



Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles

Informe de Evaluación Final
Proyecto de Innovación Tecnológica Aplicada
(PITA 001/A)

Mejoramiento de la Calidad y el Valor de la Cebolla
en Chuquisaca y Tarija

Financiado por:	FDTA-Valles/MAPA
Aporte al fondo Dotal:	APASO, AAIRC, Municipios de Culpina y Las Carreras (Chuquisaca) y El Puente (Tarija)
Demandado por:	APASO y AAIRC
Ejecutado por:	BIOSIS S.R.L. y SAIPA
Equipo evaluador FDTA-Valles:	Ricardo Alem, Juan Arévalo y Marcelo Céspedes



Índice de contenido

	Página
A. Introducción.....	3
B. Metodología.....	3
C. Resultados y discusiones.....	4
C.1 Componentes del proyecto	4
C.1.a Evaluación del componente de Cosecha - Poscosecha.....	4
C.1.b Evaluación del componente de Comercialización.....	5
C.1.c Evaluación del Componente de Fortalecimiento Organizacional	7
C.2 Evaluación del desempeño del oferente.....	8
C.3 Evaluación global del proyecto	8
C.4 Evaluación a los aportes al Fondo de la FDTA-Valles	9
C.5 Revisión de medios de verificación.....	9
C.6 Ejecución Física y Ejecución Presupuestaria.....	9
D. Conclusiones y Recomendaciones	9
Anexos	



A. Introducción

El Proyecto de Innovación Tecnológica Aplicada “Mejoramiento de Calidad y el Valor de la Cebolla en Chuquisaca y Tarija” fue adjudicado para su ejecución por la empresa BIOSIS S.R.L, en alianza con SAIPA y FUNDACION POSCOSECHA, luego de un proceso competitivo de selección y calificación de propuestas técnicas, de acuerdo al Reglamento Operativo del Fondo Competitivo de Innovación (FCI), administrado por la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles).

El proyecto se basó en un perfil de demanda elaborado por la FDTA-Valles con el consentimiento de las organizaciones demandantes (Asociación Agropecuaria Integral de Regantes de Culpina - AAIRC y Asociación de Productores Agropecuarios del Río San Juan del Oro – APASO), el mismo que fue elaborado en base al análisis de problemas y demandas expresadas por los socios de las organizaciones, así como por otros productores y actores de la cadena cebolla. La representación legal para estos últimos la asumieron los Municipios de Culpina y Las Carreras en Chuquisaca y el Municipio de El Puente en Tarija.

Los términos para la ejecución del proyecto están establecidos en el Convenio de Donación No. MAPA-GT-003, el cual cuenta con fondos provenientes de USAID/Bolivia, canalizados por el Proyecto MAPA (Acceso a Mercados y Reducción de la Pobreza).

En el acápite F del Convenio se contempla la presentación de un informe final original y dos copias por parte del oferente de servicios, el cuál deberá mencionar el logro de los objetivos y resultados del proyecto, presentar un resumen detallado del proceso de implementación y la(s) innovación(es) tecnológica(s), las lecciones aprendidas y las conclusiones y recomendaciones del mismo.

Bajo estos términos y condiciones, la FDTA-Valles ha recibido de parte del oferente la documentación mencionada y ha procedido a validar la información a través de una evaluación final participativa del proyecto, con el concurso de los beneficiarios del mismo. La evaluación final planteó los siguientes objetivos:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto.
- Conocer los efectos positivos y negativos del proyecto por parte de los beneficiarios.
- Evaluar el desempeño de la institución ejecutora desde el punto de vista de los beneficiarios.

B. Metodología

Por la amplitud geográfica que abarca el Proyecto en los Departamentos de Chuquisaca y Tarija, se realizaron tres talleres participativos de evaluación, uno por Municipio: El Puente, Las Carreras y Culpina.

Se contó con la presencia de un total de 81 participantes (24 en El Puente, 32 en Las Carreras y 25 en Culpina). En Anexo 1 se adjuntan las listas de participantes.

La metodología empleada en los talleres se basó en dinámicas de grupo y encuestas individuales. Para cada componente del proyecto se realizó una o más dinámicas de evaluación, al igual que para evaluar al oferente y al proyecto en general (ver cuestionarios de evaluación adjuntos).



C. Resultados y discusiones

C.1 Componentes del proyecto

C.1.a Evaluación del componente de Cosecha - Poscosecha

Este componente representa sin duda la esencia de la intervención del proyecto. Para su evaluación se procedió a aplicar tres dinámicas participativas diferenciadas. La primera dinámica permitió evaluar el **grado de conocimiento** de cada una de las prácticas de la innovación tecnológica del sistema de cosecha y poscosecha, donde los participantes se dividieron en grupos y procedieron a describir en forma detallada cada operación, utilizando papelógrafos. Los resultados de la dinámica fueron presentados por los relatores de cada grupo, exponiendo de esta manera sus conclusiones.

La segunda dinámica consistió en la aplicación de un cuestionario anónimo individual para evaluar el **grado de aplicación (adopción)** de las diferentes prácticas, basado en preguntas cerradas de respuesta SI / NO y descripción de motivos de NO aplicación.

La tercera dinámica consistió en un trabajo de grupos para evaluar el **grado de cumplimiento de resultados** para indicadores principales como, **el incremento de ingresos** provenientes del cultivo de cebolla y la **reducción de pérdidas poscosecha**. Se aplicaron papelógrafos para expresar el “ANTES” y el “DESPUÉS” del proyecto con variables cuantitativas previamente definidas por los evaluadores (anexo 2).

A partir del procesamiento e interpretación de la información resultante de las tres dinámicas anteriores y luego de analizar el informe final del proyecto presentado por el oferente, se resumen las principales conclusiones para el presente componente del proyecto:

El proyecto contemplaba como objetivo principal el incremento en 25% de los ingresos de 700 familias de productores tradicionales de cebolla de los municipios de Culpina, Las Carreras (Chuquisaca) y El Puente (Tarija) y, la reducción del 50% de las mermas poscosecha que ascendían a 35% del volumen total de producción.

A la conclusión del proyecto (abril del 2003) el proyecto tuvo los siguientes logros, con respecto a los resultados programados:

Componente	Resultados Esperados	Logros
Cosecha y Poscosecha Reducir 50% de la merma poscosecha de cebolla, actualmente ascienden a 35% del volumen de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen ofertable de cebolla factible de ser almacenada de 23 a 27 t/ha. 700 Agricultores capacitados en técnicas de cosecha y poscosecha 560 Agricultores adoptan prácticas de cosecha y poscosecha. 630 t de cebolla seca almacenada 	<ul style="list-style-type: none"> Se incrementó el ingreso bruto promedio proveniente del cultivo de cebolla en 60% para los tres municipios. De 9.000 a 14.400 Bs/ha; En Culpina se ha logrado reducir el 65,5% de la merma poscosecha; se incrementó el volumen comercializable a 28,29 t/ha y en Las Carreras y El Puente, se ha reducido el 56,4% de la merma, logrando un volumen comercializable de 27,6 t/ha; 1.046 productores capacitados (330 en El Puente, 440 en Culpina y 276 en Las Carreras); 430 productores recibieron asistencia técnica individualizada y 685 productores (311 en Culpina, 138 en Las Carreras y 236 en El Puente) adoptaron la tecnología en alto grado (al menos cinco de las nueve prácticas); Se tiene disponible la descripción metodológica de la innovación tecnológica del sistema cosecha-poscosecha de la cebolla; 841 t de cebolla producida con tecnología de poscosecha (227,5 t en Culpina y 613,5 en El Puente y Las Carreras).



A continuación se describen los principales elementos cualitativos sobre la adopción de la innovación tecnológica de cosecha y poscosecha de cebolla, resultante del análisis interno realizado por el equipo evaluador de la FDTA-Valles:

- Los productores de cebolla del municipio de Las Carreras fueron los que mostraron un menor porcentaje de adopción de la innovación tecnológica, así como una menor asistencia técnica del proyecto. Se concluye que el oferente atendió en forma tardía a dicha zona y que en futuras intervenciones de la FDTA-Valles, se debe controlar que la asistencia técnica y las actividades de transferencia lleguen en forma equitativa a los tres municipios.
- Los productores que participaron de la evaluación tienen pleno conocimiento de las operaciones de cosecha y poscosecha y de los aspectos más relevantes que deben considerarse en cada operación.
- Existe una asimilación adecuada de los criterios de determinación del punto de cosecha y del manejo del riego a partir de éste. Defienden y están convencidos de su utilidad y de la importancia en las etapas posteriores de manejo poscosecha.
- Para la práctica de curado, los productores han probado las bondades del método de curado en surcos (acordonamiento) y embolsado en sacos de yute. Fruto de ello, y de acuerdo a las experiencias vividas en la aplicación de estas técnicas, ellos recomiendan aplicar este sistema cuando el mercado (precio) de la cebolla es alto, ya que permite una agregación de valor a su producto en un período de tiempo corto.
- No obstante la práctica de curado anterior, el oferente probó y aplicó una modificación a dicha práctica, realizando un apilado de las matas en “ballenas”, donde el producto permanece en campo por un período mayor a un mes (incluso hasta tres meses). Esta práctica permite el secado de la cebolla y al mismo tiempo se constituye en una forma de almacenamiento natural de la misma. Según testimonio de los productores, esta práctica puede ser utilizada cuando los precios de la cebolla en el mercado son bajos.
- En las prácticas de selección y clasificación por tamaños, se percibió el conocimiento teórico y práctico de los asistentes a los talleres, pero sin embargo, son prácticas clave para lograr la calidad esperada del producto que deberán ser reforzadas en futuras intervenciones de la FDTA-Valles, ya que representan un cambio en el “esquema mental” de los productores.
- Respecto a la práctica de almacenamiento, ésta fue la que mostró menor grado de adopción por parte de los beneficiarios. Los principales factores de “no adopción” masiva fueron el mal tiempo reinante durante la cosecha y la necesidad de contar con un ambiente adecuado, ventilado y acondicionado ya sea en las viviendas, y/o trojes mejorados, lo cual implica una infraestructura y costo adicional. Se espera que con la intervención programática que ejerza la FDTA-Valles en la zona de acción del proyecto, esta práctica tomará mayor interés por los beneficiarios en función a la dinámica y exigencias del mercado. Por otra parte, se manifestó que no se almacenó el producto (en el período de intervención con el proyecto), por existir un buen precio para la cebolla en el mercado.

C.1.b Evaluación del componente de Comercialización

Para la evaluación de este componente se aplicó un cuestionario anónimo individual para evaluar el **grado de satisfacción y cumplimiento de resultados** para los diferentes indicadores previstos



por el proyecto. El cuestionario se basó en preguntas cerradas de respuesta SI / NO y descripción de motivos de NO realización (Anexo 2).

Adicionalmente, se recurrió a los medios de verificación entregados por el oferente, a través de los cuales se constató la producción y volumen de venta de cebolla con tratamiento poscosecha, los mismos que fueron contrastados al azar con los asistentes a los talleres de evaluación.

El principal objetivo para este componente era el de comercializar 25.200 bolsas de cebolla bajo un nuevo formato de calidad y empaque de 25 kg, proporcionado por la aplicación de las prácticas de cosecha y poscosecha. De igual forma, el proyecto buscaba fortalecer las capacidades de los productores tradicionales a la hora de negociar el producto y estrechar sus vínculos comerciales a través de la integración de actores de la cadena y la formalización de las transacciones.

Como resultado de la intervención el proyecto, se mencionan los siguientes logros con respecto a los resultados programados:

Componente	Resultados Esperados	Logros
Comercialización Introducir y comercializar 25,200 bolsas de 25 Kg. de cebolla seca en mercados regionales y nacionales.	<ul style="list-style-type: none">• 350 actores de la cadena comercial capacitados• Establecer cuatro convenios de vinculación comercial.	<ul style="list-style-type: none">• Se han comercializado 33.640 bolsas de 25 kg de cebolla seca (9.100 de Culpina y 24.540 de El Puente y Las Carreras);• Se han capacitado a 493 actores de la cadena en aspectos comerciales y de negociación.• Se cuenta con una base de contactos comerciales en mercados de Santa Cruz, El Alto, Cochabamba y Sucre.• Se tienen cuatro convenios de intención de venta, firmados con mayoristas de La Paz y Santa Cruz.

A continuación se describen los principales elementos cualitativos sobre la estrategia de comercialización aplicada por el oferente, resultante del análisis interno realizado por el equipo evaluador de la FDTA-Valles, en base a las actividades de seguimiento del proyecto y a la información resultante de los cuestionarios aplicados a los productores asistentes a los talleres de evaluación.

La estrategia consideró en forma diferenciada a los actores de los tres municipios, siendo los productores del municipio de Las Carreras los menos beneficiados en este ámbito, tanto en el relacionamiento comercial con actores de mercados mayoristas de los departamentos mencionados anteriormente, como en aspectos de capacitación.

Si bien se realizaron actividades para integrar a los actores de la cadena, tales como participación en ferias, viajes y visitas a mercados mayoristas, promoción del producto, negociación de fletes, entre otras, éstas no fueron suficientes como para que los productores, que son los dueños de la producción y beneficiarios finales del proyecto, se apropien de los esfuerzos realizados, mínimamente conservando la relación comercial con los comerciantes mayoristas contactados e interesados en continuar con el negocio de cebolla seca, seleccionada, clasificada, con empaque adecuado y distintivo de origen.

El punto anterior muestra que el oferente ofició de “intermediario” en las operaciones comerciales de la cebolla con tratamiento poscosecha. Este hecho trajo consecuencias positivas en el sentido de haberse mejorado en la modalidad de comercialización, con fletes de transporte más convenientes para los productores y en la mayoría de los casos con precios superiores a la cebolla fresca tradicional. Asimismo, se percibió una mejoría en la “organización” de la comercialización, pero ésta se ve seriamente amenazada por la dependencia generada hacia el oferente por parte de las organizaciones atendidas, principalmente en Culpina y El Puente.



El seguimiento al proyecto y la respuesta de los productores que evaluaron el proyecto, constataron que el oferente realizó eventos de capacitación en temas relacionados a la comercialización y negociación. Lamentablemente, no se percibió una aplicación práctica y efectiva de los conocimientos adquiridos. El relacionamiento del personal de comercialización del oferente con los beneficiarios fue insuficiente, requiriéndose una vinculación más estrecha con los beneficiarios y a nivel de mercado, elaborando cronogramas de capacitación y organizando la oferta. Para esto, está claro que debió promoverse la creación de unidades de comercialización al interior de las organizaciones atendidas, las cuales tomen sistemáticamente las riendas de este componente con el apoyo del oferente.

C.1.c Evaluación del Componente de Fortalecimiento Organizacional

Para la evaluación de este componente se aplicó un cuestionario anónimo individual para evaluar el **grado de satisfacción y cumplimiento de resultados** para los diferentes indicadores previstos por el proyecto. El cuestionario se basó en preguntas cerradas de respuesta SI / NO y descripción de motivos de NO realización (anexo 2). Asimismo se realizaron entrevistas con los dirigentes de las organizaciones demandantes y/o apoyadas o promovidas por el oferente y con los Alcaldes y Concejales de los municipios de Culpina, Las Carreras y El Puente.

El principal objetivo de este componente era el de fortalecer dos organizaciones de base, la AAIRC en Culpina y la APASO en El Puente. Como resultado de la intervención el proyecto, se mencionan los siguientes logros, con respecto a los resultados programados:

Componente	Resultados Esperados	Logros
Fortalecimiento Organizacional Fortalecer a dos organizaciones de productores, una de Chuquisaca y otra de Tarija	<ul style="list-style-type: none"> 12 socios capacitados en aspectos contables y financieros 24 socios capacitados y con habilidades mejoradas en negociación y administración 150 miembros activos (50 en El Puente y 100 en Culpina) 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha fortalecido una organización (APASO); se ha promovido la creación de una nueva organización en Las Carreras (APALC); Se trabajó con un grupo de cebolleros de la AAIRC Se ha capacitado a 145 agricultores en negociación comercial y en gestión organizacional Se han capacitado a 40 productores (tres zonas) en interpretación de precios de mercado y costos de producción La APASO y APALC han regularizado su membresía con 70 y 87 socios, respectivamente

El oferente reaccionó en forma tardía con sus actividades en este componente. Varias razones fueron identificadas en el proceso de seguimiento para que esto ocurra, la principal radica en que el técnico destinado al desarrollo organizacional tenía base en la ciudad de Cochabamba y fue muy reducida su dedicación en el campo y su consecuente interacción con las organizaciones de base.

Si bien se procedió a sustituir al técnico, los esfuerzos no fueron suficientes para lograr la cohesión organizacional esperada para las dos organizaciones previstas. En el caso de la AAIRC, existió un divorcio total con ésta y la agrupación de productores surgente como consecuencia de la intervención del proyecto. Es más, se percibió la creación de una “micro-organización” al interior de una ya existente.

Para el caso de la APASO, se tuvieron que resarcir problemas organizacionales y administrativos de la asociación generados en anteriores gestiones. Por lo tanto, el trabajo efectuado por el oferente se resumió a apoyar en el reordenamiento administrativo de la organización hacia sus socios y a retomar la confianza de éstos en la organización. Sin embargo, los productores son concientes de la importancia que tienen hoy en día las organizaciones como la APASO y por esta razón, se renovó la directiva de la misma y se dieron pasos importantes en la reorganización y revisión de estatutos y reglamentos de la asociación, para iniciar un nuevo ciclo.



La intención inicial del proyecto contemplaba la inclusión de los productores de la zona de Las Carreras en la APASO, por aspectos lógicos de afinidad productiva y continuidad geográfica; sin embargo, las intenciones regionales y políticas de éste municipio influyeron para que el oferente tenga que promover la creación de una organización nueva (APALC), la misma que hasta la finalización del proyecto fue conformada en una Asamblea General de socios, donde se aprobaron estatutos y reglamentos y se eligió la primera directiva de la Asociación.

No cabe la menor duda de que la intervención del oferente en las diferentes organizaciones fue diferenciada y poco contundente a lo esperado por la FDTA-Valles en este componente.

C.2 Evaluación del desempeño del oferente

Para la evaluación de este componente se aplicó un cuestionario anónimo individual para evaluar el **grado de satisfacción de los servicios recibidos**, en función a cuatro parámetros diseñados para evaluar el desempeño del oferente en campo. El cuestionario se basó en preguntas cerradas de respuesta SI / NO y descripción de motivos de NO realización (Anexo 2). El siguiente cuadro muestra el resumen del análisis de la información resultante de la aplicación del cuestionario.

Parámetro de evaluación	Porcentaje de SI/NO por localidad					
	Culpina		Las Carreras		El Puente	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Presencia permanente de técnicos en la zona	96	4	90	10	90	10
Predisposición de los técnicos para brindar asistencia técnica	96	4	83	17	90	10
Puntualidad y cumplimiento a compromisos	96	4	90	10	96	4
Conocimientos técnicos del personal de campo	96	4	90	10	96	4

La evaluación refleja la conformidad de los beneficiarios con el desempeño del equipo técnico de la entidad oferente, no sólo en la valoración porcentual mostrada en el cuadro anterior, sino también en testimonios personales de algunos productores entrevistados.

No obstante de dicha posición global, la FDTA-Valles cuenta con sus propios argumentos de evaluación del oferente, donde se establece claramente una diferencia entre el equipo técnico y el administrativo.

El equipo técnico mostró un desempeño satisfactorio en sus funciones, mientras que el administrativo mostró en varias oportunidades, deficiencia en su trabajo y compromiso con las exigencias de la entidad financiadora, al extremo de que se procedió a exigir la sustitución del responsable de contabilidad durante la ejecución del proyecto. Hubo una mejoría notable con la sustitución de dicho responsable, pero sin embargo persistieron los problemas en el orden contable y administrativo del proyecto hasta su finalización.

A nivel directivo se presentaron algunos problemas de coordinación y entendimiento, que en algunos casos pusieron en riesgo y/o retrasaron ciertas actividades del proyecto.

C.3 Evaluación global del proyecto

La metodología empleada para la evaluación global del proyecto consistió en realizar una lluvia de ideas de los aspectos positivos y negativos que dejó el mismo (Anexo 4). Cada dinámica contó con un espacio abierto para la discusión.



En forma posterior a los talleres participativos de evaluación y luego de un trabajo de gabinete en la FDTA-Valles (consistente en la revisión del informe final técnico y los medios de verificación para cada uno de los resultados obtenidos), se llega a la conclusión de que el oferente BIOSIS cumplió **satisfactoriamente** con el logro de los resultados programados.

Se ha manifestado en forma generalizada la importancia de haber aprendido prácticas que permitan el tratamiento de cebolla para obtener un producto con mayor presencia, calidad y valor de mercado. Se ha mencionado que hubo en la mayoría de los casos incremento en los ingresos y venta a mejor precio. Estos aspectos eran los que la FDTA-Valles buscaba y busca que perduren en la zona del proyecto.

Los aspectos negativos mencionados se refirieron con mayor frecuencia a temáticas de orden metodológico. Estos aspectos deberán ser analizados por la FDTA-Valles para futuras intervenciones.

C.4 Evaluación a los aportes de los demandantes a la FDTA-Valles

La metodología de evaluación contempló reuniones con Alcaldes, miembros de los Concejos Municipales de Culpina, Las Carreras y El Puente y, dirigentes de agrupaciones de productores como la APASO, AAIRC y APALC.

Por otra parte, se verificaron en los reportes contables de la FDTA-Valles los aportes realizados y los cronogramas comprometidos por cada entidad aportante. La verificación muestra que hasta la fecha de emisión de este informe, se ha procedido con el aporte de Bs. 78.180,96 correspondiente al 88,57%. El saldo de Bs. 10.090,76 está comprometido por los municipios de Culpina y Las Carreras para hacerlo efectivo en la gestión 2004.

C.5 Revisión de medios de verificación

La institución oferente, BIOSIS, cumplió con la entrega del informe técnico final y anexos, así como con los informes financieros. De acuerdo con las cláusulas establecidas en el convenio de donación, el oferente cumplió con la entrega de documentación exigida.

El informe técnico final del proyecto y los anexos contienen la información necesaria para hacer cualquier tipo de consultas y para posibles y/o futuras auditorías técnicas.

C.6 Ejecución Física y Ejecución Presupuestaria

En cuanto a la ejecución física del proyecto, se concluye que BIOSIS ha cumplido **satisfactoriamente** con el logro de resultados establecidos en el convenio de donación MAPA-GT-003, principalmente en los componentes de cosecha-poscosecha y comercialización. El componente de fortalecimiento organizacional, tal como se expresó en puntos anteriores, fue el más débil, pero sin embargo, se dejaron bases organizacionales con las que se deben intensificar las intervenciones futuras de la FDTA-Valles.

En cuanto al avance financiero del proyecto, se produjo una ejecución del 100% del presupuesto programado de Bs. 672.318,00.

D. Recomendaciones

Las futuras intervenciones del programa mejoramiento de la calidad y el valor de la cebolla de la FDTA-Valles deberán:



- Si bien la práctica de secado y almacenamiento en ballenas ha resultado un “plus” tecnológico del proyecto, la FDTA-Valles deberá revisar la pertinencia de difundir la tecnología en otras zonas atendidas dentro el programa mejoramiento del valor y la calidad de la cebolla. Ésta deberá ser previamente probada bajo las condiciones agroecológicas en las que se ejecutan los otros proyectos del programa.
- Evitar intervenciones conducentes a un rol protagónico del oferente en el eslabón de comercialización;
- Programar un PITA o realizar una consultoría transversal a los PITAs de cebolla, relacionado con el fortalecimiento de las organizaciones atendidas, debiéndose analizar desde las figuras jurídicas de cada una de ellas, hasta la conformación de unidades de comercialización, que al mismo tiempo, se constituyan en agentes de retención para el pago de los aportes de los beneficiarios a la FDTA-Valles por concepto de proyectos de innovación tecnológica.
- Específicamente, para las intervenciones en Culpina y Las Carreras (Chuquisaca) y El Puente (Tarija), se debe velar por una intervención equitativa y equilibrada, en lo posible, tratando que sean dos proyectos diferentes, para proporcionar mayor concentración de esfuerzos, masificar la transferencia de tecnología y lograr mayores éxitos.



Anexo 1

Lista de participantes a los talleres de evaluación participativa



Anexo 2

Cuestionario de evaluación



Anexo 3

Gráficos de:

- Frecuencias de adopción tecnológica
- Comercialización
- Fortalecimiento
- Desempeño del Oferente



Anexo 4

Aspectos positivos y negativos del proyecto
(Transcripción textual de las tarjetas)