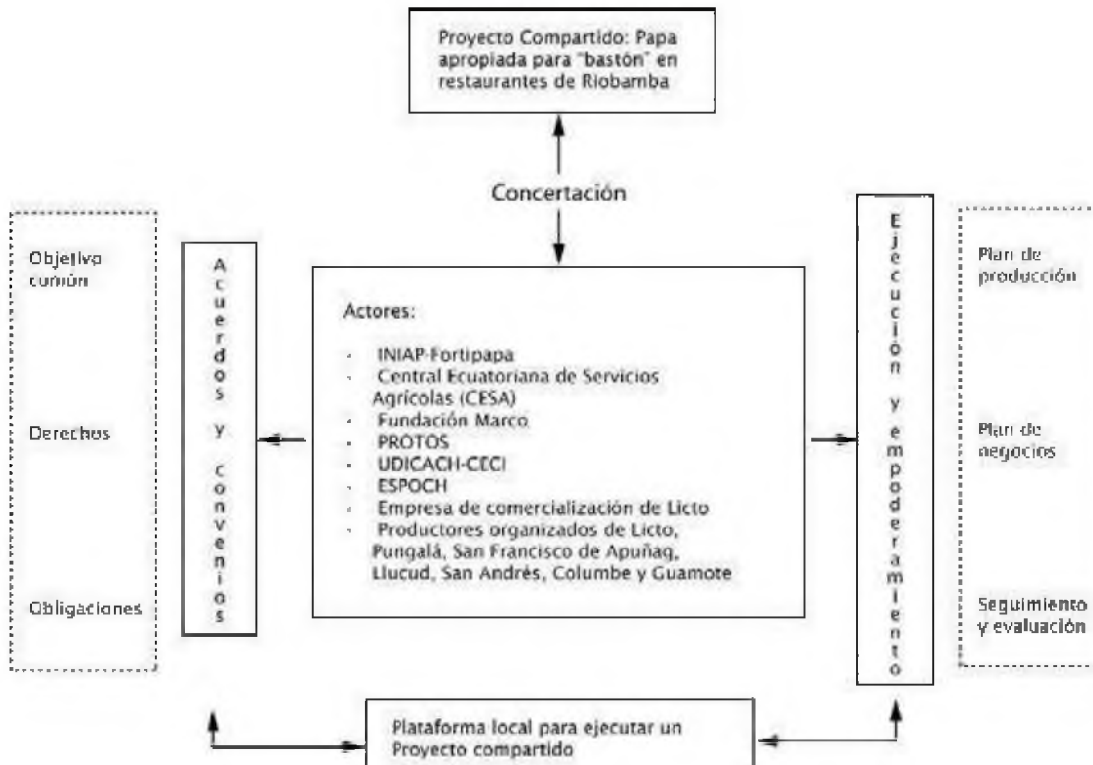
- Se presenta una selección natural causada por los "aportes": no todas las organizaciones e instituciones están en la posibilidad de aportar recursos "tangibles" para el desarrollo del proyecto.
- Las instituciones públicas involucradas demandan demasiados formalismos legales, que impiden un trabajo funcional y dinámico.
- Los factores climáticos pueden dificultar la operatividad del plan de producción para responder con oportunidad a los compromisos establecidos.
- Débil empoderamiento de los productores debido a su desorganización.

Cuadro 1 Matriz del "Marco Lógico" de un Proyecto Compartido

Propósito: Pequeños productores de papa de Chimborazo acceden a mercado de papa "bastón" para restaurantes de la ciudad de Riobamba.

Resultados y actividades	Organización responsable	Indicadores por actividad	Medios de verificación	Presupuesto y aportes (en US\$)	
Oferta de semilla	APROSECH, INIAP	1 t/mes	Facturas	Fondo de Capitalización: Productores:	1.500 1.500
Siembra y producción de 10 t/mes de papa para la industria "bastón"	Grupos de agricultores y CESA	Al menos 1 ha sembrada por mes	Libro de campo	CESA: Productores:	12.000 12.000
Selección, transporte y entrega a los restaurantes de 10 t/mes de papa	Empresa de comercialización, Productores	Al menos 15 t vendidas al mes	Factoras, Registros	Empresa de Comercialización:	6.000
Conformación de directivas de grupos de productores	Grupos de productores	Renovadas anualmente todas las directivas	Actas	Grupos de productores:	1.000
Fomación ECA's	INIAP Grupos de productores	Por lo menos 3 ECA's fomadas	Actas	INIAP:	300
Capacitación	INIAP Grupos de productores	Por lo menos 75 agricultores capacitados.	Registros	Fortipapa:	3.000
Total				Productores: CESA: Empresas: INIAP: Fortipapa:	14.500 12.000 6.000 1.800 3.000
				Total:	37.300

Figura 1- Construcción de un Proyecto Compartido



Aplicación concreta en Ecuador

1. Definición de un problema. Productores de papas de las provincias de Chimborazo y Tungurahua obtienen bajos ingresos por sus productos.

2. Mapeo institucional. En estas provincias existen varias organizaciones no gubernamentales y gobiernos locales. Unas y otros han hecho declaraciones públicas de apoyo al desarrollo rural. Las ONGs son: Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), Fundación Marco, PROTOS, UDOCACH-CECI y las organizaciones gubernamentales: ESPOCH, UTA y los Consejos Provinciales. Algunas organizaciones representativas de los productores son la empresa de comercialización de Licto y los productores organizados de Licto, Pungalá, San Francisco de Apuñag, Lluclud, San Andrés, Columbe y Guamote.

3. Identificación de opciones de mercado potenciales y de actores de la cadena. A través de información secundaria y visitas a algunas industrias procesadoras de papa se identificó la posibilidad de vender papa en nichos de mercado específicos. Varios restaurantes de Riobamba se habían quejado de la falta de calidad y regularidad en la provisión de papa. Por tanto, se convino con estos "empresarios" que los productores venderían directamente sus papas a estos clientes a través de un Proyecto Compartido.

4. Construcción colectiva de un "Proyecto Compartido." A través de visitas a cada institución u organización de productores se les invitó a participar en las reuniones de elaboración de la propuesta. En ellas se les planteaba el esquema de trabajo, se les "vendía la idea" del trabajo conjunto y la redefinición del problema identificado. En muchos casos se impartió una capacitación en servicios y se compartieron experiencias sobre la forma de elaborar un proyecto.

5. Fase de negociación. En las reuniones, colectivamente, nos preguntamos qué recursos necesarios para la implementación del Proyecto podían aportar las organizaciones e instituciones actuantes. El INIAP podía aportar información tecnológica, métodos de trabajo, experiencia y contactos. CESA, Fundación Marco y CESI podían aportar experiencia en el uso de métodos de extensión, relaciones con las comunidades y técnicos con experiencia. La Empresa de Comercialización de Licto, con amplia experiencia en brócoli, nos serviría ahora para comercializar la papa bajo normas de calidad. Los grupos organizados de productores tenían sus tierras, su trabajo, su capital y su experiencia como papicultores.

6. Consolidación de la plataforma. Hubo necesidad de formalizar los compromisos adquiridos a través de la firma de un convenio colectivo para la implementación del Proyecto Compartido: Producción de Papa para la Agroindustria en Chimborazo.

7. Ejecución del proyecto compartido. En esta fase se realizaron reuniones de implementación de las actividades planificadas en el Proyecto. Se empezó con la siembra de 4 ha de papa de la variedad requerida por la industria. Hasta empezar fue necesario que los técnicos estuvieran todos los días en el campo, reuniéndose y discutiendo con los agricultores capaces de implementar las actividades propuestas. De esta manera fue posible detectar muchos problemas técnicos y operativos que debieron ser solucionados en reuniones espontáneas "al andar", como solucionar la calidad de la semilla, provisión de fertilizantes, etc.

8. Seguimiento y evaluación. En el seguimiento participaron los propios involucrados (agricultores, técnicos de campo, directivos) evaluando sus actividades, metas y objetivos y corrigiendo actividades y supuestos cuando fue necesario.