

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Análisis de los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

AUTOR

ALDO ENRIQUE MARTINEZ ALCA

ASESOR:

JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

LIMA - PERU

2021

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de papas nativas orgánicas fue ejecutado por Agrónomos y Veterinarios Sin Frontera, desde setiembre de 2017 a agosto de 2019, con el objetivo de incrementar ingresos, generar empleo y desarrollar las capacidades de 150 productores de papa nativa orgánica.

Las capacitaciones y asistencias técnicas desarrolladas permitieron fortalecer las capacidades productivas, empresariales y organizacionales, logrando mayor seguridad en la implementación en su unidad productiva y en su cooperativa, facilitando el logro de los objetivos del proyecto; además, contribuyó la metodología empleada, el dominio técnico y los temas nuevos abordados como el cooperativismo y las habilidades blandas. Aspectos medio ambientales impidieron una mayor producción y productividad, generando que el incremento de ingresos sea menor al esperado por los usuarios de derecho.

El objetivo de la investigación fue conocer los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019, analizando las actividades desarrolladas, la participación, necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas, así como las estrategias que permitieron alcanzar sus objetivos propuestos para plantear recomendaciones de mejora que permitan promover inclusión económica y social en familias rurales alto andinas.

A través de la presente investigación, se ha logrado determinar que uno de los aportes del proyecto, fue proveer de insumos a la tienda orgánica antes que regalarlos, fue un acierto porque está permitiendo rotar y garantizar la existencia en almacén de los insumos y de calidad necesarios para la producción de papa nativa orgánica, queda en manos de la cooperativa garantizar su sostenibilidad.

La investigación es un estudio de caso y se ha utilizado los métodos cualitativos, como la entrevista semiestructurada para analizar la información.

ABSTRACT

The organic native potato project was executed by the NGO “Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras”, from September 2017 to August 2019, with the objective of increase economic income, generate employment and develop the capacities of 150 producers of organic native potatoes.

The training and technical assistance allowed to strengthen the productive, business and organizational capacities, achieving greater security in the implementation in the productive unit and in the cooperative, facilitating the achievement of the project objectives. In addition, the methodology used, the technical mastery and the new topics addressed as cooperativism and soft skills contributed them. Environmental issues prevented a greater production and productivity, generating that the increase income is less than expected by users.

The objective of the research was known the factors that influenced the implementation of the project of organic native potatoes in the districts of Pazos and Huaribamba, Province of Tayacaja - Huancavelica, during the years 2017 - 2019, analyzing the activities developed, participation, needs and expectations of organic native potato producers, as well as the strategies that let them to achieve their proposed objectives to outline recommendations to improve that allow to promote economic and social inclusion between high Andeans rural families.

Through this investigation, it has been possible to determine that one of the contributions of the project was provide inputs to the organic store rather than giving them away. It was succeeding because it is allowing to rotate and guarantee the existence in warehouse of the quality inputs necessities for the production of organic native potatoes, it is up to the cooperative to guarantee their sustainability.

The research is a case study and qualitative methods have been used, such as the semi-structured interview to analyze the information.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
CAPÍTULO I:	
INTRODUCCIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Justificación o Fundamentación.....	17
1.3. Objetivo de la tesis	18
CAPÍTULO II:	
MARCO CONCEPTUAL	20
2.1. Enfoques de desarrollo.....	20
2.1.1. Desarrollo Territorial	20
2.1.2. Desarrollo Sostenible.....	22
2.1.3. Capital Social Comunitario.....	23
2.1.4. Participación social comunitaria.....	25
2.1.5. Derechos humanos.....	27
2.1.6. Equidad	29
2.1.7. Género	31
2.1.8. Interculturalidad	32
2.2. Diagnóstico Situacional	34
2.3. Ley o Marco Normativo.....	41
2.3.1. Política Nacional Agraria	41
2.3.2. Estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021.....	41
2.4. Proyecto Analizado.....	43
2.5. Investigaciones Relacionadas.....	45
2.6. Conceptos Clave	47
2.6.1. Necesidades.....	47
2.6.2. Expectativas	48
2.6.3. Producción orgánica.....	49
2.6.4. Papa nativa orgánica	49
2.6.5. Cooperativismo.....	50
CAPÍTULO III:	
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	52

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 55

4.1. Aporte del proyecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas	56
4.1.1. Necesidades de los productores de papa nativa orgánica	56
4.1.2. Expectativas de los productores de papa nativa orgánica	60
4.2. Nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica	64
4.2.1. Participación del equipo técnico.....	64
4.2.2. Participación de FONDOEMPLEO.....	67
4.2.3. Participación de los directivos de Agropia.....	71
4.2.4. Participación de trabajadores de Agropia.....	75
4.3. Objetivos alcanzados a partir de las actividades desarrolladas por el proyecto	80
4.3.1. Actividades desarrolladas por el Proyecto.....	80
4.3.2. Capacidades técnicas.....	82
4.3.3. Capacidades organizacionales	85
4.3.4. Capacidades empresariales	88
4.3.5. Objetivos alcanzados, a partir de las actividades implementadas.	91
4.4. Objetivos alcanzados por el proyecto a partir de las estrategias implementadas.....	95
4.4.1. Estrategias implementadas por el proyecto	95

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99

5.1. Conclusiones.....	99
5.2. Recomendaciones.....	103

Bibliografía..... 107

Anexos 118

AGRADECIMIENTOS

A la plana docente de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, al equipo que participó en el taller especial de investigación en Gerencia Social y de manera muy especial al profesor Javier Pineda Medina, por la asesoría y el acompañamiento profesional brindado durante todo el proceso de la investigación, su interés, dedicación contribuyeron a la culminación del presente trabajo.

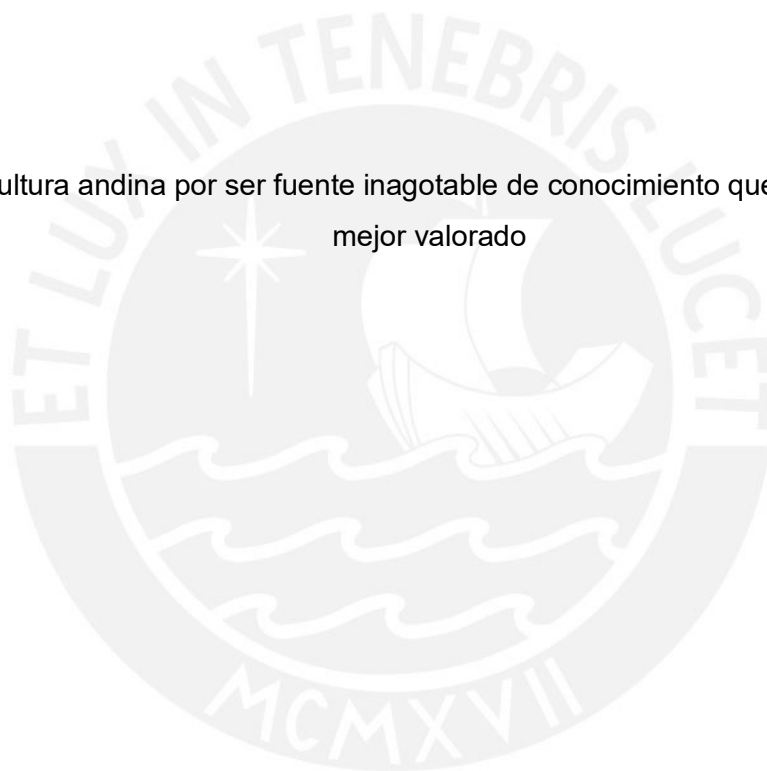
Al equipo técnico del proyecto de papas nativas, por su predisposición y apoyo durante la elaboración de la tesis.

A mi esposa y a mis hijas por su apoyo incondicional para concretar este logro académico tan importante en mi vida profesional.

A mis padres por motivarme para que concluya este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

A la cultura andina por ser fuente inagotable de conocimiento que debería ser
mejor valorado



SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGROIDEAS	: Programa de Compensaciones para la Competitividad.
AGROPIA	: Cooperativa Agraria Agropia Ltda.
AGRORURAL	: Programa de Desarrollo Productivo Agrario rural.
AVSF	: Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras.
BPA	: Buenas Prácticas Agrícolas.
CARE PERU	: Cooperativa Americana de Remesas al Exterior.
CEDINCO	: Centro de Desarrollo Integral de Comunidades.
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIP	: Centro Internacional de la Papa.
ECAS	: Escuela de Campo para Agricultores.
ENAS	: Escuela de Negocios para Agricultores.
FIDA	: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
FIP	: Fondo Ítalo Peruano.
FONDOEMPLEO:	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo.
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e informática.
MESUN	: Mejore su Negocio.
MIP	: Manejo Integrado de Plagas.
MINAGRI	: Ministerio de Agricultura y Riego.
OIT	: Organización Internacional del Trabajo.
OMS	: Organización Mundial de la Salud.
ONU	: Organización de las Naciones Unidas.
PNIA	: Programa Nacional de Innovación Agraria.
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
SIC	: Sistema Interno de Control

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

El proyecto de papas nativas orgánicas fue ejecutado desde setiembre de 2017 a agosto de 2019, con el objetivo de incrementar ingresos, generar empleo y desarrollar las capacidades de 150 productores de papa nativa orgánica. Al iniciar el proyecto, 82 productores pertenecían a la Cooperativa Agraria Agropia Ltda., que poseía una planta de procesamiento de hojuelas de papa nativa orgánica, cuya producción es exportada al mercado europeo.

El trabajo de investigación a partir de los hallazgos encontrados nos permitirá visualizar la importancia de tomar en cuenta las necesidades y expectativas para alinear e implementar los servicios de capacitación y asistencia técnica brindada que permita lograr los objetivos planteados en los proyectos productivos en zonas alto andinas.

También busca conocer la importancia de la participación de los actores involucrados, enfocados en la contribución de estos para implementar el proyecto; sobre todo el cumplimiento de sus roles y funciones, la capacidad de analizar el contexto para implementar mejoras y estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados.

También visualizaremos como los factores climáticos adversos pueden mermar la producción y productividad de la papa nativa orgánica o como una gestión deficiente de la organización de productores puede afectar el logro de los objetivos.

A partir de los hallazgos se busca comprender el impacto de los servicios de capacitación y asistencia técnica en el desarrollo de competencias para mejorar la producción de la papa nativa orgánica y la mejora en la gestión de la cooperativa para generar mayores ingresos que se traduzcan en una mejor calidad de vida de la familia rural alto andina.

Esta tesis es un estudio de caso porque nos permite analizar los dos años de intervención del proyecto de papas nativas orgánicas, conocer las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa orgánica, analizar la participación de los actores involucrados, las actividades desarrolladas y las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto. La metodología utilizada es cualitativa, pues buscó conocer los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica.

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por 25 productores de papa nativa orgánica y cuatro integrantes del equipo técnico del proyecto, mientras que la técnica de investigación utilizada fue la entrevista a profundidad.

El primer capítulo está enfocado a identificar el problema de investigación, fundamentarlo y definir los objetivos del presente trabajo de tesis.

El segundo capítulo aborda el marco teórico conceptual, revisa los enfoques de desarrollo, el marco normativo, las investigaciones relacionadas, presenta el diagnóstico situacional, analiza el proyecto estudiado y define los conceptos clave

El tercer capítulo aborda la estrategia metodológica de la investigación, mientras que en el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa orgánica, sobre el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica, determinar si las actividades desarrolladas permitieron alcanzar los objetivos y sobre las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos del proyecto

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos de la presente investigación.

1.1. Planteamiento del problema

Según la Organización de las Naciones Unidas (2015). “La pobreza es un problema de derechos humanos. Entre las distintas manifestaciones de la pobreza figuran el hambre, la malnutrición, la falta de vivienda digna y el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud. También se encuentra la discriminación y la exclusión social, que incluye la ausencia de la participación de los pobres en la adopción de las decisiones, especialmente de aquellas que les afectan”.

Según la CEPAL (2019). “El número de personas pobres en América Latina llegó a 184 millones, equivalente al 30.2 % de la población, al tiempo que el número de personas en situación de pobreza extrema se situó en 62 millones, representando el 10.2% de la población”.

Este informe muestra que en el periodo comprendido entre el 2002 al 2014 la pobreza y la pobreza extrema se redujo en 16.7% y en 3.8% respectivamente, sin embargo, desde el 2015 al 2017 la pobreza muestra un estancamiento, mientras que la pobreza extrema muestra un deterioro en 1.5%.

Según estimaciones de la CEPAL¹, la tasa de pobreza del Perú en el 2017 es de 18.9% y la pobreza extrema es del 5%, con una reducción mínima del 0.2% en ambos casos; sin embargo, estimaciones oficiales del Perú, para el mismo periodo, reportan 21.7% para la pobreza (con deterioro del 1% con respecto al 2016) y 2.8% para la pobreza extrema (con una reducción del 1% con relación al 2016).

A nivel de regiones naturales, la pobreza afectó al 30.4% de la población de la sierra, al 26.5% de la Selva y al 13.5% de la Costa. Al comparar con el 2017, se observa que disminuyó en las tres regiones naturales del país, la Selva disminuyó en 2.1 puntos porcentuales, seguido de la Sierra en 1.2 puntos porcentuales y en la Costa en 0.9 punto porcentual (INEI 2019: 41).

¹CEPAL (2019). Panorama Social de América latina, 2018.

Además, en este informe se menciona que la pobreza afectó en mayor medida a los residentes del área rural (42.1%), siendo tres veces más que en el área urbana (14.4%).

En el primer nivel con incidencia de pobreza más alta que se ubica entre 37,4% y 46,3%, se encuentra el departamento de Cajamarca. En el segundo grupo con tasas de pobreza que se sitúan entre 32,9% y 36,2% están ocho departamentos: Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno. El tercer grupo de departamentos con incidencia de pobreza entre 21,6% y 24,6% se encuentran seis departamentos: Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Piura y San Martín. En el cuarto grupo con tasas de pobreza que se ubican entre 11,3% y 13,8% se encuentran los departamentos de: Arequipa, Lambayeque, Moquegua, Provincia Constitucional del Callao, Provincia de Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali. En el último grupo con las tasas de pobreza más baja de 1,8% y 4,4%, se encuentran Ica y Madre de Dios (INEI 2019: 43,44).

Según lengua materna, la pobreza afectó más a la población que tiene como lengua aprendida en su niñez, una lengua nativa: quechua, aymara o lenguas amazónicas. En el año 2018, incidió en el 32,4% (5,5% pobre extremo y 26,9% pobre no extremo) de ellas, siendo casi el doble de la incidencia en la población con lengua materna castellano, que fue de 17,5% (2,1% pobre extremo y 15,4% pobre no extremo) (INEI 2019: 61).

En este informe menciona que “[...] la pobreza incidió en mayor proporción en la población que tiene como lengua materna, una lengua nativa (21.0% en el área urbana y 44.5% en el área rural)” (INEI 2019: 62)

Otra forma de indagar sobre etnia es mediante la autopercepción étnica. La pobreza afectó en mayor proporción a la población que se auto identifica de origen nativo (28,0%), seguido de los afrodescendiente (negro/mulato/zambo) 27,5%, los de origen blanco con 18,9% y mestizo con 14,5% (INEI 2019: 63).

El 55,0% de los pobres se encuentra en el área urbana y el 45,0% en el área rural. A nivel de región natural, el 46,8% están en la Sierra, el 36,7% en la Costa y el 16,5% en la Selva (INEI 2019: 64).

En cambio, el pobre extremo, mayoritariamente se encuentran en el área rural del país, llegando al 77,8%. Según regiones naturales, el 70,4% está en la Sierra, el 21,1% en la Selva y el 8,5% en la Costa (INEI 2019: 64).

Una de las características de la población pobre es presentar bajo nivel educativo en comparación con la población no pobre. En el año 2018, el 48,7% de los pobres de 15 años y más de edad, lograron estudiar solo a lo más algún año de educación primaria o no tenían nivel alguno de educación; en tanto, la población no pobre, el 24,3% alcanzó ese nivel de educación. Educación secundaria alcanzaron casi en similar proporción los pobres y los no pobres, 42,9% y 41,6%, respectivamente. En cambio, la diferencia se da en educación superior, donde más de un tercio (34,1%) de los no pobres ha alcanzado el nivel de educación superior, mientras que los pobres el 8,4% (INEI 2019: 65).

FONDOEMPLEO es una institución de derecho privado, creada con Decreto Ley N° 892 del 11 de noviembre de 1996, sus recursos provienen de los remanentes de las empresas, su directorio está conformada por: dos representantes del Ministerio de trabajo, un representante del Ministerio de la Producción, un representante del Ministerio de Agricultura, un representante de la empresa de mayor aporte en el año precedente y un representante del Sindicato de la empresa de mayor aporte; cuenta con una gestión privada y que no depende de la normatividad del Estado.

La misión de FONDOEMPLEO es: “Somos una institución que financia proyectos que fomentan el desarrollo de las competencias para el empleo, con la finalidad de mejorar la empleabilidad de las personas – preferentemente de aquellas en situación de vulnerabilidad en el empleo – y contribuir a la mejora de su productividad laboral” (FONDOEMPLEO, 2019)

Para tal fin, FONDOEMPLEO convoca a concurso de proyectos, que luego de un proceso de selección, financia a las mejores propuestas, durante la ejecución, realiza el monitoreo y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución ejecutora.

A fin de garantizar el logro de los objetivos, FONDOEMPLEO implementó un sistema de gestión por entregables², consistente en periodos de cuatro a seis meses ejecución del proyecto, donde la Institución Ejecutora remite reportes mensuales de Avance técnico y financiero, y al concluir el periodo, envía adicionalmente, el informe del entregable, luego el supervisor designado visita para verificar los resultados comprometidos para el periodo definido.

Además, durante los tres primeros meses, se realiza la primera visita al proyecto para verificar que las condiciones de inicio: implementación del local del proyecto, existencia de beneficiarios con línea de base, verificar que los objetivos planteadas en el proyecto sean similares y existe posibilidades de alcanzarlos durante el periodo de ejecución del proyecto, y realizar los ajustes para la ejecución del proyecto.

“AVSF – Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) es una asociación de solidaridad internacional que actúa desde 1977 apoyando la agricultura campesina” (AVSF 2019)³.

“AVSF pone al servicio de las comunidades campesinas amenazadas por la exclusión y la pobreza, las competencias de profesionales de la agricultura, la ganadería y la sanidad animal. De esta manera, AVSF apoya iniciativas para conseguir mejores condiciones de vida, gestionar de manera sostenible los recursos naturales de los que dependen, y participar en el desarrollo socioeconómico de su territorio. AVSF les ayuda a defender sus derechos y les acompaña para que su papel en la sociedad se reconozca mejor” (AVSF 2019)⁴.

AVSF pretende proporcionar los medios necesarios para que puedan controlar su propio desarrollo, además contribuye a la formación y consolidación de organizaciones económicas y facilitan su inserción en el mercado local, nacional e internacional, bajo los estándares de agricultura orgánica y comercio justo.

² Entregable es un periodo de cuatro a seis meses, que permite a la Institución Ejecutora mostrar los resultados producto de la implementación de las actividades.

³ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 1.

⁴ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 2.

En este contexto, AVSF logró el financiamiento e implementó el proyecto “Incremento de los ingresos netos de los productores de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica”, que contaba con tres componentes: i) Mejora de las competencias de los productores de papas nativas orgánicas y sus organizaciones en gestión empresarial, ii) Mejora sostenible de la productividad en la producción de papas nativas orgánicas y iii) Mejora de las competencias de los productores de papas nativas orgánicas y su organización para la comercialización, para lograr los objetivos⁵ de incremento de los ingresos, generación de empleo y el desarrollo de capacidades de los productores de papa nativa orgánica.

Durante la primera visita ⁶ de FONDOEMPLEO se identificó los siguientes problemas⁷:

- Los beneficiarios manifestaron que tienen problemas con el mercado, ya que su cooperativa recoge su producción de papa de acuerdo a la necesidad de su planta de procesamiento, así a medida que pasa el tiempo se tiene mayor pérdida por pudriciones en el almacén del productor
- En el aspecto productivo se requería trabajar con énfasis en el almacenamiento y control de calidad de la papa orgánica a fin de disminuir la pudrición.
- Los líderes de la Cooperativa Agropia y sus socios requerían desarrollar competencias para gestionar su organización y así garantizar la sostenibilidad de las diversas intervenciones.
- Por su parte la Cooperativa Agropia no daba “regalos” a sus socios, por lo que deberían plantear un mecanismo de entrega de insumos planteados

⁵Estos objetivos son los tres indicadores claves de desempeño de FONDOEMPLEO.

⁶La primera visita se implementa dentro de los tres primeros meses para verificar las condiciones de inicio del proyecto en base a la línea de base recopilada por la institución Ejecutora, en esta etapa se puede realizar ajustes en función a la identificación de los problemas y las necesidades.

⁷Extracto del informe de la primera visita.

en el proyecto, que garanticen la sostenibilidad y respeto a los acuerdos internos.

- El proyecto no incluyó indicadores relacionados a la calidad, mermas en almacén del productor y a la entrega en la planta de procesamiento de Agropia.
- Finalmente, el equipo técnico requería mejorar su conocimiento sobre la educación para adultos en especial en gestión empresarial, por lo que AVSF debía tomar las medidas correctivas.

Durante los dos años de ejecución (2017-2019), el proyecto logró desarrollar capacidades técnicas, organizacionales y empresariales, sin embargo, esto no fue suficiente para mejorar sus ingresos por la principal actividad económica a la que se dedican los socios de la cooperativa Agropia, debido a una deficiente gestión administrativa y a factores medioambientales adversos que mermaron la producción y productividad de la papa nativa orgánica en la última campaña productiva (2018-2019).

De acuerdo a lo descrito, si bien el desarrollo de capacidades técnicas, empresariales y organizacionales son elementos fundamentales para el logro de los objetivos, también lo es el gestionar su cooperativa, en la adopción de decisiones efectivas, que permita articular la producción de papa nativa procesada en chips para el mercado nacional e internacional. En este sentido, las preguntas que enmarcarán la presente investigación son las siguientes:

Pregunta General:

¿Cuáles son los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 - 2019?

Para responder a la pregunta general, se presenta las siguientes preguntas específicas:

¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas?

¿Cuál fue el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica?

¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar los objetivos propuestos?

¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto?

1.2. Justificación o Fundamentación:

Según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (INEI 2013) en el ámbito de intervención priman el minifundio, así el 79% de los productores agropecuarios de Huaribamba y de Pazos cuentan con unidades agropecuarias menores a 1.90 hectáreas. Mientras que menos del 5% de los productores agropecuarios recibieron algún tipo de capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial.

Según los Censos Nacionales 2017 (INEI 2018) los pobladores poseen un bajo nivel educativo; Así en el distrito de Huaribamba el 45% solo alcanzó el nivel primario, seguido del 31% con nivel secundario; en tanto que el 15% manifestó no haber cursado estudios; similares situaciones poseen los pobladores de Pazos donde el 38% solo alcanzó el nivel primario, seguido del 35% con nivel secundario y el 17% sin nivel.

Ante este panorama, el proyecto buscó desarrollar diversas alternativas para empoderar a los usuarios de derecho y que este empoderamiento sea una forma de insertarse al mercado laboral; Una de esas formas es la asociatividad.

La presente investigación es relevante para la gerencia social porque ayudó a conocer los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas que son procesadas en chips y enviados al mercado de

Francia, Bélgica y Alemania, generando ingresos para los socios de la cooperativa Agropia y mejorando su sentido de pertenencia con la organización.

A través de este estudio de caso donde AVSF con el financiamiento de FONDOEMPLEO, logró desarrollar competencias técnicas, empresariales y organizacionales, amerita analizarla para identificar los aspectos potenciales a replicar en futuras intervenciones.

Analizaremos si el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas en los dos años de intervención de proyecto, analizaremos el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de papa nativa orgánica, identificaremos las estrategias que permitieron lograr los objetivos planteados por el proyecto.

Con los hallazgos del presente estudio de caso nos permitirá hacer recomendaciones y propuestas de mejora para futuras intervenciones de proyectos productivos en el ámbito rural alto andino, a través del fortalecimiento de capacidades, la mejora de estrategias y direccionando recursos para la reducción de la pobreza y mejoramiento de los niveles de vida.

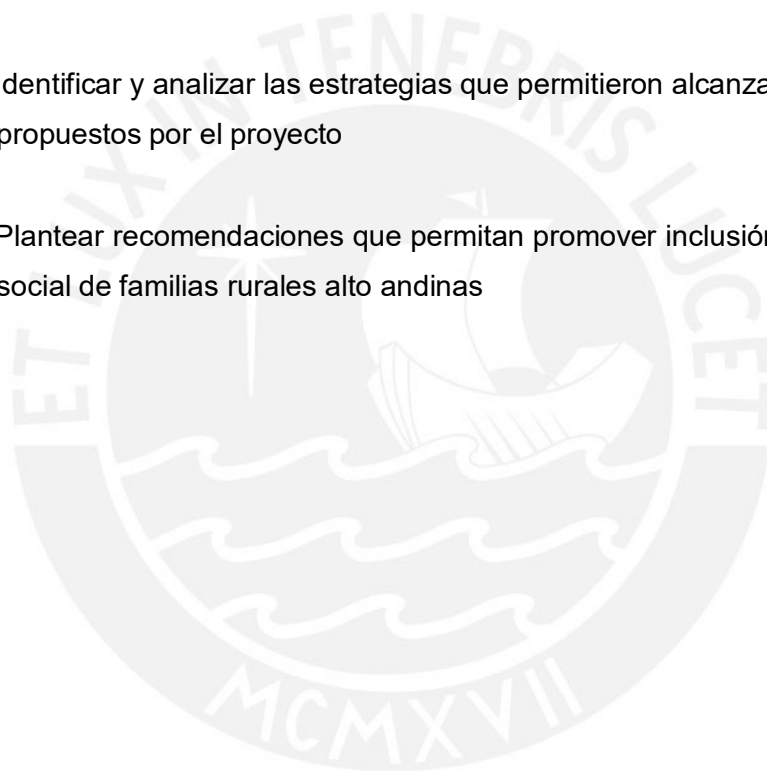
1.3. Objetivo de la tesis

Objetivo General:

Conocer los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019, **analizando** las actividades desarrolladas, la participación, necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas, así como las estrategias que permitieron alcanzar sus objetivos propuestos **para** plantear recomendaciones de mejora que permitan promover inclusión económica y social en familias rurales alto andinas.

Objetivos específicos:

1. Conocer y analizar si el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas
2. Identificar y analizar el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica
3. Determinar si las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar los objetivos propuestos
4. Identificar y analizar las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto
5. Plantear recomendaciones que permitan promover inclusión económica y social de familias rurales alto andinas



CAPÍTULO II:

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Enfoques de desarrollo

2.1.1. Desarrollo Territorial

Para este enfoque, territorio no es solo el espacio geográfico, sino que, además, es un espacio de interacción entre personas, instituciones, con capacidades, tradición y conocimientos.

El Enfoque de desarrollo territorial promueve el aprovechamiento de las fortalezas existentes en las zonas de intervención, así como las propuestas deben partir de las personas que lo habitan y los decisores deben contemplar el contexto del ámbito para implementar mejoras que los beneficien realmente.

[...] Desarrollo territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o Municipal. El Desarrollo Territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida “desde abajo”, no elaborada “desde arriba” por las instancias centrales del Estado o de la Provincia (Alburquerque 2012: 1).

El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico.

En todo caso, el concepto de territorio al que nos referimos no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales. El territorio es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo. Se trata de un sujeto (o “actor”) fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste, es decir, el desarrollo institucional, cultural y político, el desarrollo

económico, el desarrollo sustentable ambientalmente, y el desarrollo social y humano (Alburquerque 2012: 2).

Gráfico 1: Dimensiones del desarrollo territorial



Fuente: Desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas, 2012

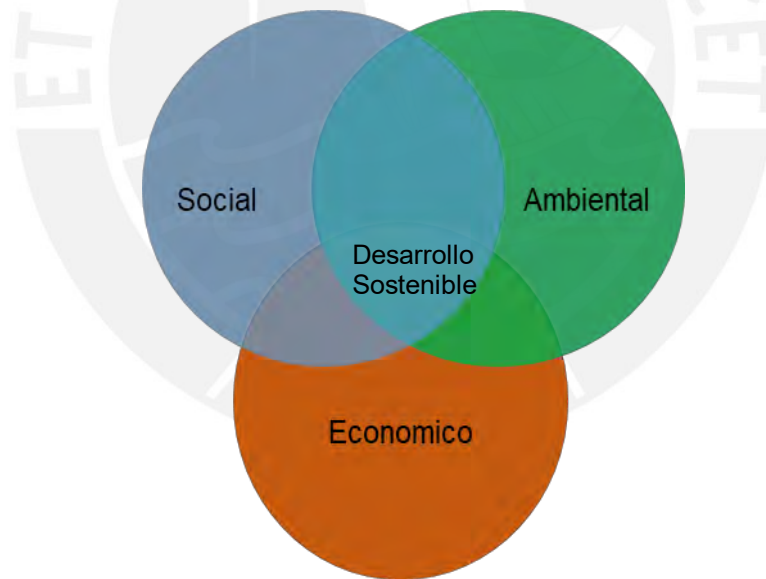
Además, se debe tomar en cuenta que en el Perú existe una diversidad de pisos ecológicos y una diversidad cultural, que hace imperativa considerar las propuestas de los actores directos como parte del diseño e implementación de proyectos, programas y políticas públicas que favorezcan el desarrollo rural alto andino.

El enfoque de desarrollo territorial es importante para la presente investigación porque toma en cuenta las diferentes dimensiones del territorio, la dimensión económica, institucional, cultural, social y buscando el desarrollo sustentable. Durante la ejecución del proyecto, en cada supervisión se recogió las necesidades de los usuarios de derecho, para implementar estrategias que permitieran lograr los objetivos del proyecto.

2.1.2. Desarrollo Sostenible

“La génesis del concepto de desarrollo sostenible proviene de la Comisión Brundtland, constituida por la Asamblea General en 1983. Su informe, “Nuestro Futuro Común” (1987) presentaba el término “desarrollo sostenible” como el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo. Por tanto, se requería la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo (en sus componentes económico y social). Esta condición llevó al tratamiento, a lo largo del tiempo, de “tres dimensiones” o “tres pilares” del desarrollo sostenible (el económico, el social y el ambiental)” (CEPAL 2019)⁸.

Gráfico 2: Dimensiones del desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas. Documento final de la cumbre mundial 2005.

Para lograr el ansiado desarrollo sostenible se tiene que buscar el equilibrio entre el medio ambiente, la economía y lo social; Así la producción de papa nativa orgánica además de generar ingresos económicos, debe ser ambientalmente viable o responsable, socialmente equitativo, mientras que la

⁸ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 3.

sociedad debe garantizar la conservación del medio ambiente para que las futuras generaciones puedan disfrutarlo (vivable).

FONDOEMPLEO desde el inicio del proyecto buscó garantizar la sostenibilidad del proyecto, para tal fin, en cada supervisión midió las tres dimensiones: el económico, social y ambiental que permitiera que una vez culminada la intervención del proyecto de papas nativas orgánicas, la producción de papa nativa orgánica continúe generando ingresos.

2.1.3. Capital Social Comunitario

Según análisis del banco mundial hay cuatro formas básicas de capital, el natural constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta el país, el construido, generado por el ser humano que incluye las diversas formas de capital: infraestructura, bienes de capital financiero, comercial, etc.; el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de su población; y el capital social, descubrimiento reciente de las ciencias del desarrollo. Algunos estudios adjudican a las dos últimas formas de capital, un porcentaje mayoritario del desarrollo económico de las naciones a fines del siglo XX. Indican que allí hay claves decisivas del progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno y la estabilidad democrática (Klikberg 2000: 9).

El término capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. El paradigma del capital social (y el del neoinstitucionalismo económico en que aquél se basa en parte) es una teoría unificada de diversos elementos, que plantea que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios:

- reducir los costos de transacción,
- producir bienes públicos y
- facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables (Durston 2000: 7).

Durston, propone la existencia de cuatro formas de capital social: el Individual, grupal, comunitario y el externo a la comunidad; destacando el capital social individual y el capital social comunitario (2000: 27).

El capital social individual consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que puede reclamar en momentos de necesidad, a otras personas para las cuales ha realizado, en forma directa o indirecta, servicios o favores en cualquier momento en el pasado. Este recurso reside no en la persona misma sino en las relaciones entre personas (Durston 2000: 21).

El capital social colectivo o comunitario, en cambio, consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. Reside, no en las relaciones interpersonales diádicas, sino en estos sistemas complejos, en sus estructuras normativas, gestionarias y sancionadoras. Recordemos, al respecto, que las comunidades son mucho más que redes; mucho más, incluso que redes “circunscritas” (bounded). La definición clásica de comunidad abarca aspectos de actividad coordinada con cierto propósito común, autogobierno, superestructura cultural, y sentido de identidad (Durston 2000: 21).

El capital social comunitario “[...] tiene por objeto analizar las formas de integración comunitaria donde a través de redes sociales logran fortalecer los lazos solidarios, por medio de los atributos del capital social: confianza, reciprocidad y compromiso cívico, lo cual trae consigo beneficios colectivos” (Márquez 2009: 1).

El capital social comunitario emerge de las acciones de agentes individuales por maximizar su capital social individual. Las instituciones complejas del capital social comunitario sirven de marco regulatorio del capital social individual, y se produce tanto debilitamiento como retroalimentación del capital social comunitario como resultado de las estrategias individuales de fortalecimiento de redes ego-centradas. También es posible identificar otras formas de capital social: por ejemplo, los grupos (una forma de capital social especial de tamaño intermedio entre los dos tipos señalados) y el capital social externo a la comunidad que la articula con la sociedad mayor y con el Estado (Durston 2000: 36).

El capital social comunitario es constructible. Por ende, el marco teórico del capital social puede servir para enriquecer una política pública de “empoderamiento” de sectores sociales excluidos y de extrema pobreza. Una política de empoderamiento debe promover la “minería” y la

“arqueología” del capital social. La minería involucra la búsqueda de yacimientos de los precursores del capital social que todavía no han sido transformados en esto. La arqueología, en cambio, implica la búsqueda de capital social enterrado-y conservado-en la memoria histórica de los grupos, que existió en el pasado pero fue debilitado por rivalidades internas o reprimido por fuerzas externas (Durston 2000: 37).

2.1.4. Participación social comunitaria

Al formular proyectos es necesario tomar en cuenta la percepción, opinión, necesidades y expectativas de los usuarios de derecho y su comunidad, esta situación no debe perderse durante la ejecución del proyecto. De ser necesario, durante la ejecución, realizar los cambios que coadyuven a la concreción de los objetivos planteados y así garantizar su sostenibilidad.

Participar es compartir, es decir, es comunicarse y relacionarse. Comunicarse no solo potencia la confianza y la complicidad, sino que también fortalece y optimiza el conocimiento, le hace fluir en un sentido bi-multi-direccional donde todos los agentes tienen la oportunidad de cumplir el doble rol de receptores y emisores de mensajes y, en consecuencia, tienen la oportunidad de aprender, de innovar, de modificarse mutuamente (Aguacil 2005: 5)

Participación Social: puede ser individual o colectiva e incidir en ámbitos sociales o comunitarios. Presupone aumentar la motivación, la capacidad y la posibilidad de que los individuos colectivamente, intervengan en los asuntos sociales. El trabajo profesional para incrementar las posibilidades de participación social de personas y grupos está relacionado con el apoyo organizativo, la formación para la organización y la creación de condiciones y estructuras para la participación social. Todo ello vinculado al fortalecimiento de la cultura democrática (EAPN 2012: 21).

2.1.4.1. Escalera de la participación

En esta escalera, vemos que lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso. Y nos indica cómo es posible pasar gradualmente de una pasividad casi completa (ser

beneficiario) al control de su propio proceso (ser actor del autodesarrollo). Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de una comunidad con las administraciones públicas, como dentro de las organizaciones sociales (EAPN 2016: 23).

Gráfico 3: Escalera de la participación



Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta de Arnstein (1969).

1. Manipulación: es el nivel más básico y común, donde no existe participación más que para acciones puntuales como elegir representantes.
2. Terapia, usuarios de derecho no poseen el poder decisorio, son usados para dar la apariencia participativa a la implementación de acciones realizadas por los poseedores de poder
3. Información: Los poseedores de poder brindan pequeñas concesiones superficiales, informando a los usuarios de derecho sobre sus derechos, responsabilidades.
4. Consulta: los poseedores de poder consultan a los usuarios de derechos mediante reuniones, pero no dejan opciones al cuestionamiento o el análisis de las acciones por implementar.
5. Apaciguamiento: los usuarios de derecho tienen influencia en los poseedores de poder, se consolida el derecho a la información, la consulta y la propuesta.
6. Asociación: los usuarios de derecho negocian la toma de decisiones con los poseedores de poder que diseñan las acciones que comparten para los aportes de los usuarios de derecho.

7. Poder Delegado, Los poseedores de poder negocian con los usuarios de derecho quienes participan en el análisis, el diseño y la implementación de la acción.
8. Control ciudadano, los usuarios de derecho demandan instrumentos de gestión a los poseedores de poder para verificar el cumplimiento de los acuerdos.

Este enfoque es importante porque el eje central del desarrollo promovido por los poseedores de poder son las personas que participan en el diseño, implementación y control de las acciones a implementar. Una participación real, es decir definido y consensado favorece al logro de los objetivos y la sostenibilidad.

Muchos proyectos de desarrollo se implementaban pensando en el incremento de los ingresos de los beneficiarios; con la participación, las personas son el eje central y sus opiniones son escuchadas, analizadas e implementadas por consenso.

2.1.5. Derechos humanos

Según el MINJUS, se entiende por derecho a “[...] un sistema de reglas y valores cuyo respeto es imprescindible para convivir de manera organizada y pacífica dentro de la sociedad” (2013: 14).

Los derechos humanos son garantías jurídicas universales que protegen a los individuos y los grupos contra acciones y omisiones que interfieren con las libertades y los derechos fundamentales y con la dignidad humana. La legislación en materia de derechos humanos obliga a los gobiernos (principalmente) y otros titulares de deberes a hacer ciertas cosas y les impide hacer otras (OACDH 2006: 1).

Entre las principales características de los derechos cabe citar las siguientes:

- Son universales, derechos inalienables de todos los seres humanos;

- Se centran en la dignidad intrínseca y el valor igual de todos los seres humanos;
- Son iguales, indivisibles e interdependientes;
- No pueden ser suspendidos o retirados;
- Imponen obligaciones de acción y omisión, particularmente a los Estados y los agentes de los Estados;
- Han sido garantizados por la comunidad internacional:
- Están protegidos por la ley;
- Protegen a los individuos y, hasta cierto punto, a los grupos (OACDH 2006: 1).

Según el MINJUS, los derechos humanos se clasifican en tres: i) derechos civiles y políticos como el derecho a la vida, derecho a la libertad personal y religiosa, derecho a la igualdad, derecho a elegir y ser elegido, entre otros; ii) derechos económicos, sociales y culturales como salud, educación, trabajo, entre otros; y iii) derechos colectivos como a un medio ambiente sano, equilibrado y adecuado al desarrollo de la vida o el derecho de las poblaciones indígenas a los territorios tradicionales (2013: 17-27).

El enfoque basado en los derechos humanos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo (OACDH 2006: 15).

El Enfoque Basado en Derechos Humanos [...] considera que las normas y principios relativos a los derechos humanos son un medio y un objetivo de cualquier iniciativa de desarrollo. Cambia el enfoque analítico e integra la consecución y la observancia de los derechos humanos en el diseño, ejecución, supervisión y evaluación de todas las políticas públicas y programas de desarrollo (Ramos s/f: 7).

El proyecto se centró en las personas, porque desarrolló capacidades de la población rural alto andino con bajo nivel educativo que les permita

desenvolverse mejor en la producción de papa nativa orgánica (unidad productiva) y en su cooperativa, para salir de la pobreza en la que se encuentran.

2.1.6. Equidad

Según Yolanda D' Elia y Thais Maingon la equidad se define como: [...] un principio ético-normativo, asociado con lo justo, que comprende los siguientes aspectos: - Parte de un algo fundamental (necesidad, capacidad o potencial) en el que nadie debe estar en desventaja. - Tiene carácter social y no solamente individual. - Incide en la distribución de poder, derechos, oportunidades y opciones. - Tiene por función cerrar las diferencias injustas (PNUD 2008: 49).

América Latina es una de las regiones con mayor inequidad y el Perú no está exenta de esta realidad, esta se reproduce generacionalmente y corresponde al estado y la sociedad en conjunto romper el círculo si se quiere salir de la pobreza y la desigualdad en la que nos encontramos.

“El enfoque de equidad se caracteriza fundamentalmente por centrarse en la atención de las poblaciones más vulnerables, con la finalidad de superar múltiples privaciones que no son producto exclusivo de carencias materiales. La equidad se entiende como una estrategia para el logro de la igualdad, a partir del reconocimiento de la diversidad. En este marco, la aplicación del enfoque de equidad se plantea reducir las brechas que impiden el ejercicio de los derechos, el acceso a servicios básicos y la posibilidad de alcanzar un desarrollo humano integral, situaciones que son negadas a millones de personas por pertenecer a determinado sector socioeconómico o grupo étnico, por cuestiones de género y edad, o por nacer o residir en territorios determinados” (Freitez 2017)⁹.

Para explicar la equidad, es necesario entender que está compuesta de tres dimensiones:

Igualdad de oportunidades: [...] La oportunidad es una dimensión de la equidad, que se expresa como condición que asegura a la persona el tener la posibilidad real de ejercer los derechos que legítimamente posee. Las

⁹ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 4.

oportunidades no son espontáneamente iguales, ni dependen del esfuerzo individual. [...] La igualdad de oportunidades es principalmente igualdad en el acceso al inicio del proceso que supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía (PNUD 2008: 55).

Igualdad de trato o trato equivalente: [...] Se puede definir específicamente como la igual valoración o equivalencia que se concede u otorga a las características diferenciales de las personas, en la asignación, dotación, distribución y otorgamiento de medios o beneficios dirigidos o destinados a favorecer o facilitar el ejercicio de los derechos de las mujeres y los hombres, aun cuando sus aspiraciones, necesidades e intereses sean diferentes. Es comúnmente definida como la ausencia de discriminación basada en la presencia de alguna de las características que pueden dar lugar a desventajas en el ejercicio de los derechos (PNUD 2008: 55-56).

La igualdad de resultados: [...] se refiere a que todas y todos por igual tienen asegurado y garantizado el ejercicio del derecho de que se trate. [...] El resultado igualitario está en la posibilidad del goce y ejercicio de los derechos y no en los productos o circunstancias personales específicos de los actos individuales (PNUD 2008: 56-57).

La superación de los grandes problemas de equidad exige concentrar los esfuerzos en romper las estructuras de reproducción intergeneracional de la pobreza y la desigualdad mediante acciones que apunten a los cuatro canales fundamentales que las determinan -el educativo, el ocupacional, el patrimonial y demográfico- y a las barreras erigidas por la discriminación según género y etnia, que agravan esta situación. Educación y empleo son, en este contexto, las dos llaves maestras de este esfuerzo. El acceso a la educación y, más en general, al conocimiento y la información, proporciona la mejor posibilidad de construir ámbitos más equitativos, desde los cuales superar la desigualdad en subsistemas más estratificados, como el mercado de trabajo y la participación en el poder. El empleo es, por su parte, el principal medio de generación de ingresos del grueso de hogares y, además, un mecanismo de integración social y realización personal (CEPAL 2000: 48-49).

Pazos y Huaribamba pertenecen a un ámbito rural, donde el acceso a educación y oportunidades de trabajo es escaso, culturalmente son andinos quechua

hablantes, aspectos que limitan sus oportunidades de desarrollo individual y social. El proyecto pretendió revertir el escaso acceso a educación mediante la capacitación y asistencia técnica en la producción de papa, principal fuente de ingresos de las familias, generando efectos positivos en la productividad, ingresos y una mayor participación en la gestión de la cooperativa Agropia.

2.1.7. Género.

Cuando se habla de género se entiende como sinónimo de mujer y al implementar los proyectos con considerarlas o tomarlas en cuenta es suficiente, sin embargo, dista mucho de las profundas desigualdades que se pueda encontrar en poblaciones rurales alto andinas donde el trabajo de la mujer es poco valorado pese a trabajar de igual a igual con los varones, además de asumir el cuidado de los hijos y los quehaceres del hogar.

El género es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, y económicos asignados a las personas en forma diferenciada de acuerdo al sexo. Género refiere a las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres por razones sociales y culturales. Estas diferencias se encuentran en los roles (reproductivo, productivo y de gestión comunitaria), responsabilidades, conocimientos, necesidades, prioridades relacionadas con el control, acceso y uso de recursos y la distribución de beneficios (De la Torre 2013: 10).

Para la Defensoría del Pueblo, el enfoque de género “Es una perspectiva de análisis que nos permite mirar la realidad, identificando los roles que asumen mujeres y varones en nuestra sociedad, así como las relaciones de poder y desigualdad que se producen entre ellos y ellas. Este análisis nos posibilita conocer y explicar las causas que generan esas asimetrías e injusticias y formular medidas (políticas, mecanismos de acción afirmativa, normas, entre otras) que contribuyan a superar las brechas de género” (s/f: 6).

Para el proyecto fue importante abordar el género al escuchar y atender sus intereses y necesidades, desarrollar sus capacidades para que puedan comunicarse con seguridad y solvencia. Otro aspecto a resaltar fue el considerarlas en igualdad de condiciones con los hombres.

Sin embargo, es un proceso inicial, queda trabajo pendiente que debe ser continuado para no perder lo avanzado y el encargado debería ser la Cooperativa Agropia que debe considerar este aspecto a la hora de contratar personal.

2.1.8. Interculturalidad.

Según SERVINDI, para entender la interculturalidad es necesario definir los siguientes términos: “Pluriculturalidad, multiculturalidad e identidad cultural” (2005: 24).

Pluriculturalidad, Concepto que caracteriza la particularidad de una región en su diversidad sociocultural. “Indica convivencia de culturas en el mismo espacio territorial, aunque sin una profunda interrelación equitativa”. Walsh Catherine: La interculturalidad en la Educación (SERVINDI 2005: 24)

Multiculturalidad, es un concepto que parte del reconocimiento del derecho a ser diferente y del respeto entre diversos colectivos culturales. “el respeto apunta a la igualdad de las oportunidades sociales, más no necesariamente favorece de modo explícito la interrelación entre los colectivos interculturales”. Teresa Valiente Catter. (SERVINDI 2005: 25)

Por identidad cultural podríamos entender al conjunto de rasgos que dan el tono peculiar y característico a una cultura, constituyéndola como una unidad diferente (SERVINDI 2005: 27)

La interculturalidad se define como el reconocimiento y respeto de las diferencias culturales existentes, bajo la concepción de que las culturas pueden ser diferentes entre sí pero igualmente válidas, no existiendo culturas superiores ni inferiores (Defensoría del Pueblo s/f: 8).

Según SERVINDI, “se consideran esenciales en las relaciones interculturales el reconocimiento mutuo, el intercambio de saberes y experiencias, y la convivencia social” (2005: 30).

El enfoque intercultural está orientado al reconocimiento de la coexistencia de diversidades culturales en las sociedades actuales, las cuales deben convivir con una base de respeto hacia sus diferentes cosmovisiones,

derechos humanos y derechos como pueblos. En términos de su desarrollo en un ámbito global, la preocupación por la interculturalidad va asociada a la importancia que ha adquirido la diversidad y las cuestiones relativas a la identidad, en el marco del desarrollo, que ha sobrepasado paulatinamente su dependencia únicamente de variables asociadas a cuestiones socioeconómicas. Estos avances se han cristalizado en la universalización de los derechos económicos, sociales y culturales. Desde esta perspectiva y principios, se transforma en un imperativo legítimo que los pueblos indígenas y afrodescendientes de la región de América Latina y el Caribe formen parte de manera igualitaria de la ciudadanía moderna, la cual debe ser inclusiva con formas de hacer y pensar particulares que definen la identidad de la región. Esta identidad se basa en múltiples y diversas identidades específicas que, lejos de constituir una dificultad o problema – como usualmente se ha considerado-, entrega vastas posibilidades de crecimiento y desarrollo en consonancia con proceso de integración y cohesión social interculturales (Bello y Rangel, 2002) (Faúndez 2012: 24).

Perú es un país multicultural donde habitan más de 40 pueblos indígenas, además de las comunidades asiáticas, europeas y africanas. por lo que es necesario considerar el enfoque de género e interculturalidad.

El enfoque integrado de género e interculturalidad permite ir más allá y avanzar de forma articulada hacia la igualdad de derechos de todas aquellas personas que viven de forma conjunta distintos tipos de discriminación. Por tanto, la igualdad de género y la interculturalidad son caras de la misma moneda que se complementan y enriquecen mutuamente (Rodríguez 2013: 35).

Finalmente es necesario recordar que las poblaciones rurales alto andinas sufren de discriminación múltiple porque en ella se puede visibilizar la intersección de ser población alto andino rural a ello agregarle que existe diferencias marcadas en género, aspectos que los ponen en desventaja y los mantiene en la pobreza.

Al abordar la pobreza es necesario tomar en cuenta los diferentes enfoques, transverzalizalos y considerarlos en conjunto, tomados en cuenta en toda intervención con poblaciones rurales alto andinos en situación de desventaja. También es importante ser ejemplo, asumir los comportamientos e influenciar desde la posición que uno desempeña.

Finalmente tomar en cuenta los conocimientos andinos y complementar con los nuevos conocimientos permitirá disminuir las desigualdades, la pobreza.

2.2. Diagnóstico Situacional

Mapa 1: Región Huancavelica



Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

Huancavelica es una región que está ubicado en el centro del Perú, su capital tiene el mismo nombre y atravesado por la cordillera de los andes. Limita por el norte con Junín, por el este con Ayacucho, por el sur con Ayacucho e Ica y por el oeste con Ica, lima y Junín. Está conformado por 7 provincias y 100 distritos.

La Provincia de Tayacaja está conformado por 21 distritos, tiene por capital a Pampas, Según los resultados de los Censos Nacionales 2017, cuenta con una población de 81,403 habitantes, de ellos el 76% viven el área rural.

Mapa 2: Provincia de Tayacaja



Fuente: Plan provincial de seguridad ciudadana 2016

Tabla 1: Población Total, Urbana y rural en los distritos de Huaribamba y Pazos

Departamento, Provincia y Distrito	Total	Urbana		Rural	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Distrito Huaribamba	3,003			1,430	1,573
Distrito Pazos	5,159	1,395	1,550	1,078	1,136

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

El distrito de Huaribamba cuenta con una población de 3,003 habitantes, distribuidos en el área rural en un 100%, mientras que el distrito de Pazos cuenta

con una población de 5,159, de ellos el 57% viven en el área urbana¹⁰, tal como se muestra en la tabla 1.

Según la tabla 2, en ambos distritos más del 92% cuenta con algún tipo de seguro de salud, de ellos más del 90% de la población está afiliado al SIS. Existe un 7 y 8% de la población de Huaribamba y Pazos que no está afiliado a ningún tipo de seguro.

Tabla 2: Afiliación a algún tipo de seguro de salud

Distrito, área urbana y rural y sexo	Total	Afiliado a algún tipo de seguro de salud					Ninguno
		Seguro Integral de Salud (SIS)	Essalud	Seguro de fuerzas armadas o policiales	Seguro privado de salud	Otro seguro ^{1/}	
Distrito Huaribamba	2 886	2 641	41	2	1	10	199
Rural	2 886	2 641	41	2	1	10	199
Hombres	1 373	1 233	22	1	1	5	115
Mujeres	1 513	1 408	19	1	-	5	84
Distrito Pazos	4 875	4 407	71	17	4	12	375
Urbana	2 792	2 458	66	17	3	12	247
Hombres	1 323	1 118	34	15	2	4	156
Mujeres	1 469	1 340	32	2	1	8	91
Rural	2 083	1 949	5	-	1	-	128
Hombres	1 008	922	3	-	1	-	82
Mujeres	1 075	1 027	2	-	-	-	46

Nota: La cantidad de afiliados a algún tipo de seguro de salud no suma el total, por ser una pregunta de respuesta múltiple.

^{1/}Incluye seguro universitario, Empresa Prestadora de Salud, Seguro Escolar, entre otros. Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

En el distrito de Huaribamba existe una mayor proporción de mujeres sin nivel educativo 21.8% con respecto a los hombres que llega al 7.7%, Similar situación ocurre en el distrito de Pazos donde las mujeres sin nivel educativo representan el 24% y los hombres 8.9%. Pazos muestra un mayor porcentaje con respecto a Huaribamba.

La mayoría de hombres (45.3%) como mujeres (45.5%) de Huaribamba lograron alcanzar el nivel primario, seguido del nivel secundario, hombres 37.3% y mujeres 25.2%.

¹⁰ Según el INEI 2017, para ser considerado como área urbana deben tener 2 mil habitantes y las viviendas deben estar agrupadas en forma contigua, formando manzanas y calles.

Tabla 3: Nivel Educativo Alcanzado a nivel distrital

Sexo y nivel educativo alcanzado	Distrito Huaribamba		Distrito Pazos	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Hombres	1 373		2 331	
Sin nivel	106	7.7%	208	8.9%
Inicial	79	5.8%	98	4.2%
Primaria	622	45.3%	855	36.7%
Secundaria	512	37.3%	1 025	44.0%
Básica especial	2	0.1%	3	0.1%
Sup. no univ. incompleta	30	2.2%	48	2.1%
Sup. no univ. completa	11	0.8%	50	2.1%
Sup. univ. incompleta	3	0.2%	20	0.9%
Sup. univ. completa	7	0.5%	24	1.0%
Maestría / Doctorado	1	0.1%		0.0%
Mujeres	1 513		2 544	
Sin nivel	330	21.8%	625	24.6%
Inicial	71	4.7%	107	4.2%
Primaria	688	45.5%	1 009	39.7%
Secundaria	381	25.2%	687	27.0%
Básica especial	1	0.1%	1	0.0%
Sup. no univ. incompleta	19	1.3%	37	1.5%
Sup. no univ. completa	10	0.7%	38	1.5%
Sup. univ. incompleta	7	0.5%	25	1.0%
Sup. univ. completa	5	0.3%	14	0.6%
Maestría / Doctorado	1	0.1%	1	0.0%
total	2 886		4 875	

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

En el Distrito de Pazos la mayoría de hombres alcanzó la secundaria 44%, seguido del nivel primario 36.7%, mientras que la mayoría de las mujeres lograron cursar algún grado de primaria 39.7%, seguido de nivel secundario con 27%.

El 70.43% de la población de 12 años y más de Huaribamba se auto identifica quechua, seguido de mestizo con el 22.89% y el 5.72% como blanco; similar situación ocurre en el distrito de Pazos, donde el 63.3% se autoidentifica quechua, seguido de mestizo con el 30.23%, el 3.45% no sabe o no responde y el 2.95% como blanco.

En ambos distritos, existe un porcentaje mínimo de personas con nivel educativo superior, Pazos posee un mayor porcentaje con respecto a Huaribamba y a nivel de genero existe una ligera predominancia de los hombres en ambos distritos.

Tabla 4: Auto identificación étnica para población de 12 años y más

Auto identificación étnica	Huaribamba		Pazos	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Quechua	1,686	70.43%	2,553	63.30%
Aimara			1	0.02%
Nativo o indígena de la amazonia 1/			1	0.02%
Negro, moreno, zambo, mulato / Pueblo afroperuano o afrodescendiente	17	0.71%		
Blanco	137	5.72%	119	2.95%
Mestizo	548	22.89%	1,219	30.23%
Otro	1	0.04%	1	0.02%
No sabe / No responde	5	0.21%	139	3.45%
total	2,394		4,033	

1/ Incluye Ashaninka, Awajún, Shipibo-Konibo y Shawi.

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

La Mayoría de la población económicamente activa (PEA) del distrito de Huaribamba se dedica a la agricultura y ganadería con el 93.4%, seguido del comercio, reparación de vehículos y el comercio al por menor con 2.2% en ambos casos.

Tabla 5: Población Económicamente Activa

Rama de actividad económica	Huaribamba		Pazos	
	PEA	%	PEA	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1 280	93.4%	1 899	88.8%
Explotación de minas y canteras	2	0.1%	1	0.0%
Industrias manufactureras	6	0.4%	20	0.9%
Suministro de agua; evacua. de aguas residuales, gest. de desechos y descont.	1	0.1%	28	1.3%
Construcción	17	1.2%	71	3.3%
Comerc., reparación de veh. autom. y motoc.	30	2.2%	5	0.2%
Comercio al por menor	30	2.2%	3	0.1%
Transporte y almacenamiento	7	0.5%	63	2.9%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	3	0.2%	27	1.3%
Actividades financieras y de seguros	1	0.1%	25	1.2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1	0.1%		0.0%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4	0.3%	1	0.0%
Adm. pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	7	0.5%	9	0.4%
Enseñanza	9	0.7%	1	0.0%
Act. de atención de salud humana y de asist. social	1	0.1%	30	1.4%
Otras actividades de servicios	1	0.1%	4	0.2%
Act. de los hogares como empleadores; act. no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	1	0.1%	11	0.5%
Total	1 371		2 138	

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

Mientras que, en el distrito de Pazos, también la mayoría de la población económicamente activa (PEA), se dedica a la agricultura y ganadería con el 88.8%, seguido de la construcción con el 3.3%, transporte y almacenamiento con el 2.9% y 1.4% con actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.

Tabla N° 6: Acceso a Agua

Tipo de procedencia del agua	Distrito Huaribamba		Distrito Pazos	
	Viviendas	%	Viviendas	%
Red pública dentro de la vivienda	714	70%	1,065	70%
Red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación	71	7%	279	18%
Pilón o pileta de uso público	32	3%	27	2%
Pozo	140	14%	62	4%
Manantial o puquio	47	5%	57	4%
Río, acequia, lago, laguna	15	1%	21	1%
Otro 1/	8	1%	20	1%
Total	1,027		1,531	

1/ Incluye el solicitar a los vecinos y otras formas de abastecimiento de agua.

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

El 70% de los pobladores del distrito de Huaribamba acceden a agua a través de la red pública dentro de la vivienda, seguido del agua de pozo con 14% y red pública fuera de vivienda, pero dentro de la edificación con el 7%; Mientras que en el Distrito de Pazos, también el 70% de la población toman agua de la red pública dentro de vivienda, seguido del 18% que acceden de la red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación.

Tabla 7: Tipo de tenencia de la vivienda

Distrito, tipo de vivienda y total de ocupantes presentes	Total	Régimen de tenencia				
		Alquilada	Propia, sin título de propiedad	Propia, con título de propiedad	Cedida	Otra forma
Distrito Huaribamba						
Viviendas particulares	1 027	51	916	32	28	-
Ocupantes presentes	3 003	156	2 693	66	88	-
Distrito Pazos						
Viviendas particulares	1 531	57	817	541	116	-
Ocupantes presentes	4 942	175	2 635	1 793	339	-

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

En el distrito de Huaribamba, el 89% de las viviendas son propias sin título de propiedad, mientras que el 5% de las viviendas son alquiladas. Mientras que en el distrito de Pazos el 53% de las viviendas son propias sin título de propiedad, seguido del 35% de viviendas propias con título de propiedad y un 8% de viviendas cedidas.

Tabla 8: Tenencia de artefactos y equipos

Artefactos y equipos que poseen en el hogar	Distrito Huaribamba		Distrito Pazos	
	Hogares	Ocupantes presentes	Hogares	Ocupantes presentes
Equipo de sonido	148	447	173	549
Televisor a color	305	970	359	1,240
Cocina a gas	247	704	517	1,665
Refrigeradora o congeladora	18	55	5	18
Lavadora de ropa	2	4	5	17
Horno microondas	1	3	4	11
Licuadora	140	428	128	459
Plancha eléctrica	32	88	56	171
Computadora/Laptop/Tablet	10	33	12	37
Ninguno	568	1584	872	2,611
Total	1,035	3,003	1,586	4,942

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

Lo resaltante en el tabla 8, es que el 55% de los hogares de los distritos de Huaribamba y Pazos no posee artefactos ni equipos, mientras en más del 23% de hogares cuentan con televisores y cocina a gas.

Tabla 9: Energía usada en el hogar

Energía o combustible que utilizan en el hogar para cocinar	Distrito Huaribamba		Distrito Pazos	
	Hogares	Ocupantes presente	Hogares	Ocupantes presentes
Electricidad	4	13	5	15
Gas (Balón GLP)	103	219	379	1,212
Carbón	1	2	2	7
Leña	950	2,831	1,501	4,692
Bosta, estiércol			86	248
No Cocinan	7	13	8	11
Total	1,035	3,003	1,586	4,942

Nota: La cantidad de hogares que utiliza energía o combustible para cocinar no suma el total, por ser una pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas

En ambos distritos, casi la totalidad de hogares utiliza leña para cocinar; pese al vale de descuento FISE¹¹, el gas solo es utilizado por menos del 10% de los hogares del ámbito de intervención del proyecto.

2.3. Ley o Marco Normativo

2.3.1. Política Nacional Agraria

Aprobada el 18 de marzo de 2016, mediante Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, “[...] Como instrumento que orienta los objetivos, políticas y estrategias del estado en materia agraria para que la intervención pública tenga impacto en la población rural” (MINAGRI 2016).

Plantea como objetivo “Lograr el incremento sostenido de los ingresos y medios de vida de los productores y productoras agrarios, priorizando la agricultura familiar, sobre la base de mayores capacidades y activos más productivos, y con un uso sostenible de los recursos agrarios en el marco de procesos de creciente inclusión social y económica de la población rural, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional” (MINAGRI 2016).

Esta estrategia cuenta con 12 políticas, entre los que podemos destacar: Desarrollo de capacidades, Acceso a mercados y sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria.

Lamentablemente esta política es solo declarativa, en el ámbito de intervención del proyecto, su implementación es casi nula, la Agencia Agraria no cuenta con personal para poder brindar servicios de capacitación a los productores, su trabajo se limita a cumplir con la normatividad del sector Agrario.

2.3.2. Estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021

Aprobada el 19 de junio de 2015, mediante Decreto Supremo N° 009-2015-MINAGRI, para constituir una comisión multisectorial integrada por los ministerios de Agricultura y Riego, ambiente, Comercio exterior y turismo,

¹¹ Cupón de descuento de 16 Nuevos soles para comprar un balón de gas de 10 kilos.

Cultura, Desarrollo e Inclusión social, Educación, Producción, relaciones exteriores, Salud y el Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables; adscrita a Agrorural- Minagri, tendrá una vigencia hasta el 2021.

Esta estrategia plantea nueve lineamientos de política, entre los que podemos destacar: “Acompañamiento integral para la innovación con base en los recursos locales, Fortalecimiento de la asociatividad e Integración de la agricultura familiar a los mercados” (MINAGRI 2015: 35).

Con esta estrategia se pretende alcanzar el objetivo de “orientar y organizar la intervención integral del estado a favor del logro de resultados en los agricultores y agricultoras familiares, sobre la base del uso sostenible de los recursos naturales y en el marco de los procesos de desarrollo e inclusión social en beneficio de la población rural” (MINAGRI 2015: 34).

Agrorural a través de la Dirección de Desarrollo Agrario – Sub Dirección de Capacidades Productivas, es responsable de implementar los lineamientos de la Estrategia Nacional de Promoción y Gestión de Talentos Rurales ¹² para la agricultura Familiar al 2021, “denominada Escuela Nacional de Talentos Rurales, que tiene como Objetivo General [...] contribuir a ampliar y fortalecer los servicios de extensión, asistencia técnica y capacitación rural, adecuados a las necesidades y demandas de los productores y productoras de la agricultura familiar, consolidando el modelo de extensión rural de los Talentos Rurales, en el marco del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SINIA)” (Agrorural 2016: 14).

El financiamiento es con recursos presupuestales de Agrorural e INIA e incluye los recursos del Programa Nacional de Innovación Agraria - PNIA

Agrorural también viene implementando las “Ferias de la Chacra a la Olla” a nivel nacional con el propósito de articular comercialmente a los pequeños productores.

¹² En el Perú, los Talentos Rurales han adquirido diferentes denominaciones según el territorio, entorno cultural o proyectos de inversión pública y privada. Dentro de esta denominación se reconocen a Yachachiq, Kamayoq, Yatiris y extensionistas campesinos y otras denominaciones reconocidas por las diversas culturas y pueblos originarios del país (Agrorural 2016: 3).

2.4. Proyecto Analizado.

El proyecto es la continuidad de intervenciones anteriores, en el 2008 AVSF y CEDINCO ejecutaron el proyecto de gobernabilidad en el distrito de Pazos, con financiamiento de la Comunidad Europea; durante esta intervención, la Cooperativa francesa ETHIQUABLE, luego de una visita a la zona, manifestó su interés de introducir al mercado europeo chips de papas nativas, seleccionando tres variedades de papa rojas nativas y tres variedades de papas azules nativas.

En marzo de 2009 nace la Asociación de Productores Agropecuarios para la Industria Andina - Agropia y a partir del 2015 se denomina Cooperativa Agraria Agropia LTDA; así un entrevistado sostuvo que este cambio “fue un requisito de ETHIQUABLE y comercio justo, como cooperativa se ve más empresarial, se abren mayores oportunidades de negocio y se pueden aprovechar los beneficios que brinda el estado peruano como el extranjero”

En el 2011 obtuvieron el apoyo del Fondo Ítalo Peruano con un proyecto de tres años en su primera parte y luego por dos años adicionales, como continuidad al proyecto de Gobernabilidad. Durante este periodo, el Programa Agroideas financió la Construcción y equipamiento de una moderna planta de procesamiento de snacks orgánicos con estándares internacionales de calidad que fue inaugurada en junio del 2016. La Cooperativa solicitó un préstamo a la financiera Rabobank para iniciar con los trabajos en la planta de procesamiento.

Tabla 10: Beneficiarios por centro poblado

Región	Provincia	Distrito	Centro Poblado	N° de Beneficiarios
Huancavelica	Tayacaja	Pazos	Pazos	18
			Coyllurpampa	34
			San José de Aymara	31
			Vista Alegre	5
			Chuquitambo	12
			Ñahuin	8
			Mullaca	20
			Quispiñicas	12
		Huaribamba	Huaribamba	21

Fuente: Elaboración propia en base al informe mensual del proyecto, Año 2019.

Finalmente, FONDOEMPLEO seleccionó el proyecto “Incremento de los ingresos netos de los productores de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica” para que AVSF ejecute desde 01 de setiembre del 2017 al 31 de agosto del 2019, en los distritos de Pazos y Huaribamba, zona productora de papa nativa y con amplia variabilidad genética.

Durante los tres primeros meses, se levantaron la línea de base y se seleccionaron a 161 personas, de ellos 82 pertenecían a la Cooperativa Agropia, el resto estaba interesado en producir papa nativa orgánica y pertenecer a la organización.

Durante la ejecución del proyecto, FONDOEMPLEO realizó cinco visitas: la primera visita y cuatro visitas de supervisión de los entregables comprometidos por AVSF, en todos logró una calificación de Aprobado.

Durante la primera visita se verificó la veracidad de la información levantada por la Institución Ejecutora, se contextualizó la zona y se recomendó a AVSF para que pueda proponer el POA I, donde realizaron ajustes, relacionados al fortalecimiento de capacidades organizacionales y la dotación de insumos a la tienda orgánica que la Cooperativa Agropia intentó implementar.

Durante la tercera visita de supervisión se pudo notar los ánimos caldeados de los socios de la cooperativa, quienes demostraron desconocer aspectos básicos de cooperativismo y aprovechando que se entraba al segundo año se recomendó incorporar un Especialista Social como reemplazo del asistente de proyecto que había renunciado, para que desarrolle capacidades organizacionales y habilidades blandas de los beneficiarios del proyecto.

En el mes de marzo del 2019, factores climáticos adversos causaron la aparición de plagas y enfermedades, ocasionando disminución de la productividad y baja calidad de la papa cosechada; produciendo pérdida de capital de trabajo de los productores.

2.5. Investigaciones Relacionadas.

El proyecto “Fortalecimiento de la innovación para mejorar los ingresos, la seguridad alimentaria y la resiliencia de productores de papa en Bolivia, Ecuador y Perú”, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), su ejecución en los tres países estuvo coordinado por el Centro Internacional de la papa (CIP), tuvo una duración de tres años, “[...] con el objetivo de mejorar el ingreso, la seguridad alimentaria y la resiliencia al cambio climático de familias de agricultores de escasos recursos cuyos sistemas de cultivo están basados en la producción de papa (variedades nativas y mejoradas)” (CIP 2019: 15).

Para la recolección de los resultados obtenidos por la intervención en los tres países, se aplicaron “[...] varios elementos de la metodología Cambio Más Significativo (Most Significant Change en inglés)” (CIP 2019: 13). Los que a continuación se exponen:

La oportunidad de trabajar con tecnologías y metodologías que maneja el CIP facilitó la transferencia de conocimiento y la creación de capacidades a distintos niveles [...]. La mayor incidencia de historia de cambio [...] es resultado de la combinación de la transferencia de conocimientos teóricos y prácticos a través de las ECAS, las cuales se trató que coincidieran con el ciclo vegetativo del cultivo” (CIP 2019: 51-54).

El conocimiento de los productores sobre buenas prácticas en el campo repercute rápidamente en la economía familiar: la multiplicación de semillas de calidad permite obtener mayores rendimientos en la producción y vender papa de mejor calidad por la que pueden obtener mejor precio; la identificación de variedades más resistentes permite enfrentar mejor los efectos del cambio climático; y el manejo integrado de plagas ayuda a reducir el gasto en insecticidas, entre otros (CIP 2019: 51).

Los incrementos de ingresos fueron afectados por factores climáticos adversos como las heladas, sequías, lluvias intensas y los cambios bruscos. Además, el proyecto apostó por introducir la metodología de la Escuela de Negocios para Agricultores (ENA's), para que sean los propios productores que luego de fortalecer sus capacidades, busque oportunidades de mercado para mejorar la generación de ingresos, “El proceso de implementación de las ENAs no se agotó

con la conclusión del proyecto, debido a que los tiempos fueron cortos, lo cual significa que será ideal que nuevas intervenciones incidan en el trabajo del componente de comercialización” (CIP 2019: 52).

El trabajo de investigación realizado por Nishikawa Menacho, Julio (2016), en base a la experiencia desarrollada por CARE PERU, tuvo como objetivo “Identificar los factores de éxito que han contribuido a que el proyecto “Desarrollo Sostenible de Granos Andinos y Papas Nativas en Comunidades Rurales Altoandinas” [...] logre sus objetivos propuestos [...]” (2016: 4-12); obteniendo las siguientes deducciones:

Los resultados sobre los **cambios producidos** en las relaciones entre los beneficiarios del proyecto a partir de su asociatividad en las cadenas productivas priorizadas, ratifican que es una condición fundamental en un contexto de agricultura rural andina para poder acceder a mercados cada vez competitivos y lograr ventajas en el acceso a servicios de desarrollo empresarial (Nishikawa 2011: 3).

Sobre el **nivel de participación** de los actores involucrados en la conformación de cadenas productivas, se evidenció que es alta, donde cada actor agrega valor asumiendo en alguna medida el rol que debe de cumplir en base a un objetivo claro de mercado, lo cual que fue clave para la motivación, en tanto permite asegurar no solo el desarrollo del producto con la calidad que exige el mercado, sino que además permite que las acciones de comercialización se desarrollen cada vez de la mejor manera (Nishikawa 2011: 3-4).

En referencia a los efectos de la **adopción de tecnologías** ambientalmente sostenibles y con pertinencia cultural sobre el incremento de la productividad y la seguridad alimentaria, ha sido una condición central para la sostenibilidad del proyecto, en tanto tiene mayor potencial para la replicabilidad por la compatibilidad cultural y ambiental que logran evidenciar, más aún cuando perciben mejoras significativas en el incremento de la productividad, lo cual no solo garantiza su disponibilidad alimentaria, sino que se convierte en un medio adecuado para la mejora de ingresos (Nishikawa 2011: 4).

Respecto a las acciones que han tenido incidencia en el desarrollo de la **cultura empresarial**, como herramienta para la inserción en dinámicas de mercado y la mejora de ingresos, se ha visto que son múltiples las estrategias que han contribuido a partir del rol facilitador del proyecto, entre ellas, el desarrollo de talleres de gestión empresarial, la identificación de oportunidades de mercado, el acercamiento a la empresas y la participación en eventos comerciales y pasantías de intercambio de experiencias promovidas por el proyecto (Nishikawa 2011: 4).

La investigación confirma que para el desarrollo intervenciones efectivas un proyecto requiere considerar componentes de intervención que estén alineados a las necesidades de competitividad de una cadena de valor, y que sobre todo, tome en cuenta consideraciones de tipo cultural, ambiental y social (Nishikawa 2011: 4).

2.6. Conceptos Clave.

2.6.1. Necesidades

Las necesidades son los deseos de las personas por satisfacer sus carencias, las necesidades pueden ser sentidas, aquellas identificadas por los usuarios de derecho y pueden ser no sentidas, aquellas no identificadas por los usuarios de derecho, pero percibidas por los grupos de apoyo.

La necesidad es la falta de algo. Existen varios tipos de necesidades: (a) Necesidades deficitarias o inferiores, estas son: necesidades fisiológicas; necesidad de seguridad; de amor y de pertenencia; y de estima; si se produce una distorsión en ellas se pueden generar problemas psicológicos y/o fisiológicos. (b) Necesidades de desarrollo o superiores que se orientan hacia el logro de la autorrealización, las cuales no son tan poderosas como las necesidades fisiológicas; éstas pueden dañarse o perder su orientación más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de las influencias exteriores. Maslow establece una jerarquía de necesidades que se suceden en una escala ascendente. Las ordena en dos grandes bloques que establecen una secuencia creciente y acumulativa desde lo más objetivo a lo más subjetivo de tal modo que el sujeto tiene que cubrir las necesidades situadas a niveles más bajos (más objetivas) para

sentirse motivado o impulsado a satisfacer necesidades de orden más elevado (más subjetivas). Las necesidades inferiores son déficit y las necesidades superiores se relacionan con requerimientos del desarrollo. Según Maslow, las necesidades básicas son más potentes y tienen prevalencia sobre las otras. Una vez satisfechas, se manifiestan las necesidades superiores y la persona se motiva para satisfacerlas (Citado en Elizalde 2006: 5).

2.6.2. Expectativas

Las expectativas son las esperanzas y anhelos que tienen los usuarios de derecho por conseguir algo, de acuerdo a su experiencia y los estándares de calidad que cada uno define.

Las expectativas que presenta el usuario, tienen que ver con lo que esperan recibir como servicio. De modo que si aceptamos la existencia de una calidad técnica y otra asociada a elementos intangibles o del proceso de prestación, se puede hablar de expectativas tangibles y expectativas intangibles (marzo y cols. 2002). Así también, es posible establecer la distinción entre expectativas cognitivas y expectativas afectivas, las primeras tendrían un carácter más general asociadas a las creencias anticipatorias del servicio y su calidad, mientras las segundas, estarían directamente asociadas a la experiencia afectiva y su confirmación, que conlleva al sentimiento de satisfacción o insatisfacción (Peralta 2006: 203)

La escuela cognitiva de la psicología presupone que todo comportamiento está dirigido al logro de una meta. Las necesidades y las experiencias del pasado son razonadas, categorizadas y transformadas en actitudes y creencias que actúan como predisposiciones para el comportamiento, teniendo, por consiguiente, un rol en la formación de expectativas. Desde la psicología cognitiva, la expectativa es definida como la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta (Reeve, 1994) (Citado en Peralta 2006: 203)

2.6.3. Producción orgánica

Según el Codex Alimentarius:

“Los alimentos sólo podrán llevar una referencia a métodos de producción orgánica si son el producto de un sistema de agricultura orgánica que utiliza prácticas de gestión orientadas a mantener ecosistemas de productividad sostenible, y combaten las malezas, plagas y enfermedades por medio de una mezcla diversa de formas de vida mutuamente dependientes, mediante la reutilización de residuos vegetales y animales, la selección y rotación de cultivos, la ordenación del agua, y prácticas adecuadas de labranza y cultivo. La fertilidad del suelo se mantiene y mejora mediante un sistema que optimiza la actividad biológica del suelo, así como su naturaleza física y mineral, como medio para proporcionar un suministro equilibrado de nutrientes para la vida animal y vegetal y conservar los recursos del suelo. La producción debe ser sostenible, y reutilizará los nutrientes de las plantas como parte esencial de la estrategia de fertilización. El control de enfermedades y plagas se logra estimulando una relación equilibrada depredador/anfitrión, aumentando las poblaciones de insectos beneficiosos, y mediante el control biológico y cultural y la eliminación mecánica de plagas y partes vegetales afectadas” (OMS 2007: 5).

2.6.4. Papa nativa orgánica

El Centro Internacional de la papa (CIP) considera que existe más de 4,000 variedades de papas. Los agricultores Huancavelicanos clasifican la papa en tres grupos: papa tarpuy (papa que siembran), atoq papa (papa silvestre) y araq papa (papa semi domesticada).

Dentro de las papas que se siembra tenemos a las papas mejoradas, como resultado de cruces entre diferentes variedades de papas, para obtener resistencia a plagas y enfermedades, resistencia a factores climáticos adversos y para obtener variedades con mayor productividad. También tenemos a las variedades nativas con valor comercial, como la peruanita, runtus, camotillo, yuraq sisa, entre otros. Finalmente tenemos a miles de variedades nativas poco conocidas, que son conservadas por los productores andinos.

“Las papas nativas originarias de los Andes son el producto de la domesticación, selección y conservación realizada por nuestros antepasados debido a su resistencia a plagas y enfermedades, así como tolerancia a factores abióticos como heladas y sequías, las cuales a su vez presentan formas, colores, sabores y otras características agronómicas así como de procesamiento, las cuales las hacen muy apetecidas y constituyen un rico reservorio de genes para los programas de fitomejoramiento. Sin embargo, algunas variedades están en peligro de extinción, mientras que otras ya definitivamente se han perdido. Ante lo cual se han hecho ingentes trabajos de colección, caracterización, conservación y promoción” (PAPANAT 2010: 5).

Para la presente investigación se considera papa nativa orgánica a aquellas variedades nativas producidas usando abonos orgánicos, con cero fertilizantes sintéticos, las plagas y enfermedades se combaten con mezclas caseras, y el uso de plaguicidas y demás insumos es con previa autorización de las empresas certificadoras, para este fin se cuenta además con auditores internos que controlan el uso de insumos; el manejo de herramientas y equipos es solo para la producción orgánica.

2.6.5. Cooperativismo

El cooperativismo es un modelo de Asociatividad y desarrollo local basado en la ayuda mutua entre personas con productos y características similares, basan su ayuda en la solidaridad para lograr organizar ventas a través de un mercado definido; permite el acceso a servicios para personas excluidas por el sistema como servicios financieros, acceso a mercados para su producción, acceso a insumos, acceso a asesoría, entre otros requeridos por los socios. El Cooperativismo es un modelo alternativo de desarrollo empresarial equilibrando el capital con el trabajo.

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en

materia económicas, social y cultural, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI 2019)¹³.

“Las cooperativas a nivel mundial comparten principio y valores, que la diferencia de las empresas que buscan solo la obtención de ganancias. “Las Cooperativas se basan en valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, equidad y solidaridad. Al igual que sus fundadores, los miembros creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás” (ACI 2019)¹⁴.

Son siete los principios cooperativos: “Asociación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y sentimiento/preocupación por la de comunidad” (ACI 2019)¹⁵.

Finalmente destacar que el acto cooperativo es una particularidad del Cooperativismo, que diferencia de otras organizaciones, viene a ser la relación de la cooperativa con sus socios; consiste en el acto realizado entre los socios y la cooperativa (traspaso de bienes o servicios), en cumplimiento de su objetivo social, estos no tienen fines de lucro, por lo que no están afectados al impuesto a la renta por los ingresos netos provenientes de las operaciones que realicen con sus socios, y si existe excedentes se devuelve a los socios en proporción a las operaciones realizadas con la cooperativa.

¹³ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 5.

¹⁴ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 6.

¹⁵ Ver el anexo de las citas de redes sociales, Imagen 7.

CAPÍTULO III:

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Naturaleza de la investigación:

La investigación es cualitativa, pues busca conocer los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 – 2019, analizando las actividades desarrolladas, la participación, necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas, así como las estrategias que permitieron alcanzar sus objetivos propuestos para plantear recomendaciones de mejora que permitan promover inclusión económica y social en familias rurales alto andinas.

Forma de investigación:

La presente investigación es un estudio de caso porque nos permite analizar los dos años de intervención del proyecto de papas nativas orgánicas, conocer las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa orgánica, analizar la participación de los actores involucrados, las actividades desarrolladas y las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto.

Fuentes de información:

Fuentes Primarias

- Usuarios de derecho (Productores de papa nativa orgánica)
- Equipo técnico del proyecto

Fuentes secundarias

- Propuesta inicial del proyecto
- Plan Operativo del proyecto
- Informes de Avance del proyecto
- Informe final del proyecto.
- Manual de gestión de proyectos de FONDOEMPLEO.

Universo:

El universo está conformado por 150 beneficiarios del proyecto, productores de papa nativa orgánica pertenecientes a los distritos de Pazos y Huaribamba.

Muestra:

La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia, es no probabilística y está conformada por:

- 25 Usuarios de derecho (productores de papa nativa orgánica)
- 04 integrantes del equipo técnico del proyecto.

Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:

Entrevistas semiestructuradas:

- A beneficiarios del proyecto: 25 entrevistas.
- A integrantes del equipo técnico del proyecto: 04 entrevistas.

Instrumentos de recojo de información:

- Guía de preguntas para entrevista a profundidad a productores de papa.
- Guía de preguntas para integrantes del equipo técnico del proyecto.

Variables y/o Dimensiones Claves:

¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas?

- Necesidades de los productores de papas nativas orgánicas
- Necesidades de los productores de papas nativas orgánicas cubiertas por el proyecto
- Expectativas de los productores de papas nativas orgánicas
- Expectativas de los productores de papas nativas orgánicas, alcanzadas a partir del aporte del proyecto

¿Cuál fue el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica?

- Actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica
- Participación de los actores involucrados

¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar los objetivos propuestos?

- Objetivos propuestos por el proyecto
- Actividades desarrolladas por el proyecto
- Objetivos alcanzados, a partir de las actividades implementadas

¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto?

- Objetivos propuestos por el proyecto
- Estrategias implementadas por el proyecto que permitieron alcanzar sus objetivos propuestos

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los hallazgos de la investigación, obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas a los usuarios de derecho del proyecto de papas nativas orgánicas, el procesamiento y el análisis de la información obtenida. Así mismo se analiza e interpreta dichos resultados, con la finalidad de responder a la pregunta general:

¿Cuáles son los factores que influyeron en la implementación del proyecto de papas nativas orgánicas en los distritos de Pazos y Huaribamba, Provincia de Tayacaja – Huancavelica, durante los años 2017 - 2019?

Para presentar los hallazgos, se responde a las siguientes preguntas específicas:

- ¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas?
- ¿Cuál fue el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica?
- ¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto?

Para los hallazgos se entrevistaron a 25 usuarios de derecho del proyecto de papas nativas orgánicas, de los cuales 16 fueron varones y 09 mujeres, ocho estudiaron solo la primaria, 12 llegaron a cursar la secundaria y solo 04 tienen estudios superiores, específicamente son técnicos. Además, la totalidad se dedica a la agricultura como actividad principal y su edad oscila entre los 22 y 67 años.

4.1. Aporte del proyecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas.

Conocer si el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa es importante porque permitió alinear las actividades del proyecto con las necesidades para lograr los objetivos y cumplir con las expectativas de los usuarios de derecho.

4.1.1. Necesidades de los productores de papa nativa orgánica

En la tabla N° 11 se integraron tres preguntas que están relacionadas a las necesidades de los usuarios de derecho para producir papa nativa orgánica, las acciones implementadas por el ejecutor y las necesidades cubiertas para producir papa nativa orgánica.

De los 25 entrevistados, 19 manifestaron la necesidad de contar con insumos y equipos como guano de isla, cube, semilla de papa nativa, gorplus, timorex, mochila, bidón y tablas, 09 de ellos manifestaron la necesidad de capacitarse principalmente en producción orgánica y cooperativismo, mientras que 07 entrevistados manifestaron la necesidad de capacitación y asistencia técnica.

Tabla 11: Necesidades de los productores de papa nativa

Necesidades de los productores	Necesidades de los usuarios para producir papa nativa orgánica	Acciones implementadas por el ejecutor para cubrir las Necesidades	Necesidades cubiertas para producir papa nativa orgánica
Capacitación	09		
Capacitación y asistencia técnica	07		
Insumos y equipos	19		
Otro	04		
Capacitación		11	
Asistencia técnica		02	
Capacitación y asistencia técnica		04	
Implementó tienda		12	
Entregó equipos y materiales		16	
Capacitación			15
Capacitación y asistencia técnica			08
Insumos y equipos			18
	25*	25*	25*

Nota: Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

19 usuarios de derecho identificaron como principal necesidad contar con insumos y equipos para producir papa nativa orgánica, así, FONDOEMPLEO pudo comprobar la escases de guano de isla para iniciar la siembra de la papa nativa y también pudo identificar que algunos usuarios de derecho carecían de mochilas fumigadoras de uso exclusivo para la producción orgánica que garantizará el estricto cumplimiento de las normas de producción orgánica.

09 personas manifestaron que deseaban ser capacitados se referían a temas amplios, así un usuario de derecho manifestó que su necesidad era “Capacitación para mejorar la producción orgánica”, mientras que otro dijo que necesitaba “capacitación en cooperativismo y capacitación en SIC”, estas necesidades engloban un conjunto de temas a abordar.

Los 07 usuarios de derecho que deseaban ser capacitados y recibir asistencia técnica, no solo estaban interesados en nuevos conocimientos, sino que principalmente poner en práctica los nuevos conocimientos en su unidad productiva; un usuario de derecho manifestó que necesitaba “Conocimiento, capacitación y asistencia técnica en plagas y enfermedades”

Cuando se consultó al equipo ejecutor, sobre las necesidades de los usuarios, mencionó que: “Necesitaban conocer la importancia de la producción de la papa nativa, el manejo integrado de plagas (MIP), las buenas prácticas agrícolas (BPA), conocer la importancia del cooperativismo, dar valor agregado, conocer su costo de producción, conocer la importancia del sistema interno de control y conocer la importancia de los trabajos de evaluación en campo”

La propuesta inicial del proyecto contempló brindar capacitación y asistencia técnica personalizada, en tecnología productiva, gestión empresarial y comercialización; así como la entrega de insumos y materiales; mientras que los equipos estaban proyectados solo para una parte de los usuarios de derecho.

En la primera supervisión de FONDOEMPLEO, en la visita a la unidad productiva de los usuarios de derecho, se pudo comprobar que la tienda orgánica no estaba abastecida, así un usuario de derecho le manifestaba al especialista del proyecto que: “faltaba guano de isla para iniciar con la siembra de la papa nativa”.

En esta visita también se realizó la actualización del plan operativo del proyecto, donde el equipo técnico, sustentó que existía un acuerdo a nivel de Agropia para no regalar insumos a los socios, plantearon que fueran entregados a la tienda orgánica comprometiéndose con implementar mecanismos de control y seguimiento y definir los días de atención a los usuarios de derecho.

Con respecto a la mochila fumigadora se acordó que el 50% fuera asumido por los usuarios de derecho, esto con la finalidad de entregarles a todos, la razón de entregar este equipo fue para garantizar su uso exclusivo en la producción orgánica y así evitar la contaminación con pesticidas usados en la producción convencional, que ocasionaría la suspensión como productor orgánico certificado.

La dotación con insumos a la tienda orgánica, permitió que los productores accedan a productos de calidad y a menor precio, generando mayor satisfacción. Además, permitió que Agropia entregue insumos a crédito a los productores para que puedan ser pagados con la producción de papa nativa orgánica.

Cuando se les preguntó al equipo técnico del proyecto sobre las acciones que implementaron para alcanzar esas necesidades, manifestaron que: “Aprendieron que es la producción orgánica, aprendieron el manejo integrado de plagas (MIP), las buenas prácticas agrícolas (BPA), aprendieron que es el cooperativismo, aprendieron para que se da un valor agregado a su producto, aprendieron su costo de producción, aprendieron que es el sistema interno de control y aprendieron a evaluar en campo para su respectivo control sanitario”.

Con toda esta información expuesta se logra entender que la principal necesidad que los usuarios de derecho tenían, era contar con insumos y equipos para la producción de papa nativa, recibir capacitación y asistencia técnica para garantizar la producción y productividad de la papa nativa orgánica y así abastecer a su cooperativa para que produzca los chips, permitiendo obtener mejores precios.

Conocer las necesidades de los usuarios de derecho permitió alinearlos con las actividades del proyecto y permitió buscar mecanismos complementarios para que puedan acceder a aspectos no contemplados en el proyecto como las

necesidades de insumos y equipos. Por su parte, el equipo técnico tuvo mayor claridad de la importancia de su rol y valorar los conocimientos previos de los usuarios de derecho.

Brindar capacitación y asistencia técnica personalizada permitió fortalecer las capacidades de los usuarios de derecho para producir papa nativa orgánica, registrar sus ingresos y egresos, mantener actualizado los diferentes registros del sistema interno de control para mantener su certificado orgánico y conocer aspectos básicos de cooperativismo que no había sido abordado hasta la fecha.

También permitió fortalecer sus conocimientos sobre la comunicación asertiva, perder el miedo a la hora de hablar, todos estos temas fueron abordados a nivel grupal y luego en la unidad productiva o el hogar permitiendo mejorar su entendimiento; sin embargo, queda pendiente, lograr que parte de estos aprendizajes puedan ser explicados con mayor detalle por los usuarios de derecho, para este fin queda un largo camino por recorrer porque lamentablemente los proyectos tienen un periodo de tiempo definido y muchas veces, temas relacionados a aspectos personales quedan en pleno proceso de entendimiento y apropiación.

Esto se corrobora con la respuesta de uno de los entrevistados: “El proyecto cubrió las principales necesidades como capacitaciones, insumos orgánicos y herramientas”

Recibir insumos y materiales permitió a los usuarios de derecho la siembra oportuna, respetar la planificación y garantizar la producción de papa nativa orgánica. además, en casos específicos, pudieron acceder a préstamos en productos de la tienda para cubrir los imprevistos como el daño al cultivo por efectos del medio ambiente.

Finalmente existieron demoras en la implementación de necesidades como el cooperativismo y las habilidades blandas por falta de pericia del equipo técnico al no identificar las necesidades en su oportunidad, que permitan una mejor atención a los usuarios de derecho.

4.1.2. Expectativas de los productores de papa nativa orgánica

En la tabla N° 12 se integraron tres preguntas que están relacionadas a las expectativas de los usuarios del proyecto, las acciones implementadas y a las expectativas cubiertas para producir papa nativa orgánica.

De los 25 entrevistados, 08 manifestaron como expectativa incrementar la producción de papa, 06 incrementar sus ingresos y 04 contar con mercado para vender la papa nativa orgánica.

Tabla 12: Expectativas de los productores de papa nativa

Expectativas de los productores	Expectativas de los usuarios del proyecto	Acciones implementadas para cubrir las expectativas	Expectativas cubiertas para producir papa nativa orgánica
Incrementar producción de papa	8		
Incrementar los ingresos	6		
Mercado para la papa nativa	4		
Otro	9		
Capacitación		09	
Asistencia técnica		11	
Implementación de servicios		08	
Búsqueda de mercado		02	
Incrementar producción de papa			09
Mercado para la papa			03
Tienda con Insumos de calidad			05
Implementar Almacén de papa			02
Otro			08
	25*	25*	25*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

08 usuarios de derecho tenían la expectativa de incrementar la producción de papa nativa orgánica por los precios pagados por la cooperativa Agropia, que son muy superiores al precio de mercado local y nacional y probablemente porque tenían más áreas para sembrar, por ello manifestaban que esperaban “incrementar la producción de la papa nativa orgánica”

06 usuarios de derecho tenían como expectativa incrementar sus ingresos, porque estaban en un periodo de transición de producción convencional a producción orgánica, por ello su principal expectativa era “Vender una buena cantidad de papa nativa a mejor precio, incremento de precios”.

En tanto que 04 usuarios de derecho tenían como expectativa contar con más mercado para la papa nativa orgánica porque la cooperativa Agropia contaba con cupos definidos y limitados para el recojo de la papa nativa, calendarizados a lo largo del año. Un usuario de derecho manifestaba que su expectativa era “Vender una buena cantidad de papa nativa a mejor precio”.

La papa nativa producida por los usuarios de derecho una vez cosechada, era almacenada para entregar en fechas y cantidades establecidas por Agropia, sin embargo, pasado los tres meses de almacenamiento, se podía observar su deterioro debido principalmente a las enfermedades llegando a perder más de la mitad de lo almacenado conforme avanzaba el tiempo.

Además, las variedades de papa nativa orgánica producida por los usuarios de derecho estaban destinadas casi **exclusivamente para Agropia**, por ser variedades seleccionadas por sus características de fritura y porque son poco conocidas por consumidores de las grandes ciudades pese a tener mejores propiedades nutritivas.

Cuando se le consultó al equipo ejecutor, sobre las expectativas de los usuarios, uno de ellos mencionó que esperaban “Incrementar su producción y obtener mejores ganancias con la venta de su papa nativa orgánica, de esa manera incrementar sus ingresos para su familia”

Por otro lado, el proyecto tenía como objetivo desarrollar capacidades técnicas, empresariales y organizacionales, incrementar los ingresos de los usuarios de derecho y generar empleo, para tal fin se implementó capacitaciones y asistencia técnica y se promovió la implementación de servicios de apoyo que permitieran lograr las metas.

Lamentablemente, la cooperativa Agropia solo logró incrementar parcialmente el acopio de la papa nativa orgánica, porque estaban concentrados en atender a sus clientes que desde el inicio del proyecto ya estaban articulados, por su parte estos clientes solo incrementaron dos container de chips al mercado de Francia, Alemania y Bélgica, generando malestar de los socios hacia la gerencia por postergar sus aspiraciones de mejorar su calidad de vida y las de su familia.

Ante esta situación el equipo técnico buscó otras opciones de mercado, logrando articular papa fresca a Wong (a través de un proveedor) y VISALPI, con esta estrategia se logró mejores precios, pero que no superaron lo pagado por la Cooperativa Agropia, favoreciendo principalmente a los productores en proceso de conversión de convencional a orgánico.

Por otra parte, en la campaña 2018-2019 fenómenos ambientales adversos mermaron la producción de papa nativa orgánica ocasionando una menor producción a lo esperado, incluso para los usuarios de derecho, la producción de papa fue menor al obtenido en el primer año de ejecución del proyecto, pese a las medidas tomadas por el equipo técnico como ubicar zonas con menor incidencia de fenómenos climáticos adversos; generando un menor ingreso económico para los usuarios de derecho.

Los usuarios por su lado destacan la implementación de la tienda orgánica con insumos de calidad y a menor precio, y la implementación del almacén de papa de cada beneficiario que permite conservar la calidad de la papa nativa orgánica por un mayor tiempo, disminuyendo las pérdidas en almacén.

Con toda la información expuesta, se logra determinar que las principales expectativas de los productores de papa nativa orgánica, estuvieron concentradas en incrementar la producción de papa, incrementar sus ingresos y vender a otros mercados para poder **mejorar sus condiciones de vida y satisfacer necesidades básicas relacionadas a mejorar la educación de los hijos y mejorar la vivienda familiar**. Lamentablemente la cooperativa Agropia no pudo concretar ventas significativas, con nuevos mercados, generando el descontento y malestar de los socios.

Conocer las expectativas de los usuarios de derecho permitió al equipo técnico identificar sus aspiraciones y motivaciones y como estos estaban alineados con los objetivos del proyecto.

Lamentablemente no se cubrieron todas las expectativas de los usuarios de derecho porque, por un lado, pese a identificar el mercado como una expectativa insatisfecha, Agropia no se interesó en ampliar más opciones para vender,

incluso alguno de los socios que viajaron a ferias y otros eventos, al regresar entregaron información de nuevos potenciales compradores, pero la gerencia no tomó el debido interés, generando malestar y rechazo.

Esto se corrobora con la respuesta de uno de los entrevistados que manifestó: “Mercado, siguen comprando la misma cantidad (Agropia). No se logró marca propia, eso tenía que hacer desde inicio”

Remy en el libro “cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú”, realizó el estudio de cuatro cooperativas cafetaleras, encontrando que: “[...] el principal servicio que brinda Cecovasa a sus socios es la búsqueda de mercados y la comercialización del café” (2007 :109).

La eficacia de los cambios que han realizado estas organizaciones para poder salir de la crisis y entrar de manera activa en el mercado mundial ha dependido en gran medida de la capacidad de los gerentes y del equipo de profesionales que los acompañan. En los casos de Cocola y La Florida, los gerentes no sólo realizaron una reestructuración completa del área comercial y administrativa, sino que apoyaron a los socios para llevar adelante modificaciones sustantivas en los reglamentos internos en lo que se refiere a la elección de los directivos, su relación con los socios y los deberes de estos últimos (Remy 2007: 94-95).

Por ello es importante que la gestión de la cooperativa esté orientado a cubrir las expectativas de los socios relacionados a la comercialización de su producción en nuevos mercados y a mejores precios, con un crecimiento sostenido.

Con todo lo anteriormente descrito podemos afirmar que se lograron satisfacer las necesidades de los usuarios de derecho, relacionados a la capacitación, asistencia técnica, insumos y materiales necesarios para garantizar la producción de papa nativa orgánica; mientras que las expectativas relacionadas a nuevos mercados, incremento de producción e incremento de ingresos fueron cubiertas parcialmente, debido a fenómenos ambientales adversos que mermaron la producción de papa nativa y a la escasa capacidad de la gerencia de la cooperativa Agropia, por concretar nuevos mercados que paguen mejores precios que permita mejorar la calidad de vida.

4.2. Nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica.

Conocer el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de papa nativa, nos permitió entender la importancia de cada uno de ellos, conocer el nivel de conocimiento e interacción con los diferentes actores para el fortalecimiento de capacidades de los productores de papa nativa orgánica y para el fortalecimiento de la Cooperativa Agropia.

4.2.1. Participación del equipo técnico

En la tabla N° 13 se integraron tres preguntas que están relacionadas a la calificación al equipo técnico, lo que destacan los usuarios del equipo técnico y las recomendaciones al equipo técnico del proyecto.

03 usuarios de derecho calificaron como muy bueno la participación del equipo técnico del proyecto debido a la metodología empleada durante los servicios de capacitación y asistencia técnica y valoraron aspectos personales como la actitud para cumplir sus obligaciones, la puntualidad y responsabilidad.

Un usuario de derecho justificaba su respuesta “porque ellos nos hacen entender, no eran como antes que no venían bien”, mientras que otro agrega que “eran muy eficientes” refiriéndose al proceso de enseñanza y su impacto en el aprendizaje.

20 usuarios de derecho calificaron como bueno la participación del equipo técnico del proyecto debido a que las capacitaciones y asistencia técnica brindadas eran comprensibles y adecuadas al nivel de los usuarios de derecho, enseñaban utilizando metodologías basadas en la educación para adultos lo que facilitó el proceso de aprendizaje.

Por su parte, un usuario de derecho manifestó que: “Nos asesoraron con paciencia, explicaban comprensibles como para los agricultores”, mientras que otro mencionó “porque todo nos hace entender bonito, nos explican, nos dan capacitación primero y luego en campo verifican. Sabían enseñar”.

Tabla 13: Opinión de los usuarios sobre la participación del equipo técnico

Participación del equipo técnico	Calificación al equipo técnico	¿Por qué?	Lo que destacan los usuarios del equipo técnico	Recomendación al equipo técnico
Muy Bueno	3			
Bueno	20			
Regular	2			
Malo	--			
Metodología empleada		8		
Capacitación y Asistencia técnica		11		
Compromiso con su trabajo		6		
Puntualidad		2		
Metodología empleada			09	
Dominio técnico			08	
Compromiso con el productor			10	
Mayor permanencia en campo				14
Nada porque son buenos				7
Fortalecer su conocimientos				2
Puntualidad y responsabilidad				2
	25	25*	25*	25*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

02 usuarios de derecho calificaron como regular la participación del equipo técnico del proyecto porque sus comunidades se encontraban alejados y, por tanto, los servicios de capacitación y asistencia técnica brindada por el equipo técnico era en menor cantidad. Los dos usuarios de derecho manifestaron que “los cursos no llegaron al cien por ciento” y otro fundamentó “porque hubo poca intervención”

Además, resaltar que 02 usuarios de derecho resaltaron la puntualidad de la especialista organizacional que convivía y trabajaba con toda la familia aspectos personales y de relacionamiento con su entorno, donde el trato era horizontal y con mucha empatía que supieron valorar y demostraron muestras de agradecimiento por la actitud demostrada. También resaltaron el compromiso con su trabajo y la responsabilidad de todo el equipo técnico por lograr que fortalezcan sus capacidades.

AVSF contrató un profesional con experiencia en gestión de proyectos, otro en producción orgánica de papa nativa y un tercero en gestión empresarial y articulación comercial para atender a 160 usuarios de derecho del proyecto con el objetivo de desarrollar capacidades, generar empleo e incrementar los

ingresos por la producción de papa nativa orgánica. También contrató un asistente de proyecto para apoyar a la institución ejecutora en las adquisiciones, llevar el registro de los beneficiarios, el avance de actividades y la ejecución financiera.

AVSF realizó la contratación en cumplimiento a los términos de referencia establecido en el expediente técnico del proyecto, previa autorización de FONDOEMPLEO. Además, al inicio del proyecto se capacitó en metodología MESUN de la OIT para mejorar la capacitación en gestión empresarial.

Al inicio del segundo año, ante la renuncia del asistente técnico y el malestar generalizado de los socios de la cooperativa Agropia, se aprovechó para reemplazar por un especialista organizacional, esto se dio luego de una supervisión donde se identificó la necesidad de desarrollar habilidades blandas y cooperativismo que permitiera fortalecer a los usuarios de derecho del proyecto.

Con toda la información expuesta, se logra entender que los usuarios de derecho reconocen la participación del equipo técnico porque brindaron servicios de capacitación y asistencia técnica tomando en cuenta sus necesidades, el nivel educativo, utilizando metodologías de educación para adultos, usando un lenguaje sencillo, repitiendo un tema hasta lograr el entendimiento; además, valoraron el dominio de los temas que abordaron y resaltaron el compromiso con el fortalecimiento de las capacidades de los usuarios de derecho para lograr los objetivos del proyecto, generando la mejora de la calidad de vida.

Promover la participación de los actores permite conocer sus convergencias y diferencias, conocer sus necesidades y aspiraciones. La participación activa de los actores involucrados garantiza la sostenibilidad de las acciones implementadas, porque se apropian de los métodos, pasos y temas al alinear las actividades con los requerimientos de los usuarios de derecho.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho:

“Capacitar, revisar cuaderno de campo. Verificaban sin avisar, eso era bueno, nos recomendaban. Aunque no iba a la chacra, ellos ya estaban viendo, dejaban recomendación”

El equipo técnico supo entender las necesidades de los usuarios, también supo valorar las recomendaciones de FONDOEMPLEO para implementar mejoras al inicio y durante la ejecución del proyecto.

Los usuarios de derecho valoraron el dominio técnico del equipo, el interés demostrado porque aprendan y la metodología de enseñanza consistente en primero capacitar al grupo de trabajo para luego brindar asistencia técnica o asesoría en la unidad productiva o la casa hasta lograr que aprendan. Además, entendían la cultura local y transmitían los conocimientos en el idioma quechua.

Con todo lo anteriormente descrito podemos afirmar que el equipo técnico del proyecto participó activamente en el fortalecimiento de las capacidades de los usuarios de derecho para la producción de papa nativa, gestión de la unidad productiva y comercialización de la papa nativa

Mientras que para el proceso de comercialización su participación se limitó a desarrollar las capacidades de los líderes de la cooperativa incidiendo en aspectos básicos de cooperativismo y habilidades blandas que permitió implementar mejoras en Agropia.

4.2.2. Participación de FONDOEMPLEO

En la tabla N° 14 se integraron tres preguntas que están relacionadas a la calificación de los usuarios a FONDOEMPLEO, lo que destacan los usuarios de FONDOEMPLEO y las recomendaciones de los usuarios a FONDOEMPLEO.

De los 25 entrevistados, 05 calificaron como muy bueno la participación de FONDOEMPLEO y 20 calificaron como bueno. Al consultar sobre el motivo de la calificación, 04 resalto la supervisión del proyecto, 15 el financiamiento otorgado por FONDOEMPLEO para el funcionamiento del proyecto y 07 el apoyo a productores y el apoyo a la cooperativa.

Tabla 14: Opinión de los usuarios sobre la participación del FONDOEMPLEO

Participación de FONDOEMPLEO	Calificación de los usuarios a FONDOEMPLEO	¿Por qué?	Lo que destacan los Usuarios de FONDOEMPLEO	Recomendación de los usuarios a FONDOEMPLEO
Muy Bueno	5			
Bueno	20			
Regular	--			
Malo	--			
Supervisó el proyecto		4		
Financió el proyecto		15		
Apoyó a productores y cooperativa		07		
Supervisión			6	
Financiamiento			10	
Interés por el productor y la cooperativa			7	
Otro			3	
Financiar más proyectos				8
Mayor tiempo de ejecución				10
Más visitas de supervisión				4
Otro				4
	25	25*	25*	25*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

05 Usuarios de derecho calificaron de muy bueno la participación de FONDOEMPLEO porque pudieron recibir nuevos temas de capacitación y asistencia técnica que no fueron identificados durante la planificación del proyecto e incluso durante la elaboración del primer plan operativo. En cada visita de supervisión, se escuchaba las necesidades de los usuarios de derecho. Los temas nuevos están referidos a capacitar en cooperativismo y habilidades blandas para los usuarios de derecho y fortalecer el conocimiento de los líderes de la cooperativa.

Esta afirmación se ve corroborado cuando un usuario de derecho califica de muy bueno “porque ayudan con el proyecto, porque nos capacitaron temas que no conocíamos, buscaron que nos den los temas de capacitación como cooperativismo, habilidades blandas, tienda orgánica”.

En tanto que 20 usuarios de derecho calificaron de bueno la participación de FONDOEMPLEO porque financió el proyecto y porque realizaron la supervisión a las acciones implementadas por el proyecto, destacan las visitas realizadas a la misma zona para verificar el desarrollo de capacidades de los usuarios de derecho y su implementación en la unidad productiva. Así un usuario de derecho

sustento su calificación de bueno “porque inspeccionaba a los técnicos para que cumplan con sus funciones”.

Mientras que, del equipo ejecutor, uno calificó de muy bueno “porque realizó acciones que se debe realizar para el cumplimiento de las actividades que solicitaban los beneficiarios” mientras que tres calificaron como bueno, uno de ellos justificó “porque a través del monitor ha establecido las líneas de acción proponiendo las mejoras para una exitosa intervención a través de su experiencia”. Resaltan las sugerencias de FONDOEMPLEO para una intervención más eficiente y efectiva del proyecto

Los alcances de la participación de FONDOEMPLEO fue sugerir temas para el fortalecimiento de capacidades de los usuarios de derecho, temas nunca antes abordado como deberes derechos de los socios de la cooperativa, principios y valores cooperativos, comunicación efectiva, asertividad, etc. seguida de una supervisión a la implementación de las acciones planeadas por el proyecto buscando la calidad en la implementación de los servicios planteados en el proyecto.

Con toda esta información expuesta, se logra entender que la participación de FONDOEMPLEO es destacado por proponer la implementación de temas nuevos, nunca antes visto, como abordar cooperativismo, los deberes y derechos cooperativos, comunicación efectiva, liderazgo, etc; por la supervisión realizada para garantizar el cumplimiento y verificar la calidad de las actividades planteadas por el proyecto y por el financiamiento para la implementación del proyecto.

Algunos temas que no fueron identificados en su oportunidad ni por AVSF ni por FONDOEMPLEO como el desarrollo de habilidades blandas, probablemente por desconocimiento en el primer caso y por el poco tiempo de cada visita en el segundo caso sumado al número de visitas durante el periodo de ejecución del proyecto, impidieron un mejor desarrollo de las capacidades de los usuarios de derecho.

FONDOEMPLEO cuenta con directivas y procedimientos definidos en manuales de gestión, para alinear el accionar de las instituciones ejecutoras y de los gestores y supervisores, que son aplicados en estricto cumplimiento a todas las instituciones ejecutoras.

A partir de la información proporcionada por los usuarios de derecho, de identificar insatisfacciones por el proceder de los trabajadores de Agropia y el desconocimiento de cooperativismo de parte de los líderes y socios en general, FONDOEMPLEO ayudó con propuestas de mejora tendientes a solucionar los cuellos de botella con el empoderamiento diferenciado para socios y para directivos, luego del cual mejoraron su relacionamiento y la toma de decisiones de los directivos.

Con la participación activa de FONDOEMPLEO se logra identificar temas nuevos nunca antes abordados, implementar estrategias de uso de los recursos tendientes a garantizar la sostenibilidad de la intervención, de tal manera, que Agropia asuma algunas actividades como la educación en cooperativismo a través de su comité Educativo y el proceso de fortalecimiento de Agropia para que pueda mejorar la atención de las necesidades de los usuarios de derecho.

Esto se corrobora con las respuestas del equipo técnico entrevistado:

“Las acciones de monitoreo permita determinar algunas opciones de cambio requeridas sobre la ejecución de los proyectos e interacción con otras instituciones que permita apoyar algunas acciones de crecimiento y sostenibilidad de los proyectos. Como permitir que varios proyectos realicen acciones de intercambio u apoyo para actividades comerciales o promocionales”

“De hacer cambios en los proyectos que se vienen ejecutando y de acuerdo a las necesidades que se presenta al momento de la ejecución”

De las respuestas se puede inferir que las características que ayudaron a FONDOEMPLEO para conectar con los intereses de los usuarios de derecho, fue dominio de la gestión de proyectos, capacidad de contextualizar el ámbito de intervención, manejo idioma quechua, la capacidad de escucha a los problemas

de los usuarios de derecho y su interés por abordar temas nuevos que garanticen sostenibilidad a la intervención.

Lamentablemente el escaso tiempo de permanencia en el ámbito y la carga de proyectos impidieron lograr consolidar la cooperativa Agropia que garantizaría la sostenibilidad del proyecto, se trazó el camino, queda en manos de los líderes y los trabajadores el continuar por el mismo sendero o incluso mejorarlo.

Con todo lo anteriormente descrito se puede afirmar que la participación de FONDOEMPLEO es destacable por tener la apertura a realizar los cambios en las actividades de acuerdo al contexto del ámbito de intervención y considerando fundamentalmente el nivel de desarrollo de las capacidades de los usuarios de derecho. Buscar la sostenibilidad de la intervención a través del fortalecimiento de los líderes de la cooperativa Agropia

4.2.3. Participación de los directivos de Agropia

En la tabla N° 15 se integraron tres preguntas que están relacionadas a la calificación de los socios a los directivos, lo que destacan y las recomendaciones de los socios a los directivos de la cooperativa.

De los 25 entrevistados, 20 pertenecían a la cooperativa y calificaron como regular la participación de sus directivos; mientras que los cinco que no pertenecían se abstuvieron de calificarlos por el escaso conocimiento que tenían sobre la participación de los directivos.

Los 20 usuarios de derecho que pertenecían a la cooperativa, calificaron como regular la participación de sus directivos, argumentando que se encuentran en proceso de aprendizaje sobre cooperativismo, la toma de decisiones es lento y no hacen cumplir algunos acuerdos de la asamblea como la renovación de la gerente de Agropia por deficiencias en la gestión y por no buscar mercado para que los socios puedan vender mayores volúmenes de papa nativa orgánica.

Sin embargo, los usuarios de derecho destacan que sus directivos tienen interés por mejorar la cooperativa Agropia y para ello están fortaleciendo sus conocimientos, así como están mejorando la toma de decisiones como haber removido al jefe de planta por maltrato a los socios de la cooperativa que llevaban su producción de papa nativa orgánica, a quienes les obligaba a esperar por horas, les intimidaba y los lastimaba pese a ser los dueños.

Tabla 15: Opinión de los usuarios sobre la participación de directivos de Agropia

Participación de Directivos de Agropia	Calificación de los socios a Directivos	¿Por qué?	Lo que destacan los socios de los directivos	Recomendación de los socios a directivos de Agropia
Muy Bueno	--			
Bueno	--			
Regular	20			
Malo	--			
No pertenece a Agropia	05			
En proceso de aprendizaje		11		
Toma de decisiones		3		
No convocan a reunión		3		
No hace Cumplir acuerdos		2		
Otro		2		
Interés por mejorar Agropia			9	
Interés por mejorar sus conocimientos			5	
Mejora en la toma decisión			3	
Búsqueda de mercado			2	
Otro			2	
Conocer más de cooperativa				11
Hacer cumplir los acuerdos				8
Otro				4
	25	20*	20*	20*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

**Se consideró a 20 usuarios de derecho porque pertenecen a la cooperativa Agropia.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

Del equipo ejecutor, uno calificó de “muy buena, porque hubo predisposición para involucrar y desarrollar competencias de visión para el desarrollo de la cooperativa y por ende de los socios”, otro califico de “Bueno, porque fueron protagonistas de las acciones del proyecto”, mientras que los dos restantes calificaron de “regular porque no toman sus decisiones oportunamente y no las hacen respetar sus acuerdos en sus reuniones”

Las primeras decisiones tomadas por los directivos de Agropia como la remoción de la Jefe de planta está permitiendo mejorar la relación con los trabajadores de la cooperativa especialmente con la planta de procesamiento, área con el cual los socios tienen un relacionamiento más frecuente.

Con toda esta información expuesta, se logra entender que la participación de los directivos de Agropia es calificado como regular, porque existe interés por mejorar la cooperativa, mejorar sus competencias que están en proceso de fortalecimiento gracias al apoyo del proyecto y recientemente consiguieron nuevos aportes para este fin. Además, como producto del fortalecimiento y el mayor conocimiento de sus estatutos y demás documentos de gestión, los directivos empezaron a tomar medidas correctivas como la remoción de la Jefe de planta, con lo cual lograron mejorar la relación de los socios. Finalmente, todo esto contribuye a la mejora del capital social de la cooperativa Agropia.

Al finalizar el primer año de ejecución del proyecto, hubo renovación de directivos quienes fortalecieron sus competencias, como resultado, comenzaron a realizar cambios que permitieron mejorar el relacionamiento de sus socios con los trabajadores de la planta de procesamiento.

Una mayor participación de los directivos de Agropia se debe al fortalecimiento de capacidades en cooperativismo y liderazgo, con la implementación de temas claves para gestionar su organización, origina un proceso de mejora de acciones de la cooperativa Agropia

Una vez entendido los principios básicos de cooperativismo y conocido sus estatutos y reglamentos comenzaron a involucrarse en la gestión de la Cooperativa Agropia, implementando mejoras como la bajada a bases, instalación de sistema de video vigilancia, etc.

Los usuarios de derecho valoran la predisposición de sus directivos por aprender temas claves del cooperativismo y aplicarlo para mejorar su organización, sin embargo, queda pendiente implementar los acuerdos de la asamblea como la remoción de la Gerente que viene laborando desde los inicios de Agropia y cuenta con el respaldo del principal comprador de las hojuelas de papa nativas y

de AVSF. Esta toma de decisiones es nueva para ellos, que están acostumbrados a lidiar en otros espacios más reivindicativos de tipo comunal y les cuesta tomar decisiones como sacar a la gerente.

Esto se corrobora con las respuestas de los entrevistados:

“Tener decisiones concretas, hacer prevalecer las decisiones y opiniones de los socios en reuniones de gerencia”.

“El compromiso frente a su organización, reconociendo sus deficiencias a fin tomar acciones necesarias para cambiar las situaciones que se presentaban”.

“Que tengan mejores decisiones oportunas y hacerlas respetar de acuerdo a las decisiones tomadas en las reuniones de todos los socios de la cooperativa Agropia”.

Es necesario tener en cuenta que, durante el virreynato “[...] los españoles en complicidad con los Curas y caciques se reparten tierras para explotar las haciendas, manejados por los gamonales y cometer abusos a los indios aborígenes, quitándoles sus tierras” (MD Huaribamba 2019:9). Después de la independencia “[...] las haciendas continuaron bajo el dominio de los descendientes criollos. Derogaron la servidumbre, pero esta medida no fue acatada y su práctica se prolongó durante toda la historia republicana” (GORE Huancavelica 2007:131). Mientras que durante “La vida republicana [...] las autoridades políticas solo reprimieron los levantamientos de los campesinos” (MD Huaribamba 2019:10).

Según Eguren (s/f), la reforma agraria de 1969 “[...] permitió acceso directo a la tierra a un gran número de pobres rurales” (Eguren s/f: 4); mientras que la ley de comunidades nativas de 1974 “[...] declaraba la tierra comunal indígena como inalienable, imprescriptible e inembargable” (Eguren s/f: 13). Afirma también que “La constitución de 1993 [...] facultó a las comunidades campesinas y nativas a disponer de sus tierras en la forma que ellas creyesen conveniente, cuidando simplemente que la decisión sea tomada en Asamblea General” (Eguren s/f: 24).

La dificultad que tienen para implementar los acuerdos más complejos como prescindir de los servicios de la gerente, se explica en que históricamente participaron en espacios reivindicativos de tipo comunal; mientras que el modelo cooperativo es relativamente nuevo, por eso están en proceso de aprendizaje, adaptando a su contexto y entendiendo sus reglas. El fortalecer sus capacidades está demostrando que pueden ser gestores de su organización, que pueden alinear el camino a seguir, respetando su entorno.

4.2.4. Participación de trabajadores de Agropia

En la tabla N° 16 se integraron tres preguntas que están relacionadas a la calificación de los socios a los trabajadores de la cooperativa Agropia, lo que destacan y las recomendaciones de los socios a los trabajadores de Agropia.

De los 25 entrevistados, 05 calificaron como bueno la participación de los trabajadores de Agropia, 11 calificaron como regular y 04 como malo. Al consultar sobre el motivo de la calificación, 06 personas manifestaron por el trato a los socios, 07 por la escasa búsqueda de mercado, 07 por la gestión de la cooperativa Agropia y 04 socios por el procesamiento de la papa nativa orgánica en hojuelas.

05 socios calificaron como buena la participación de los trabajadores de la cooperativa Agropia, porque destacan el mejoramiento de las relaciones con los trabajadores de la planta de procesamiento de hojuelas, después de la remoción de la jefa de planta, que los dejaba esperando, los botaba de la planta de procesamiento, les increpaba por traer papa sin una buena selección. Así un socio de la cooperativa califico de “Buena porque el personal tiene buen trato hacia los socios”.

11 socios calificaron como regular la participación de los trabajadores de la cooperativa Agropia porque durante la gestión de la actual gerente el mercado para las hojuelas de papa nativa orgánica se mantuvo a los compradores, no escuchó el clamor de los socios de incrementar más mercado. Así un socio manifiesta que califico de “regular porque no están buscando más mercado, cada vez que queremos sacar, nos promete”.

Tabla 16: Opinión de los usuarios sobre la participación de trabajadores de Agropia

Participación de trabajadores	Calificación de los socios a trabajadores de Agropia	¿Por qué?	Lo que destacan los socios de trabajadores de Agropia	Recomendación de los socios a trabajadores de Agropia
Muy Bueno	--			
Bueno	05			
Regular	11			
Malo	04			
No pertenece a Agropia	05			
Trato a socios		6		
Búsqueda de Mercado		7		
Gestión de Agropia		7		
Procesamiento de la papa		4		
Mejorar el trato			9	
Buscar mercado			3	
Puntualidad			3	
Otro			6	
Buscar mercado				11
Mejorar la gestión de Agropia				5
Mejorar el trato a socios				4
Mejores precios				3
Responsabilidad y puntualidad				2
	25	20**	20**	20**

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

**Se consideró a 20 usuarios de derecho porque pertenecen a la cooperativa Agropia.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

04 socios calificaron como mala la participación de los trabajadores de la Cooperativa Agropia, porque algunos socios manifestaron haber perdido la papa almacenada por pudrición, perdiendo parte de su capital de trabajo, también manifiestan que las rendiciones son difíciles de entender por su nivel educativo y les piden que está rendición sea aprobada inmediatamente después de su exposición en la asamblea de socios. Así un socio califica de “malo porque como profesional se vacilan con los documentos de la plata, porque no toma interés en buscar mercado”.

Mientras que el equipo ejecutor calificó de regular la participación de los trabajadores de Agropia “porque no todos tienen desarrolladas sus habilidades blandas sabiendo que se encuentran en una organización de tipo cooperativa y economía solidaria donde se vela mucho por el crecimiento en los diferentes ámbitos de todos los miembros que pertenecen interna y externamente”

Lamentablemente los trabajadores de la cooperativa no fueron empáticos con los socios, primaron intereses personales y el desconocimiento de los principios sociales de la cooperativa, que no permitió el desarrollo de la cooperativa Agropia.

La participación de los trabajadores de Agropia limitó el crecimiento de la cooperativa y generó escasas ganancias a los socios de la cooperativa, postrando sus aspiraciones.

Con toda esta información expuesta, se logra entender que la participación de los trabajadores de Agropia debió estar enfocado en la búsqueda de mercado para la producción de papa nativa orgánica producida por los socios, que permita generar mayores ingresos económicos, lamentablemente esta función no fue cumplida, generando un descontento de la mayoría.

El desconocimiento de cooperativismo, el maltrato y la distancia que sienten con su gerente acrecienta los sentimientos de cambiarla, con la esperanza de mejorar su cooperativa y que sus necesidades e intereses sean por fin atendidos. Incluso, reclamaban el haber contratado un profesional técnico que desconocía la producción orgánica de la papa nativa. La indiferencia a las necesidades y expectativas de los socios por parte de la gerente de Agropia impidió un mayor crecimiento de la cooperativa, por el contrario, generó el deseo de prescindir de sus servicios.

Esto se corrobora con las respuestas de los entrevistados:

“No atiende los pedidos, no cumple con rendir cuentas, no se relaciona con los socios”.

“Hay que remover de acuerdo con el consejo directivo a la gerente. Cuando se remueva a gerente para aprender cómo se mejora o podemos caer”.

“No recomiendo nada porque estoy indignada porque no ha buscado mercado. Esta grabado en mi mente la pérdida de papa, bastante sumaq sonqo se perdió en mi casa”.

En la Investigación de Estela (2019) titulada “El caso de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (COOPAIN): Expresión de biocomercio en el Perú”, Analizó la capacidad organizativa y de gestión de la cooperativa, concluyendo que “[...] La asociatividad es la viga maestra que **convierte en realidad la potencialidad del pequeño productor agropecuario**. Y con ello también hace viable su progreso en la cadena de valor: Evolucionar **hacia la agroindustria**” (Estela 2019: 111).

Además, “[...] el estudio identifica factores endógenos y exógenos como los determinantes del promisorio desarrollo” (Estela 2019: 111).

Los primeros consisten en las relaciones al interior de la cooperativa. El capital social (caracterizado por relaciones de confianza que facilitan las acciones coordinadas y colectivas para alcanzar metas compartidas) que los socios poseen y los conocimientos de gestión empresarial que el equipo técnico de profesionales brinda en la administración de la cooperativa favorecen el desarrollo de las actividades productivas (Estela 2012 :112).

Los segundos radican en la vigencia de la demanda de bienes transables: cacao y café. Ellos se refieren a las circunstancias y características de un mercado dinámico global que premia la producción orgánica y el comercio justo (Estela 2012 :112).

En la presente investigación se pudo identificar que las relaciones de confianza se fueron deteriorando porque hubo incumplimientos y aplazamientos a los acuerdos arribados en las reuniones relacionados a la búsqueda de mercado y a las rendiciones realizadas.

En las cooperativas la gestión está a cargo del gerente que debe hacer cumplir los acuerdos arribados en la Asamblea General de socios, en coordinación con el consejo de Administración que los representa. Buscando el desarrollo socio económico y respetando la cultura local.

Para una cooperativa es fundamental contar con trabajadores, porque definen las estrategias de la organización, buscan mercado, generan mayores ingresos para los socios, para tal fin se debe buscar profesionales con gran sentido social, de entendimiento de la situación en la que se encuentran los socios, deben conocer la ley de cooperativas y los beneficios que otorga la legislación peruana, sin esto, es imposible lograr la satisfacción de los socios

Luego de la remoción de la Jefe de planta, la relación de los socios con los trabajadores de la planta de procesamiento mejoró, hubo mayor acercamiento y comunicación para realizar la entrega de la papa nativa orgánica, el tratar con asertividad genero mayor confianza de los socios.

La Investigación de Nishikawa (2016) logró determinar que “[..] el nivel de participación de los actores involucrados en la conformación de cadenas productivas, se evidenció que es alta, donde cada actor agrega valor asumiendo en alguna medida el rol que debe de cumplir en base a un objetivo claro de mercado, lo cual que fue clave para la motivación, en tanto permite asegurar no solo el desarrollo del producto con la calidad que exige el mercado, sino que además permite que las acciones de comercialización se desarrollen cada vez de la mejor manera” (2016: 3-4).

En ese sentido la gerencia debió tener en cuenta que el principal interes que tenían los socios era contar con mercado para ofertar un mayor volumen de papa, a fin de incrementar los ingresos.

Con todo lo anteriormente descrito podemos afirmar que los actores involucrados en la producción de papa nativa orgánica tuvieron un buen desempeño, porque lograron desarrollar nuevas capacidades en los productores y los lideres; factores medio ambientales mermaron la producción pese a tomar medidas preventivas. Los usuarios de derecho valoraron los conocimientos, metodologías y las actitudes personales de estos actores.

Mientras que en el proceso de transformación de la papa nativa los actores involucrados tuvieron desempeño regular porque por un lado los directivos con el desarrollo de sus capacidades iniciaron el proceso de mejora de la organización

como el cambio de Jefe de planta que permitió una mejor relación entre los socios y los trabajadores de la planta, sin embargo, la búsqueda de mercado y las rendiciones poco claras de parte de la gerencia generaron suspicacias e insatisfacciones pidiéndole en asamblea general la conclusión de su contrato, que estaba en proceso de finiquitarse.

Finalmente se ratifica que los diferentes actores deben tener roles definidos y claridad en funciones específicas que cumplir para garantizar el desarrollo de la actividad.

4.3. Objetivos alcanzados a partir de las actividades desarrolladas por el proyecto.

Conocer ¿en qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar los objetivos propuestos? es importante porque nos permite demostrar como las capacitaciones y asistencia técnica realizados por profesionales con dominio técnico, con el uso de metodologías de educación para adultos y conocimiento de las necesidades de los usuarios de derecho, permite lograr los objetivos propuestos y también nos permite identificar los factores externos que pueden afectar en la agricultura rural alto andina.

4.3.1. Actividades desarrolladas por el Proyecto

En la tabla N° 17 se integraron dos preguntas que están relacionadas a si la capacitación y asistencia técnica fue clara y de fácil entendimiento y la percepción de los usuarios de derecho sobre las actividades desarrolladas por el proyecto.

De los 25 entrevistados, 24 manifestaron que las capacitaciones y asistencias técnicas que recibieron fueron claras y de fácil entendimiento, mientras que solo uno dijo lo contrario. Al consultarles sobre el motivo de la calificación, 22 manifestaron por la metodología utilizada, 04 por el dominio del tema que abordaban y uno por el tema abordado.

Tabla 17: Opinión de los usuarios sobre las actividades desarrolladas por el proyecto

Actividades desarrolladas por el proyecto	¿La capacitación y asistencia técnica fue clara y de fácil entendimiento?	¿Por qué?	Percepción de los usuarios de derecho sobre las actividades desarrolladas
Si	24		
No	01		
Metodología utilizada		22	
Dominio del tema		4	
Los temas tratados		1	
Estrategia usada			9
Temas técnicos			10
Cooperativismo			8
Habilidades blandas			4
Gestión empresarial			2
	25	25	25

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

24 Usuarios de derechos que manifestaron que las capacitaciones y asistencia técnica fueron claras y de fácil entendimiento porque utilizaban metodologías que facilitaba el aprendizaje, tenían el dominio técnico de la materia que abordaban que permitía absolver las dudas e interrogantes de los usuarios de derecho y porque los temas impartidos eran los que necesitaban los usuarios de derecho.

Así un usuario manifestó “el capacitador se deja entender con palabras simples y relacionados a la práctica del campo”, mientras que otro mencionó que “los profesionales tenían conocimiento en producción orgánica”.

Solo un usuario de derecho manifestó que las capacitaciones y asistencia técnica no fue clara ni de fácil entendimiento “porque faltó que se realice teoría y práctica”, probablemente se deba a que en lugares alejados la presencia del equipo técnico era en menor medida.

Cuando se le consultó al equipo técnico, sobre la diferencia de las capacitaciones y asistencia técnica impartidas por el proyecto, de intervenciones anteriores, uno de ellos mencionó que “la metodología utilizada ha consistido en la implementación de métodos y técnicas participativas, prácticos y de experiencia directa”.

Con toda la información expuesta, se logra determinar que las actividades desarrolladas por el proyecto lograron captar la atención e interés de los socios por la metodología utilizada, el dominio del tema y por los temas abordados, dentro de ellos valoraron el haber tratado por primera vez sobre cooperativismo y habilidades blandas. Todo esto sirvió para fortalecer las competencias de los usuarios de derecho, permitiendo una mayor productividad, limitando esta situación la presencia de fenómenos ambientales adversos.

La importancia de implementar servicios de capacitación y asistencia técnica permitió fortalecer capacidades de los usuarios de derecho que les permitió mayor seguridad en las acciones realizadas tanto a nivel productivo como a nivel empresarial y organizacional, les ayudó a encaminar su organización

El dominio del tema permitió que el equipo técnico gane confianza de los productores, estableciendo vínculos con los usuarios de derecho, facilitando la implementación de las recomendaciones

La metodología utilizada facilitó la valoración de los conocimientos de los usuarios de derecho y permitió complementar con nuevos conocimientos, permitió analizar y entender del porque se abordaban temas de trascendencia para el desarrollo de la cooperativa.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho quien manifestó que “En el campo nos mostró escuchando, viendo y practicando aprendimos”.

Los temas tratados fueron identificados en diferentes momentos, al plantear la propuesta del proyecto, al iniciar la ejecución del proyecto y al elaborar el plan operativo anual; permitiendo identificar las necesidades para garantizar el logro de los objetivos y la sostenibilidad de la intervención.

4.3.2. Capacidades técnicas

En la tabla N° 18 se integraron dos preguntas que están relacionadas, uno a los temas técnico de mayor interés y el otro a los temas que pone en práctica.

De los 25 entrevistados, 15 manifestaron tener mayor interés en el manejo de plagas y enfermedades, 06 estuvieron interesados en los preparados caseros, 05 en la producción orgánica de la papa nativa, 02 en el mejoramiento de la semilla de papa nativa, 02 en la cosecha y post cosecha de la papa nativa. Similar resultado se obtuvo al consultar por los temas que pone en práctica, así 15 manifestaron poner en práctica el control de plagas y enfermedades, 04 el uso de preparados caseros, 04 la producción orgánica y 02 la cosecha y post cosecha.

Tabla 18: Opinión de los usuarios sobre las capacidades técnicas

Capacidades Técnicas	Temas de mayor interés	Lo que pone en práctica
Manejo de plagas y enfermedades	15	
Preparados caseros	6	
Producción orgánica	5	
Mejoramiento de semilla	2	
Cosecha y post cosecha	2	
Otro	2	
Control de plagas y enfermedades		15
Uso de preparados caseros		4
Producción orgánica		4
Cosecha y post cosecha		2
Otro		2
	25	25

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

15 usuarios de derecho manifestaron tener mayor interés en el manejo de plagas y enfermedades porque los usuarios de derecho consideran como el principal problema de los campos de cultivo de papa nativa orgánica, que diezma la producción si es que no detectan a tiempo el ataque, para ello requieren identificar y aplicar un control preventivo. Un usuario de derecho mencionó que “Me interesó más en temas de plagas y enfermedades porque es lo que nos perjudica en la producción”

06 usuarios de derecho manifestaron tener mayor interés en los preparados caseros, como caldo bórdales, solución de cube y la solución de guano de isla porque son de fácil preparación, tienen menor costo, se obtiene mejores resultados una vez aplicado y porque el equipo técnico realizó pruebas hasta

obtener la solución óptima para el cultivo. Así un usuario de derecho mencionó “Solución de guano de isla porque mejora follaje cuando sale la papa”.

05 usuarios de derecho manifestaron que tuvieron mayor interés en la producción orgánica porque les permitió producir sano, de acuerdo a las exigencias de la cooperativa Agropia, por el mayor precio obtenido y porque la papa nativa orgánica llegaba hasta Europa, eso los ponía orgullosos. Un usuario de derecho manifestó: “Lo que más me importa que la producción orgánica es natural y sano para la salud”.

Cuando se le consultó al equipo ejecutor, sobre los temas técnicos de mayor interés para los usuarios de derecho, uno de ellos mencionó que “el manejo integrado de plagas porque la evaluación e identificación de plagas oportunas y su respectivo control dando la dosis correspondiente para el control fitosanitario y las buenas prácticas agrícolas porque este tema es de suma importancia para obtener una óptima producción de la papa nativa orgánica”

Los temas requeridos fueron abordados por el equipo técnico del proyecto generando un impacto positivo y de fácil aplicación por el usuario de derecho.

Con toda esta información expuesta nos permite determinar que las capacidades técnicas que requerían estaban orientadas control de plagas y enfermedades, los preparados caseros y la producción orgánica para mejorar la producción y productividad que les permita generar mayores ingresos económicos que satisfagan las necesidades propias y de su familia.

La importancia de desarrollar temas técnicos radica en la necesidad de satisfacer los intereses de los productores porque la producción de papa es la principal fuente que les genera ingresos económicos y esto permite mejorar el bienestar familiar, garantizar la educación de los hijos, realizar nuevas adquisiciones, etc.

Los usuarios de derecho consideran que el mayor problema que tienen es el ataque de plagas y enfermedades, para ello ahora son conscientes que deben realizar controles preventivos, más aún tratándose de una producción orgánica.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho: “Lo más importante en las capacitaciones es sobre plagas y enfermedades”.

El uso de los preparados caseros con insumos naturales, son permitidos en la producción orgánica, tienen bajo costo y son muy efectivos cuando se aplican preventivamente y en la frecuencia recomendada. Sin embargo, existen factores medioambientales que trastocan algunas recomendaciones originando la aparición de las plagas.

La capacitación en producción orgánica y su consecuente implementación en la unidad productiva, garantizó la obtención de productos requeridos por la cooperativa Agropia y su principal cliente la cooperativa ETHIQUABLE, Mientras que el remanente de la producción fue vendida a empresas como Wong y VISALPI.

4.3.3. Capacidades organizacionales

En la tabla N° 19 se integraron tres preguntas que están relacionadas a la pertenencia a la cooperativa Agropia, los beneficios recibidos por ser socio y lo que ponen en práctica los socios a partir de los beneficios recibidos.

De los 25 entrevistados, 20 manifestaron pertenecer a la cooperativa Agropia, mientras que 05 manifestaron no pertenecer a la cooperativa Agropia.

12 usuarios manifestaron que el beneficio que recibió por ser parte de la cooperativa Agropia fueron los servicios de capacitación y asistencia técnica porque desde su creación en el 2012 han logrado contar con proyectos del Fondo Ítalo Peruano (FIP), FONDOEMPLEO, Agroideas, PNIA, como también la misma cooperativa Agropia contrató profesionales para brindar estos servicios. Un usuario mencionó que “Recibí capacitación, asistencia técnica y pasantías”

06 usuarios manifestaron que el beneficio que recibió por ser parte de la cooperativa Agropia fue, comercializar su producción de papa nativa orgánica de las variedades requeridas y de acuerdo al programa de entrega, porque antes de la cooperativa Agropia la papa nativa era comercializada únicamente en las

ferias locales, por lo que un socio menciona que “El principal apoyo que recibido fue acopiar nuestra papa nativa orgánica”.

Tabla 19: Opinión de los usuarios sobre las capacidades organizacionales

Capacidades organizacionales	Pertenencia a la Cooperativa Agropia	Beneficios recibidos por ser socio de la cooperativa	Lo que ponen en práctica los socios, a partir de los beneficios recibidos
Si	20		
No	5		
Capacitación y asistencia técnica		12	
Comercializar papa		06	
Precio justo		06	
Tienda orgánica		05	
Mayores ingresos		02	
Deberes y derechos			10
Trabajo en equipo			8
Solidaridad y respeto mutuo			4
Habilidades blandas			4
Equidad de genero			2
Otro			2
	25*	20**	20**

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

**Se consideró a 20 usuarios de derecho porque pertenecen a la cooperativa Agropia.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

06 usuarios manifestaron que el beneficio que recibió por ser parte de la cooperativa Agropia fue recibir un mejor precio, porque la cooperativa Agropia paga S/ 2.80 Soles por kilo de papa nativa orgánica de las variedades requeridas y de acuerdo al programa de entrega, precio que no es superado por ningún otro comprador, así Visalpi y el proveedor de Wong pagaron hasta S/ 2.30 Soles por kilo, mientras que en las ferias locales el precio no supera los S/. 1.50 por kilo y no les interesa si la producción es orgánica o convencional; por lo que un socio manifestó que “Puedo vender mi producción a mejores precios”.

05 usuarios manifestaron que el beneficio que recibió por ser parte de la cooperativa Agropia fue contar con una tienda orgánica porque los insumos que oferta es de calidad, bajo precio y pueden otorgar crédito hasta la venta de la producción de papa nativa orgánica. Un usuario de derecho manifestó “contar con una tienda de insumos, prefinanciación de productos”.

02 usuarios manifestaron que el beneficio fue recibir mayores ingresos porque la venta de papa nativa orgánica permitió garantizar la venta de cantidades

definidas y planificadas de papa a la cooperativa Agropia, por lo que un beneficiario manifestó que “los beneficios que hemos recibido es mejorar nuestra condición económica”.

Cuando se le consultó al equipo técnico, sobre los beneficios recibidos por ser socio de la cooperativa Agropia, uno de ellos mencionó que “En cuanto al componente social fortalecer su conocimiento y su práctica de los principios, valores cooperativos, el ejercicio de los deberes y derechos contenidos en el Estatuto de la organización y desarrollando habilidades sociales que permitan fortalecer los emprendimientos, que les permitan visibilizar las competencias necesarias para el mejor desarrollo de la organización a fin de tomar mejores decisiones”

Toda esta información expuesta nos permite determinar que las capacidades organizacionales que requerían estaban orientadas a conocer los deberes y derechos cooperativos, valores cooperativos, ley de cooperativas, trabajo en equipo, liderazgo, equidad de género que permitieron empoderar a los socios y a sus líderes para asumir el control de la cooperativa, iniciar a tomar decisiones como la gestión de personal y hacer respetar los derechos básicos de los socios.

Ordinola (2016) en el estudio de caso de las papas nativas de Huancavelica encontró que en la Cooperativa Agropia [...] Se incidió bastante en las capacitaciones en temas de asociatividad, cooperativismo y gestión. La idea es que estos conceptos sean internalizados por los líderes de cada asociación. Un tema que se torna vital es la capacitación gestión empresarial a partir de las pasantías a experiencias exitosas, capacitación en el manejo empresarial por parte de Norandino y finalmente con los módulos del curso Escuela de Lideres.

Fortalecer las capacidades organizacionales permitió el empoderamiento de los socios y sus líderes para poder entender que es cooperativismo, conocer sus deberes y derechos, sus roles y funciones, entender que ellos son los dueños y que pueden tomar decisiones sobre el destino de su organización; con los conocimientos fortalecidos pueden entender que son capaces de tomar decisiones para beneficio propio y de su organización.

Al contratar un especialista organizacional, se buscó que los usuarios de derecho identifiquen sus habilidades blandas, realicen el autoconocimiento, autoestima, comunicación asertiva, pierdan el miedo al momento de hablar, respetar y hacerse respetar en cualquier espacio, etc.

Capacitarlos en equidad de género permitió que las personas sean valoradas sin importar el sexo, tengan el mismo derecho. Este tema requiere de continuidad a fin de lograr la apropiación y consolidación.

Esto se corrobora con la respuesta de un miembro del equipo técnico:

“Se dio la participación efectiva de hombres y mujeres, en igualdad de oportunidades en el desarrollo de las actividades, por ello este enfoque ha implicado que de las decisiones, acuerdos, opinión e intereses han sido con participación de varones y mujeres en igual de condiciones”.

Finalmente capacitar a los líderes y directivos permitió desarrollar sus conocimientos sobre cooperativismo, roles y funciones, asumir sus responsabilidades y tomar decisiones para mejorar la gobernabilidad de la cooperativa Agropia, lamentablemente la implementación de las actividades de la organización fue tardía, además es un proceso largo que debió ser trabajado desde el inicio del proyecto, que no había sido identificado durante la formulación del proyecto, sin embargo, fue considerado en el plan operativo, pero fue implementado en el segundo año porque se esperó el cambio de directivos.

4.3.4. Capacidades empresariales

En la tabla N° 20 se integraron dos preguntas que están relacionadas a los temas empresariales de interés y los temas que pone en práctica. De los 25 entrevistados, 09 manifestaron que la búsqueda de mercado fue el tema que más le interesó, seguido del registro de ingresos y egresos con 06, al igual que el cálculo de costos y 06 manifestaron otros temas no relacionados con las capacidades empresariales.

09 usuarios de derecho manifestaron que la búsqueda de mercado fue el tema de gestión empresarial que más le interesó porque desde el inicio del proyecto, solo una parte de la producción de la papa nativa era entregada a la cooperativa Agropia, por lo que necesitaban articular su producción a otras empresas interesadas. Así un usuario de derecho manifestó que “Conseguir nichos de mercado locales, nacionales e internacionales” para su producción de papa nativa orgánica.

Tabla 20: Opinión de los usuarios sobre las capacidades empresariales

Capacidades empresariales	Temas empresariales de interés	Lo que pone en práctica
Búsqueda de mercado	9	
Registro de ingresos y egresos	6	
Calculo de costos	6	
Otro	6	
Registro de ingresos y egresos		12
Calculo de costos		6
comercialización		6
Otro		5
	25*	25*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

06 usuarios de derecho manifestaron que el registro de ingresos y egresos fue el tema de gestión empresarial que más le interesó porque les permitió mantener su certificación orgánica y, además, con estos datos podían calcular si estaban ganando o perdiendo. Al respecto un usuario de derecho manifestó que “El registro porque sirve para la certificación de mi cultivo de papa nativa orgánica”.

06 usuarios de derecho manifestaron que el cálculo de costos fue el tema de gestión empresarial que más le interesó porque podían determinar si la producción de papa nativa orgánica les permitía ganar o perder, así un usuario de derecho manifestó que “Costo de producción, para saber cuánto gano, para saber cuánto pierdo”.

Cuando se le consultó al equipo ejecutor, sobre los temas de gestión empresarial de mayor interés para los usuarios de derecho, uno de ellos mencionó que “costos de producción, cultura financiera y mecanismos de comercialización”

Toda esta información expuesta nos permite afirmar que las principales actividades de gestión empresarial implementadas por el proyecto y que fue de interés para los usuarios de derecho son la búsqueda de mercado, el registro de los ingresos y egresos y el cálculo de costos.

Lamentablemente esta situación de acopio de una parte de la producción no se incrementó significativamente por desinterés de la gerencia de la Cooperativa Agropia, generando malestar e insatisfacción de los socios de la cooperativa.

Afortunadamente el equipo técnico busco otros mercados como Wong y visalpi; en los últimos meses de ejecución y a exigencia de FONDOEMPLEO se pudo lanzar la marca propia para vender las hojuelas de papa nativa orgánica en el mercado nacional.

Las capacitaciones en gestión empresarial permitieron que los usuarios de derecho se den cuenta que estaban ganado poco, esto generó que ante la llegada de representantes de la cooperativa Ethiquable, que lleva la producción de hojuelas a Europa, vendiendo en Alemania, Francia y Bélgica, soliciten aumento, logrando el incremento de S/ 0.50 soles por kilo de papa. Este aumento no se hubiera dado si los socios y sus directivos no lo sustentaban.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho: "Tema de gestión empresarial administrativo, cuando hay una buena administración una empresa o cooperativa tiene mejor futuro"

Por su parte, AVSF manifestó que los representantes de la cooperativa Ethiquable quedaron sorprendidos por los cambios observados en los conocimientos de los socios y directivos de la cooperativa sobre cooperativismo y su forma de enfocar el problema.

Cuando el proyecto inició sus actividades, los beneficiarios ya venían planificando su producción y llevando registros como parte del sistema interno de control que era auditado para mantener su certificado orgánico, el proyecto incidió en el registro de ingresos y egresos y el cálculo de sus costos de

producción; en el primer año se pudo generar ingresos que les permitió mejorar su calidad de vida, sin embargo en el segundo año los ingresos fueron menores debido a fenómenos climáticos adversos, generando cierto descontento y desanimo.

Lamentablemente la gerencia de la cooperativa Agropia no logró incrementar significativamente las ventas de hojuelas de papa nativa, tampoco se lograron nuevos acuerdos comerciales, mostraron desinterés en lanzar la marca propia para venta en el mercado nacional; a exigencia de FONDOEMPLEO para que cumplan con el Plan Operativo del proyecto y aprovechando el día de la papa 2019, se lanzó la marca propia, que se espera que en los próximos años puedan ganar el mercado peruano donde al menos sabemos de la existencia de más de 4,000 variedades de papas nativas en el Perú.

4.3.5. Objetivos alcanzados, a partir de las actividades implementadas

En la tabla N° 21 se integraron cuatro preguntas que están relacionadas a los objetivos del proyecto, la consulta previa a los usuarios de derecho, el conocimiento de los objetivos del proyecto y la percepción sobre el logro de los objetivos del proyecto.

De los 25 entrevistados, 23 manifestaron haber sido consultado sobre los objetivos del proyecto, mientras que dos manifestaron que no le consultaron.

12 usuarios de derecho manifestaron que fueron consultados sobre los temas de capacitación, especialmente sobre los temas técnicos para garantizar una producción orgánica de papa nativa, al consultar a un usuario de derecho manifestó que “si había proyecto que nos apoyaba, que apoyo técnico necesitaban, para que produzcan legalmente orgánico y hasta herramientas hemos pedido”

11 usuarios de derecho manifestaron que fueron consultados sobre su interés por participar del proyecto, si estaba dispuesto a asistir a todas las actividades y trabajos programados, al consultar a un usuario de derecho, respondió que “si

tenía expectativa de participar en el proyecto incrementar de producción, en buscar nuevos mercados, pasantías, capacitaciones”

Tabla 21: Opinión de los usuarios sobre los objetivos del proyecto

Objetivos del proyecto	Consulta previa a los usuarios de derecho	Qué Consultaron	Conocimiento de los objetivos del proyecto por parte de los usuarios	Percepción de los usuarios de derecho sobre el logro de objetivos	¿Porque?
Si	23				
No	2				
Temas de capacitación		12			
Interés por el proyecto		11			
Apoyo requerido		02			
Mejorar ingresos			22		
Mejorar capacidades			10		
Si se logro				10	
Logro parcial				15	
Falto tiempo de ejecución					10
Estrategia implementada					8
Capacitación y asistencia técnica					6
Medio ambiente					3
Faltó mercado					2
	25	25*	25*	25*	25*

*Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019.

Al consultar sobre el conocimiento de los objetivos del proyecto, 22 usuarios de derecho manifestaron que un objetivo del proyecto era mejorar los ingresos, mientras que 10 manifestaron que la razón del proyecto era mejorar las capacidades; efectivamente estos fueron dos de los tres objetivos del proyecto, ninguno respondió sobre el tercer objetivo de generación de empleo.

También se consultó sobre el logro de los objetivos del proyecto, 10 manifestaron que si se logró y 15 expresaron que se logró parcialmente los objetivos del proyecto

10 usuarios de derecho manifestaron que, si se logró los objetivos del proyecto porque lograron mejorar sus capacidades técnicas, empresariales y organizacionales. Un usuario de derecho manifestó que “Si se cumplió todos los objetivos y metas programadas, porque se trabajó en campo y en casa”

15 usuarios de derecho manifestaron que se logró parcialmente los objetivos del proyecto porque fueron afectados por factores climáticos adversos, la cooperativa no se preocupó en buscar nuevos mercados, solo se centró en atender a los clientes ya establecidos, y porque el tiempo de ejecución fue muy corto, creían que, con mayor tiempo de ejecución del proyecto, si se hubiera logrado los objetivos del proyecto. Un usuario de derecho manifestó que “En parte porque el medio ambiente afecto los campos de cultivo de papa”, mientras que otro mencionó que “Se logró del objetivo en 70% sobre nuevos mercados, también incrementar en producción”

Cuando se le consultó al equipo ejecutor, sobre logro de los objetivos del proyecto, uno de ellos mencionó que se “logró fortalecer las capacidades técnico productivas, empresariales y sociales basadas en el modelo cooperativo”, mientras que la generación de ingresos no fue el esperado, debido a fenómenos climáticos adversos que mermaron la producción y productividad de papa nativa, ocasionando un menor ingreso y generando una menor calidad de vida de los usuarios de derecho y su familia.

Con toda esta información expuesta, se logra entender que el proyecto logró parcialmente los objetivos, los factores que favorecieron fueron la capacitación y asistencia técnica implementada, mientras que los factores que limitaron estaban relacionadas al medio ambiente y la escasa búsqueda de mercado, algunos usuarios de derecho adujeron el poco tiempo de ejecución del proyecto como una limitante, siendo poco veraz, teniendo en cuenta que la Cooperativa ya viene trabajando con otros proyectos.

El proyecto definió actividades con la finalidad de lograr los objetivos planteados por el proyecto para que usuarios de derecho desarrollen sus capacidades, generen sus ingresos para que puedan atender las necesidades propias y la de su familia como educar a los hijos, la salud, alimentación, mejorar el hogar y la unidad productiva.

Un aspecto básico fue desarrollar las capacidades de los usuarios de derecho para que puedan mejorar sus condiciones de vida y garantizar la sostenibilidad

de la intervención, el proyecto realizó esfuerzos para que desarrollen capacidades organizacionales basadas en el modelo cooperativo.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho: “Tema de gestión empresarial administrativo, cuando hay una buena administración una empresa o cooperativa tiene mejor futuro”

Las actividades desarrolladas permitieron fortalecer las capacidades técnicas, empresariales y organizacionales de los usuarios de derecho, logrando mayor seguridad en la implementación en su unidad productiva y en su cooperativa, facilitando el logro de los objetivos del proyecto. Aspectos medio ambientales impidieron una mayor producción y productividad, generando que el incremento de ingresos sea menor al esperado por los usuarios de derecho.

Finalmente, el desinterés de la gerencia de Agropia por buscar e implementar nuevos acuerdos comerciales para vender más papa nativa orgánica de los usuarios de derecho genero malestar y acordaron cambiarla, acción que está demorando por intereses de ETHIQUABLE y AVSF, este tema es cuestión de tiempo porque pese a compromisos de mejora, no se cumplen.

Aquí queda un pendiente de realizar un proceso de selección de trabajadores con sentido social y pleno conocimiento de cooperativismo que genere empatías de ambas partes, también hacer entender a los líderes que remover gerentes y trabajadores no se puede convertir en pan de cada día porque genera desgobierno y desanimo de los trabajadores.

Con todo lo anteriormente descrito podemos afirmar que las actividades desarrolladas por el proyecto permitieron alcanzar los objetivos propuestos relacionados al desarrollo de las capacidades de los usuarios de derecho, con esto se logró implementar mejoras en la unidad productiva; fenómenos ambientales afectaron la producción de la última campaña productiva de algunos productores, por lo que no se pudo lograr la generación de ingresos de acuerdo a lo planificado.

4.4. Objetivos alcanzados por el proyecto a partir de las estrategias implementadas

La pregunta que busca ser respondida es: ¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto?, porque es importante identificar como las estrategias implementadas permitieron alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto y a la vez garantizar la sostenibilidad de la intervención.

4.4.1. Estrategias implementadas por el proyecto

En la tabla N° 22 se integraron tres preguntas que están relacionadas a las estrategias del proyecto, las acciones y decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto, las nuevas actividades implementadas con el proyecto y los logros alcanzados con las acciones y decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto.

De los 25 entrevistados, 11 usuarios de derecho manifestaron que la capacitación en habilidades blandas favoreció el logro de los objetivos, 11 por la implementación de la tienda orgánica, 10 por las capacitaciones en cooperativismo y 05 por la implementación del paquete orgánico.

Tabla 22: Opinión de los usuarios sobre las estrategias del proyecto

Estrategias implementadas	Acciones y decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto	Nuevas actividades implementadas con el proyecto	Logros alcanzados con las acciones y decisiones tomadas
Capacitación en habilidades blandas	11		
Implementación de tienda orgánica	11		
Capacitación de cooperativismo	10		
Implementación de paquete orgánico	05		
Capacitación en habilidades blandas		11	
Implementación de tienda orgánica		09	
Capacitación de cooperativismo		20	
Implementación de paquete orgánico		04	
Mejorar habilidades blandas			10
Implementar tienda orgánica			07
Mejorar la cooperativa			10
Mejorar la producción y productividad			04
	25*	25*	25*

Nota: Si bien la entrevista fue realizada a 25 usuarios de derecho, algunos tuvieron más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a los usuarios de derecho. Año 2019

11 usuarios de derecho manifestaron que la capacitación en habilidades blandas como una estrategia que favoreció el logro de los objetivos, porque les enseñó temas que nunca habían abordado como comunicación, perder el miedo, género, liderazgo y otros necesarios para el desarrollo personal, familiar y a nivel de la cooperativa. Así un usuario manifestó que “Buscar a Karina para que nos enseñe cosas nuevas que nos ayuda a la cooperativa y la familia”.

11 usuarios de derecho manifestaron que la implementación de la tienda orgánica como estrategia que favoreció el logro de los objetivos, porque ahora cuentan con los insumos necesarios para la producción de papa nativa orgánica, a precios accesibles e incluso otorgan créditos con cargo a pagar una vez obtenido la producción de papa. “Implementar la tienda orgánica, ahora me pueden facilitar a crédito y puedo comprar insumos con garantía” mencionó un usuario de derecho.

10 usuarios de derecho mencionaron que las capacitaciones en cooperativismo como estrategia que favoreció el logro de los objetivos, porque inicialmente el proyecto no contemplaba implementar talleres sobre cooperativismo, talleres para líderes de la cooperativa, ni pasantías para los líderes de la cooperativa; fue a partir de la desidia y desinterés de la gerencia de Agropia por atender las necesidades de los socios, que el proyecto implementa un conjunto de acciones tendientes a desarrollar capacidades que les permitiera participar de la administración de la cooperativa, participar de las decisiones que favorezcan a los socios, por ello uno de los usuarios consultados manifestó que “El desarrollo de capacidades en cooperativismo” como una decisión tomada durante la ejecución del proyecto.

05 Usuarios de derecho atribuyen a la implementación del paquete orgánico como estrategia que favoreció el logro de los objetivos porque el equipo técnico consolidó los conocimientos sobre la producción orgánica, realizó innovaciones como la solución de guano de isla que fue adoptado por los productores, por ello uno de los usuarios manifestó que la “Implementación de un paquete orgánico” como una estrategia que favoreció el logro de los objetivos.

Cuando se le consultó al equipo ejecutor, sobre las estrategias implementadas por el proyecto, uno de ellos manifestó que los “cambios de aspectos técnicos a aspectos personales y el enfoque de desarrollo cooperativo”, aspectos personales entendido como las capacitaciones en habilidades blandas.

Con toda la información expuesta, se logra entender que las capacitaciones en habilidades blandas y cooperativismo así como la implementación de la tienda orgánica y la implementación de un paquete tecnológico fueron las estrategias que favorecieron el logro de los objetivos.

Proveer de insumos a la tienda orgánica fue un acierto que está permitiendo acercar los insumos de calidad para la producción de papa nativa orgánica, solo se espera que la cooperativa tenga la voluntad para garantizar su sostenibilidad.

Esto se corrobora con la respuesta de un usuario de derecho quien manifestó que: “Implementar tienda orgánica, está equipada, todo lo que necesitamos está. Sacar a Ing. Evelin de control y calidad porque más desperdiciaba. Saber más de cooperativa y habilidades blandas”.

Es necesario abordar a profundidad el cooperativismo, no vale quedarse en elaborar los estatutos y planes estratégicos, cuando el conocimiento de los fundamentos de cooperativismo es incipiente, es un trabajo pendiente y de largo plazo, lamentablemente el estado desactivó la escuela de cooperativismo que formaba líderes y gerentes con sentido social y principio de solidaridad.

Los proyectos no son una camisa de fuerza para no realizar modificaciones, al contrario, analizando el contexto, se puede realizar las modificaciones necesarias, dentro de un marco normativo y sin incrementar el presupuesto, de tal manera que permita lograr los objetivos y garantizar sostenibilidad, solo así estaremos atendiendo las necesidades de los usuarios de derecho.

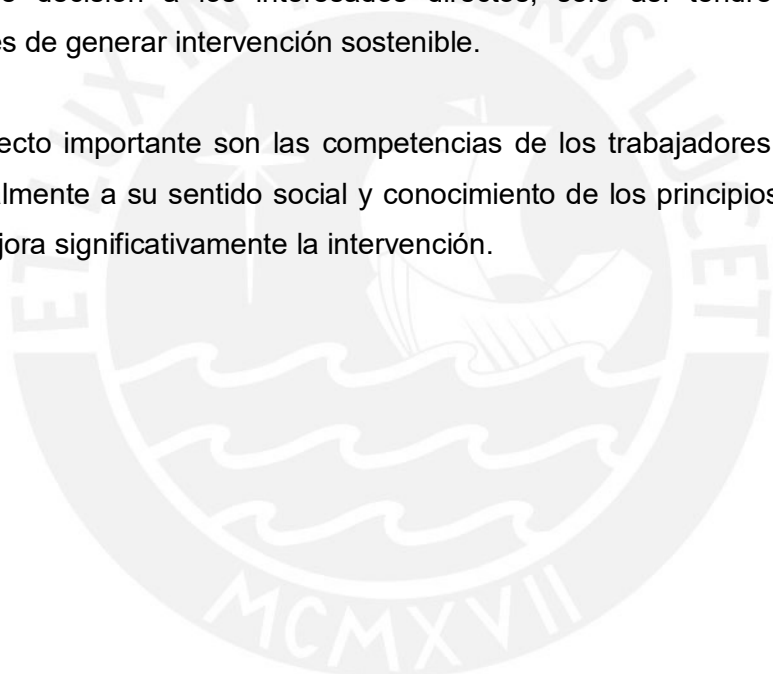
Muchas veces es común ver que las instituciones públicas implementan el proyecto tal cual ha sido diseñado en nombre de la normatividad no pueden modificar, gastando por cumplir y llegar a la ejecución presupuestal, terminando

en gasto insulso del dinero de todos peruanos incluyendo a los usuarios de derecho.

Por eso es necesario buscar mecanismos que permita lograr los objetivos y garantizar sostenibilidad, solo así lograremos ayudar a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Por todo lo anteriormente expuesto, las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos están relacionados a la posibilidad de realizar modificaciones de acuerdo al contexto, luego implementar acciones concretas que garanticen sostenibilidad como implementación de la tienda orgánica y entregar el manejo y toma de decisión a los interesados directos, solo así tendremos mayores opciones de generar intervención sostenible.

Un aspecto importante son las competencias de los trabajadores, relacionados principalmente a su sentido social y conocimiento de los principios cooperativos que mejora significativamente la intervención.



CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

5.1.1. Aporte del proyecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas.

Según los resultados encontrados se concluye que el proyecto logró satisfacer las necesidades de los usuarios de derecho, porque brindó servicios de capacitación y asistencia técnica, entregó equipos con aporte del 50% y abasteció de insumos a la tienda organica, respetando los acuerdos de Agropia de no regalar y fortaleciendo la implementación de la tienda orgánica, con la entrega de insumos requeridos para la producción organica.

Tambien se concluye que el proyecto logró satisfacer parcialmente las expectativas de los usuarios de derecho porque pese a que las capacitaciones y asistencia técnica permitieron el incremento de la producción de papa nativa, las deficientes prácticas y el prolongado tiempo de almacenamiento en el primer año y fenómenos ambientales adversos en el segundo año, mermaron la producción de papa nativa orgánica y, de otra parte hubo escaso interés de la gerencia de Agropia por buscar y concretar nuevos mercados para la producción de papa nativa de los usuarios de derecho

5.1.2. Nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica.

Se concluye que la participación del equipo técnico fue buena porque brindaron servicios de capacitación y asistencia técnica valorando los saberes previos, considerando las necesidades y el nivel educativo de los usuarios de derecho; para transmitir los conocimientos utilizaron metodologías participativas, lenguaje claro y sencillo, repitiendo temas hasta lograr su entendimiento; ayudó el conocimiento de la cultura y el idioma quechua.

También se concluye que la participación de FONDOEMPLEO fue buena porque supervisó el proyecto verificando el desarrollo de capacidades de los usuarios de derecho y la calidad de la implementación en la unidad productiva, en base a esto sugirió temas poco abordados. Ayudó la apertura para realizar cambios en las actividades, de acuerdo al contexto, considerando el nivel de desarrollo de los usuarios de derecho y buscando la sostenibilidad de la intervención.

El nivel de participación de los directivos de Agropia fue regular porque están en proceso de desarrollo de sus capacidades sobre cooperativismo, sin embargo, les permitió involucrarse en la gestión de la cooperativa Agropia, ayudó las pasantías de intercambio de experiencias otras cooperativas, lo más difícil fue implementar medidas correctivas como la remoción de la jefa de planta porque están acostumbrados a lidiar en espacios más reivindicativos de tipo comunal.

Según los resultados encontrados se concluye que la participación de los trabajadores de Agropia es regular porque la gerencia debió estar enfocada en la búsqueda de mercado para la producción de papa nativa orgánica producida por los socios; el escaso conocimiento los principios sociales del cooperativismo, la poca empatía con las expectativas e intereses impidieron el desarrollo de la Cooperativa Agropia.

Finalmente se concluye que los diferentes actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica deben tener roles definidos y claridad en las funciones desempeñadas, esto garantizará un mayor desarrollo de la actividad y la consolidación de las organizaciones de productores.

5.1.3. Objetivos alcanzados a partir de las actividades desarrolladas por el proyecto.

Actividades desarrolladas por el Proyecto

Según los resultados encontrados se concluye que las actividades desarrolladas por el proyecto lograron captar la atención e interés de los usuarios de derecho por la metodología empleada, el dominio del tema por parte del equipo técnico y

por los temas nuevos abordados como el cooperativismo y las habilidades blandas, logrando fortalecer las competencias de los usuarios de derecho.

Según los resultados encontrados se concluye las actividades desarrolladas por el proyecto permitió mejorar las capacidades técnicas de los usuarios de derecho porque lograron prevenir y controlar las plagas y enfermedades que atacan a la papa nativa, usaron preparados caseros e implementaron la producción orgánica logrando incrementar la producción y de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa Agropia.

Se concluye que la capacitación en temas organizacionales favorecieron el logro de los objetivos, porque permitió el empoderamiento de los socios y sus directivos en temas de cooperativismo, logrando entender que son los dueños de la cooperativa y que deben involucrarse en tomar decisiones sobre los destinos de su organización para el beneficio de todos y hacer cumplir los acuerdos de la asamblea como la remoción del personal y el lanzamiento de la marca propia.

También se concluye que la capacitación en gestión empresarial permitió alcanzar los objetivos porque los usuarios de derecho registraron sus ingresos y egresos, determinaron si ganaban o perdían y esto originó sustentar y negociar mejores precios con representantes de la cooperativa ETHIQUABLE.

Objetivos del Proyecto

En este trabajo se determinó que las actividades desarrolladas por el proyecto permitió mejorar las capacidades técnicas, organizacionales y empresariales de los usuarios de derecho, sin embargo, fenómenos ambientales adversos mermaron la productividad, por tanto la generación de ingresos no fue el esperado por el proyecto y los usuarios de derecho. A su vez el desinterés de la gerencia por buscar nuevos mercados disminuyó las posibilidades de lograr incrementar los ingresos de los usuarios de derecho.

5.1.4. Estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto.

Este trabajo identificó las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto fueron: implementación de la tienda organica, implementación del paquete organico, capacitación en habilidades blandas y en cooperativismo y las modificaciones realizadas al proyecto.

Proveer de insumos a la tienda orgánica como estrategia favoreció al logro de los objetivos del proyecto, porque permitió acercar los insumos para producir papa nativa orgánica, garantizando calidad, rotación, existencia en almacén y un menor precio.

La implementación de un paquete tecnológico para la producción de papa nativa orgánica como estrategia favoreció al logro de objetivos del proyecto porque consolidó los conocimientos sobre producción organica y realizó innovaciones que los usuarios de derecho aplicaron en sus unidades productivas logrando el incremento de la producción de papa nativa orgánica requerida por Agropia.

Las capacitaciones en cooperativismo y habilidades blandas como estrategia favoreció al logro de los objetivos, porque desarrolló capacidades en los usuarios de derecho, permitiendo mayor participación en la administración de la cooperativa y en las decisiones que favorecieron a los socios de Agropia.

Realizar modificaciones como estrategia favoreció al logro de objetivos porque los proyectos no son una camisa de fuerza, al contrario, analizando el contexto, se debe realizar los cambios necesarios, dentro de un marco normativo y sin incrementar el presupuesto, de tal manera que permita lograr los objetivos y garantizar sostenibilidad, solo así estaremos atendiendo las necesidades de los usuarios de derecho.

5.2. Recomendaciones.

5.2.1. Aporte del proyecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores de papas nativas orgánicas.

Se recomienda que en las diferentes etapas de la gestión de proyecto es imprescindible conocer las necesidades de los usuarios de derecho para alinear con las actividades del proyecto, definir estrategias y mecanismos para que puedan acceder a servicios necesarios para atender a los usuarios de derecho que garantizará además sostenibilidad.

Durante la ejecución de proyectos, se recomienda que el equipo técnico identifique las necesidades de los usuarios de derecho, para que puedan definir temas de capacitación valorando el nivel de conocimiento de los usuarios de derecho

Se recomienda incrementar la producción de la papa nativa orgánica, por ser una expectativa que el usuario de derecho busca satisfacer a través del proyecto, para ello es necesario desarrollar capacitaciones y asistencia técnica en producción de la papa nativa orgánica

Se recomienda identificar y garantizar mercado para la papa nativa orgánica porque es una expectativa que el usuario de derecho busca satisfacer a través del proyecto, para ello, es necesario garantizar la calidad del producto, organizar la oferta de acuerdo a los requerimientos.

5.2.2. Nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica.

Para la implementación de los proyectos productivos rurales alto andinos un aspecto importante es la participación del equipo técnico porque implementan las acciones programadas, en ese sentido, se deben contratar profesionales con dominio técnico, conocimiento de metodologías de enseñanza para adultos, que conozcan y entiendan la cultura local, dominen el idioma y que tengan actitudes

positivas para implementar recomendaciones a fin de garantizar sostenibilidad de las intervenciones

Es recomendable que las instituciones que financian proyectos realicen visitas de supervisión, identifiquen las necesidades y expectativas, propongan temas de capacitación y estrategias de intervención no contemplados, buscando sostenibilidad de la intervención.

Se recomienda que las instituciones financiadoras y supervisoras tengan apertura para realizar cambios en las actividades considerando el contexto del ámbito de intervención, el nivel de desarrollo de capacidades de los usuarios de derecho, también propongan actividades y estrategias buscando la sostenibilidad de la intervención.

Para mejorar la participación de los directivos de las cooperativas se recomienda fortalecer sus capacidades en cooperativismo y liderazgo, esto los empodera para ser los gestores de su organización, asumir sus funciones y responsabilidades, mejorar la toma de decisiones, implementar los acuerdos de la asamblea, controlar a los trabajadores, etc.

Las gerencias de las cooperativas deben enfocar su trabajo en la búsqueda de mercado para la papa nativa orgánica producida por los socios que permita generar mayores ingresos económicos.

Las cooperativas deben contar con trabajadores que aporten a su crecimiento y consolidación, para tal fin se debe buscar profesionales con vocación de servicio y sentido social, que entiendan la situación de los socios, deben conocer el marco conceptual de las cooperativas y los beneficios que otorga la legislación peruana, estos aspectos propiciarán un mejor relacionamiento y satisfacción de los socios y por tanto promoverán la sostenibilidad.

5.2.3. Objetivos alcanzados a partir de las actividades desarrolladas por el proyecto.

Es recomendable plantear servicios de capacitación seguidas de asistencia técnica para fortalecer las capacidades de los usuarios de derecho y la consiguiente implementación a nivel productivo como a nivel empresarial y a nivel organizacional.

Se recomienda implementar capacitaciones y asistencia técnica en temas productivos, de acuerdo a las necesidades de los usuarios de derecho para generar mayor producción y productividad, por consiguiente, mayores ingresos económicos que satisfagan las necesidades de las familias productoras de papa nativa orgánica.

Se recomienda fortalecer las capacidades organizacionales y habilidades blandas de los socios y directivos para que entiendan que son los dueños de su organización, que pueden tomar decisiones sobre el destino de su organización que permita cubrir las necesidades y expectativas de los socios principalmente las relacionada a la generación de ingresos y búsqueda de mercado.

Cuando las organizaciones cuentan con pocos compradores y el crecimiento de su demanda no es el esperado, es recomendable buscar nuevas opciones que permitan vender la producción de los socios para generar ingresos que les permita mejorar su calidad de vida.

Objetivos del Proyecto

Es recomendable implementar las capacitaciones y asistencia técnica que permita fortalecer las capacidades técnicas, empresariales y organizacionales de los usuarios de derecho, para facilitar el logro de los objetivos del proyecto.

En proyectos productivos es recomendable que las organizaciones busquen y amplíen acuerdos comerciales que les permita vender una mayor cantidad de papa nativa orgánica de los usuarios de derecho que permita lograr los objetivos del proyecto.

5.2.4. Estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto.

En proyectos productivos donde se cuenta con insumos para entregar a los usuarios de derecho, es recomendable buscar mecanismos y estrategias innovadoras que garanticen la sostenibilidad, así proveer de insumos a la tienda orgánica de la Cooperativa Agropia fue un acierto porque está permitiendo rotar los insumos requeridos para la producción de la papa nativa orgánica

Se recomienda seguir desarrollando capacitaciones en cooperativismo y habilidades blandas como una estrategia, ya que, si favoreció al logro de los objetivos, para ello, es necesario elaborar un programa de formación integral, desagregado tanto para los socios como para los directivos y líderes.

Cuando los usuarios de derecho han sido beneficiados con varios proyectos, sus necesidades son diferentes, por lo que se recomienda abordar nuevos temas con mayor profundidad como es el caso del cooperativismo.

Se recomienda implementar un paquete tecnológico para la producción de papa nativa como una estrategia ya que favoreció al logro de los objetivos, para ello es necesario evaluar permanentemente los resultados e ir introduciendo nuevas técnicas acorde a las necesidades del cultivo y los requerimientos del productor.

Se recomienda realizar modificaciones como estrategia ya que favoreció al logro de objetivos para ello es necesario analizar el contexto, realizar los cambios necesarios dentro de un marco normativo y sin incrementar el presupuesto, de tal manera que permita garantizar sostenibilidad, solo así estaremos atendiendo las necesidades reales de los usuarios de derecho.

Bibliografía

Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF)

Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras. Consulta: 08 de setiembre de 2019.

<https://www.avsf.org/es/mision>

Aguacil, Julio

2005 Los desafíos del nuevo poder local: la participación como estrategia relacional en el gobierno local, consulta: 19 abril de 2020.

<https://journals.openedition.org/polis/5614>

Albuquerque, Francisco y Pérez, Sergio

2012 El desarrollo territorial: Enfoque, contexto y políticas. Consulta: 08 de setiembre de 2019.

<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Alianza Cooperativa Internacional. Consulta: 22 de setiembre de 2019.

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

Arnstein, Sherry R.

1969 Una escalera de participación ciudadana, Journal of the American Institute of Planners. s/l, Volumen 35, número 4, pp. 216-224, Consulta: 14 de marzo de 2020.

<https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>

Centro Internacional de la Papa (CIP)

2019 Soy papa y no papá: Historias de cambios destacables del proyecto Fortalecimiento de la Innovación para Mejorar los Ingresos, la Seguridad Alimentaria y la Resiliencia de productores de papa en Bolivia, Ecuador y Perú. Lima: Centro Internacional de la Papa (2019). Consulta: 23 de setiembre de 2019.

<https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/101463>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

2000 Equidad, desarrollo y ciudadanía. Santiago, 2000. Consulta: 21 de marzo de 2020.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2686/S2006536_es.pdf

2019 Panorama Social de América Latina, 2018. Santiago, 2019. Impreso en Naciones Unidas, Santiago. Consulta: 02 de setiembre de 2019.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Consulta 11 de setiembre de 2019.

<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>

Defensoría del Pueblo

s/f Los enfoques de género e interculturalidad en la Defensoría del Pueblo. Consulta: 22 de marzo de 2020.

https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/DP_Folieto_Genero_Interculturalidad.pdf

De la Torre, Teresa del Pilar.

2013 Género y Derechos Humanos. Manual de Orientación. Programa Selva Central. Lima, 2013. Consulta: 22 de marzo de 2020

<http://www.desco.org.pe/genero-y-derechos-humanos-manual-de-orientacion>

Durston, John

2000 ¿Qué es el capital social comunitario?. CEPAL. Santiago de Chile. Consulta 14 de marzo de 2020.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1

Eguren, Fernando

s/f Reforma Agraria y desarrollo rural en el Perú. Consulta: 22 de marzo de 2020.

<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/REFORMA%20AGRARIA%20Y%20DESARROLLO%20RURAL%20EN%20EL%20PERU.pdf>

Elizalde Hevia, Antonio, Martí Vilar, Manuel y Martínez Salvá, Francisco A.

2006 Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. POLIS, Revista Latinoamericana. Santiago de Chile, Año 2006, Volumen 5, numero15. Consulta 12 de octubre de 2019.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305/30517306006>

European Anti Poverty Network (EAPN)

2016 Aplicación del enfoque de la participación social en la intervención comunitaria. Edita: EAPN España. Consulta: 01 de marzo 2020.

https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1470296216_1_curso_participacion_acce.pdf

2012 Guía Metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social. Edita: EAPN España. Consulta: 19 de abril 2020.

<https://www.eapn.es/publicaciones/31/guia-metodologica-de-participacion-social-de-las-personas-en-situacion-de-pobreza-y-exclusion-social>

Faúndez, Alejandra y weinstein, Marisa

2012 Ampliando la Mirada: Integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos. Grupo Pan B, Santiago de Chile. Consulta: 22 de marzo 2020.

<http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2015/11/AmpliandolaMirada.pdf>

Freitez, Marina y Bagnoli, Verónica

2017 Bases conceptuales sobre el enfoque de equidad. Equidad para la infancia. Consulta: 22 de marzo 2020.

<http://equidadparalainfancia.org/2017/11/bases-conceptuales-sobre-el-enfoque-de-equidad/>

Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO)

Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo: FONDOEMPLEO. Consulta: 17 de agosto de 2019.

<https://FONDOEMPLEO.com.pe/vision-y-mision/>

Gobierno Regional de Huancavelica (GORE Huancavelica)

2007 Estudio de Diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Tayacaja. Consulta: 22 de marzo 2020.

<http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/tayacaja.pdf>

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)

2010 PAPANAT 2010. Primer Congreso Internacional de Investigación y Desarrollo de Papas Nativas. Quito: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010. Consulta: 23 de setiembre de 2019.

<http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/07/MEMORIAS-EVENTO-ver-Marzo-9.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

2013 IV Censo nacional Agropecuario 2012. Consulta: 05 de setiembre de 2019

https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/235

2018 Huancavelica resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017. XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta 14 de setiembre de 2019

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1569/

2019 Evolución de la Pobreza monetaria y no monetaria 2017-2018. Informe Técnico. Consulta: 07 de setiembre de 2019

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

Kliksberg, Bernardo.

2000 Capital Social y Cultura Claves olvidadas del desarrollo. Consulta 01 de marzo de 2020.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Capital-social-y-cultura-Claves-olvidadas-del-desarrollo.pdf>

Loera, Armando.

1999 Igualdad, equidad y justicia: una discusión inicial sobre las bases éticas de las políticas educativa. Consulta: 13 de abril 2020.

https://www.researchgate.net/publication/287647252_IGUALDAD_EQUIDAD_Y_JUSTICIA_UNA_DISCUSION_INICIAL SOBRE LAS BASES ETICAS DE LAS POLITICAS EDUCATIVAS

Márquez, Miguel Ángel.

2009 El estado del arte del capital Social Comunitario. Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública. México, número 3. Consulta 01 de marzo de 2020.

<http://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/download/58545/51768>

Ministerio de Agricultura y riego (MINAGRI)

2015 Decreto supremo N° 009-2015-MINAGRI, Lima, 19 de junio de 2015. Consulta: 04 de agosto de 2019.

<http://minagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2015/13003-decreto-supremo-n-009-2015-minagri>

2016 Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, Lima, 18 de marzo de 2016. Consulta: 04 de agosto de 2019.

https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/norma_slegales/decretosupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf

2019 Resolución Ministerial N° 0604-2015-MINAGRI, Lima, 11 de diciembre de 2015. Consulta: 19 de agosto de 2019.

<http://www.agriculturafamiliarperu.pe/normatividad-y-bibliografia/>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

2013 Los derechos humanos en el Perú: nociones básicas. Consulta: 28 de marzo 2020.

<https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/262.pdf>

Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto y Vanhuynegem, Philippe

2012 El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. Consulta: 22 de setiembre 2019.

https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf

Municipalidad Distrital de Huaribamba (MD Huaribamba)

2019 Exposición de motivo. Municipalidad Distrital Huaribamba. Consulta: 22 de marzo de 2020.

https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Consejo_Directivo/Documentos_Otras_Instituciones/OFICIO-253-2019-MDH-A.pdf

Municipalidad Provincial de Tayacaja

2016 Plan Provincial de Seguridad Ciudadana 2016. Consultada: 12 de setiembre 2019

<http://www.munitayacaja.gob.pe/tayacaja/pdf/ppt2016.pdf>

Naciones Unidas para el Desarrollo (ONU).

Objetivos de desarrollo sostenible, 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Consulta: 24 de agosto 2019.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Nishikawa Menacho, Julio

2016 Cadenas productivas promisorias para la seguridad alimentaria e inclusión económica en familias pobres rurales. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7113>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

2006 Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo. Consulta: 28 de marzo 2020.

<https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf>

Ordinola, Miguel y Bellido, Francisco

2016 Desarrollando la producción de la sierra en función a mercados de alta diferenciación: el caso de las papas nativas de Huancavelica.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

2015 Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles. Principios y enfoques. Consulta: 11 de setiembre de 2019

<http://www.fao.org/3/a-i3940s.pdf>

2017 Reflexiones sobre el sistema alimentario en América Latina y el Caribe y perspectivas para alcanzar su sostenibilidad. Consulta 11 de setiembre de 2019.

<http://www.fao.org/3/a-i7053s.pdf>

Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

2007 Codex Alimentarius. Alimentos Producidos Orgánicamente. Tercera edición. Consulta: 21 de setiembre de 2019.

<http://www.fao.org/3/a1385s/a1385s00.pdf>

Peralta Montecinos, Jenniffer

2006 Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. Límite, Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología. Arica, Año 2006, Volumen 1, número 14. Consulta 14 de octubre de 2019.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=836/83601409>

Pozo Llorente, Teresa y Salmeron Perez, Honorio.

1999 tendencias conceptuales y metodológicas en la evaluación de necesidades. Revista de investigación educativa Año 199, Volumen 17, numero 2. Consulta 12 de octubre de 2019

<https://revistas.um.es/rie/article/view/121901/114581>

Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro rural)

2016 Resolucion Directoral Ejecutiva N° 173-2016-MINAGRI-DVGIAR-AGRO RURAL-DE, Lima, 11 de agosto de 2016. Consulta: 05 de agosto de 2019.

<https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/transparencia/documentos/rde/RDE-173-2016-AG-AGRORURAL-DE.PDF>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

2008 Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?: Marco Conceptual. Consulta: 12 de abril de 2020.

http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/doc_732_Politicasdeigualdad23junio08.pdf

Ramos Robles, José Manuel

s/f Enfoque Basado en Derechos Humanos para la Gestión de Proyectos y Políticas Públicas. Consulta: 28 de marzo 2020.

<https://cohesionsocialmxue.org/wp-content/uploads/2018/11/Guia-de-conceptos-clave-EBDH-Low.pdf>

Remy Simatovic, María Isabel y Glave Remy, Marisa

2007 Cafetaleros empresarios, Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. IEP Ediciones, Lima. Consulta: 25 de julio de 2020.

https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/592/2/remy_cafetaleros_empresarios.pdf

Rodríguez, Eugenia y Iturmendi, Ane

2013 Atando Cabos, deshaciendo nudos. Igualdad de género e interculturalidad: Enfoques y estrategias para avanzar en el debate. Panamá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Consulta: 22 de marzo de 2020

http://iknowpolitics.org/sites/default/files/atando_cabos_may30.pdf

Servicios en Comunicación Intercultural - SERVINDI

2005 Interculturalidad: Desafío y proceso en construcción. Manual de capacitación. SINCO editores, Lima. Consulta: 12 de abril de 2020

<https://www.servindi.org/pdf/manual2.pdf>

Vázquez Muñoz, María del Pilar y Felicísimo Valbuena de la Fuente.

s/f Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Consulta 12 de octubre de 2019

<http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>



Anexos

Anexo N° 1: Variables e indicadores

Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Variables	Indicador	Instrumento	Fuente
Determinar en qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa orgánica.	¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores de papa nativa orgánica?	Satisfacción de necesidades Satisfacción de expectativas	Grado de satisfacción de necesidades y expectativas	Entrevista	Productor AVSF
Analizar el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica.	¿Cuál fue el nivel de participación de los actores involucrados en la producción y transformación de la papa nativa orgánica?	Participación de los actores involucrados en producción Participación de los actores involucrados en transformación	Nivel de Participación de los actores involucrados en producción Nivel de Participación de los actores involucrados en transformación	Entrevista	Productor AVSF
Determinar cómo las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar sus objetivos propuestos.	¿En qué medida las actividades desarrolladas por el proyecto, permitió alcanzar sus objetivos propuestos?	Actividades desarrolladas por el proyecto Objetivos del proyecto Objetivos alcanzados	Nivel de objetivos alcanzados	Entrevista Focus group	Productor AVSF
Identificar las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto.	¿Cuáles fueron las estrategias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto?	Estrategias del proyecto Objetivos del proyecto Objetivos alcanzados	Numero de estrategias implementadas Nivel de objetivos alcanzados	Entrevista	Productor AVSF

Anexo N° 2: Ficha de entrevista a Productores de papa nativa

Entrevista a productores de papa nativa

La entrevista tiene por objetivo conocer la situación real de la intervención del proyecto de papas nativas orgánicas, por lo que agradeceremos responder con sinceridad.

Sus respuestas serán consideradas anónimas.

Datos Generales

Sexo	Varón		Mujer	Edad	
Grado de Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior	Actividad	
Lugar de procedencia				Año en que ingresó al proyecto	

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Necesidades de los productores de papa nativa

1. Al inicio del proyecto de Fondoempleo ¿Cuáles eran tus necesidades para producir papa nativa orgánica?

.....
.....
.....

2. ¿Qué necesidades se lograron cubrir con el proyecto?

.....
.....
.....

3. ¿Qué hizo el proyecto para cubrir tus necesidades?

.....
.....
.....

4. ¿Recuerdas que necesidades NO se lograron cubrir? detallar

.....
.....

5. ¿Recuerdas por qué no se lograron cubrir?

.....
.....

6. Para las necesidades que no se lograron cubrir, ¿hiciste algo de tu parte para alcanzarlas?

.....
.....
.....

Expectativas de los productores de papa nativa

7. Al inicio del proyecto y como productor de papa nativa orgánica ¿qué esperabas del proyecto de Fondoempleo?

.....
.....
.....

8. ¿Qué expectativas se lograron cubrir con el proyecto de Fondoempleo?

.....
.....
.....

9. ¿Qué hizo el proyecto para cubrir tus expectativas?

.....
.....
.....

10. Para las expectativas que no lograron cubrir, ¿hiciste algo de tu parte para alcanzarlas?

.....
.....
.....

Satisfacción de necesidades y expectativas

11. Ahora que concluyó el proyecto Fondoempleo, ¿Cómo calificarías la intervención?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No sabe/No Opina
¿Por qué?				

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

Objetivos del Proyecto

12. Antes de iniciar el proyecto ¿te consultaron sobre las acciones a desarrollar?

Si () No ()

Si responde si, pasar a la siguiente pregunta, si responde no, pasar a la pregunta 14

13. ¿Qué te consultaron?

.....
.....
.....

14. Cuando te informaron sobre los objetivos propuestos, ¿te consultaron si estabas de acuerdo? Si () No (). Si responde si, pasar a la siguiente pregunta, si es no, pasar a la pregunta 16

15. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto? detallar

.....
.....
.....

16. ¿Qué opinas de los objetivos del proyecto?

.....
.....
.....

17. ¿Sabes o recuerdas si se lograron todos los objetivos?

.....
.....
.....

18. ¿Por qué crees que se alcanzaron o no se alcanzaron los objetivos?

.....
.....
.....

Actividades Desarrolladas por el proyecto

19. ¿cuáles son las principales actividades que se implementaron a través del proyecto?

Principales actividades implementadas	Temas	Frecuencia	Responsable
Capacitación			
Asistencia técnica			

20. ¿La capacitación y asistencia técnica que recibió fue clara y de fácil entendimiento para usted?, Si () No () ¿Por qué?

.....

.....

.....

21. ¿Qué es lo que te pareció más importante de las capacitaciones y asistencia técnica?, ¿Por qué?

.....

.....

.....

Capacidades técnicas

22. De todos los temas abordados durante las capacitaciones y asistencia técnica ¿cuáles son los que más le interesaban? ¿Por qué?

.....
.....
.....

23. De todos los temas abordados durante las capacitaciones y asistencia técnica ¿cuáles son los que más pone en práctica? ¿Por qué?

.....
.....
.....

Capacidades organizacionales

24. ¿Usted pertenece a alguna Cooperativa? Si () No (), si es afirmativo, ¿Cuál o cuáles?

.....
.....
.....

25. Para usted ¿por qué es importante formar parte de una cooperativa?

.....
.....
.....

26. Para usted, ¿Cuáles son los principales beneficios de formar parte de una cooperativa?

.....
.....
.....

27. ¿En qué le ayudó el proyecto para que usted forme parte de esa cooperativa?

.....
.....
.....

28. ¿Hubo algún tipo de requisitos o condicionamiento para que usted forme parte de esa cooperativa? Si () No (), en caso de responder afirmativamente, detalle ¿Cuáles?

.....
.....
.....

29. ¿Desde que usted forma parte de esa cooperativa cuáles han sido los principales beneficios que ha recibido?

.....
.....
.....

30. De todos los temas abordados sobre cooperativismo ¿Cuáles son los que le interesaban más? ¿Por qué?

.....
.....
.....

31. De todos los temas abordados sobre cooperativismo ¿Cuáles pone en práctica? ¿Por qué?

.....
.....
.....

Capacidades empresariales

32. De todos los temas abordados sobre gestión empresarial ¿Cuáles son los temas que más le interesaron?, ¿Por qué?

.....
.....
.....

33. De todos los temas abordados sobre gestión empresarial ¿Cuáles son los que más pone en práctica? ¿Por qué?

.....
.....
.....

Objetivos alcanzados a través de las actividades desarrolladas

34. Durante la ejecución del proyecto de Fondoempleo ¿cuáles han sido los principales beneficios que ha recibido?

.....
.....
.....

35. Si tuviera que evaluar la intervención del proyecto, ¿cuáles son los principales beneficios que recibió del proyecto?

.....
.....
.....

PARTICIPACION DE ACTORES

36. ¿Quiénes participaron durante la ejecución del proyecto de Fondoempleo?, detallar

.....
.....
.....

Equipo técnico del proyecto - AVSF

37. ¿Cómo calificas la participación del equipo técnico del proyecto?

Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No sabe/No Opina
¿Por qué?				

38. ¿Cuáles fueron sus funciones o que actividades desarrollaron?

.....
.....
.....

39. ¿Qué destacarías de la participación de cada uno de ellos?

.....
.....
.....

40. ¿Qué le recomendarías a cada uno de ellos para que mejore en el futuro?

.....
.....
.....

Fondoempleo

41. ¿Cómo calificas la participación de Fondoempleo?

Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No sabe/No Opina
¿Por qué?				

42. ¿Cuáles fueron sus funciones o que actividades desarrollaron?

.....
.....
.....

43. ¿Cuál sería para ti el principal aporte de la participación de FONDOEMPLEO?

.....
.....
.....

44. ¿Qué le recomendarías para que mejore en el futuro?

.....
.....

Directivos de Agropia

45. ¿Cómo calificas la participación de los Directivos de Agropia?

Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No sabe/No Opina
¿Por qué?				

46. ¿Cuáles fueron sus funciones o que actividades desarrollaron?

.....
.....
.....

47. ¿Qué destacarías de la participación de cada uno de ellos?

.....
.....
.....

48. ¿Qué le recomendarías a cada uno de ellos para que mejoren en el futuro?

.....
.....
.....

Trabajadores de Agropia

49. ¿Cómo calificas la participación de los trabajadores de Agropia?

Muy Buena	Buena	Regular	Malo	No sabe/No Opina
¿Por qué?				

50. ¿Cuáles fueron sus funciones o que acciones desarrollaron?

.....
.....
.....

51. ¿Qué destacarías de la participación de los Trabajadores de Agropia?

.....
.....
.....

52. ¿Qué le recomendarías para que mejore en el futuro?

.....
.....
.....

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

53. ¿Qué acciones y decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto de Fondoempleo favorecieron el logro de los objetivos del proyecto?

.....
.....
.....

54. ¿Qué nuevas actividades se implementaron con el proyecto de Fondoempleo?

.....
.....
.....

55. ¿Cuáles son los logros alcanzados con las acciones y decisiones tomadas por el proyecto?

.....
.....
.....

56. ¿En que favoreció las acciones y decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto?

.....
.....
.....

57. ¿Qué recomendarías para futuras intervenciones?

.....
.....
.....

Anexo N° 3: Imágenes

Imagen N° 1: Misión AVSF



Imagen N° 2: Misión AVSF (Segunda parte)



Imagen N° 3: Desarrollo Sostenible



Imagen N° 4: Enfoque de equidad



Imagen N° 5: Definición de cooperativa



Imagen N° 6: Valores Cooperativos

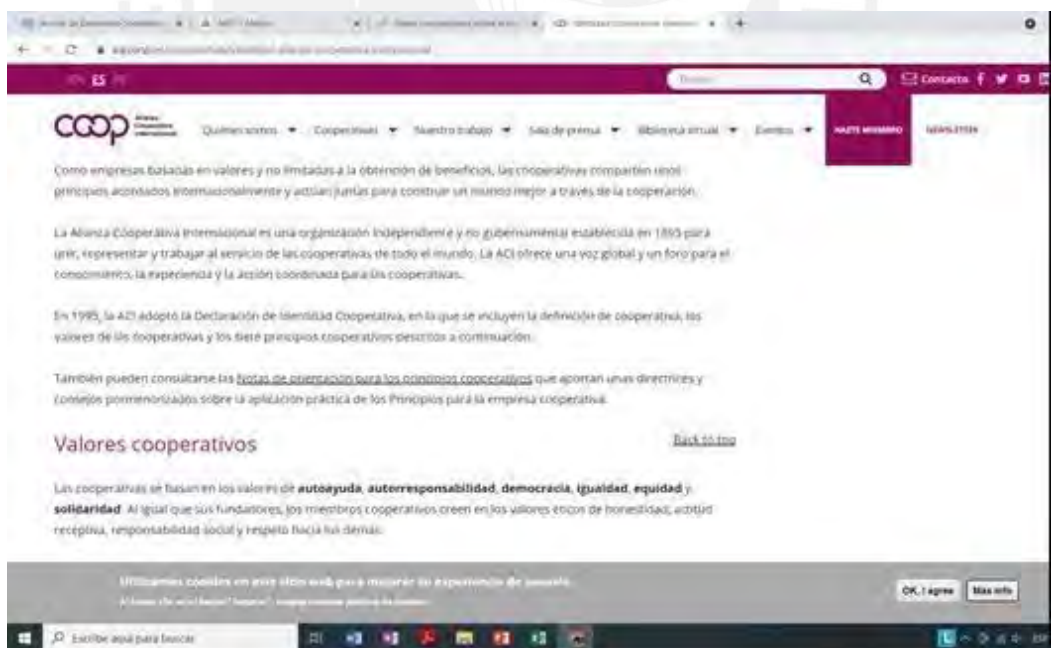


Imagen N° 7: Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- 1. Afiliación voluntaria y abierta.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.
- 2. Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.
- 3. Participación económica de los miembros**

Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una Utilizadora cooperativa es electa para representar sus experiencias de usuario.

OK, I agree Más info

Anexo N° 4: Fotografías



Fuente: Fotografía propia, año: 2017
Reunión de primera visita con productores de papa nativa orgánica



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Reunión de primera visita con productores de papa nativa orgánica.



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Productor de papa nativa orgánica mostrando su cuaderno de registro y documentos de venta.



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Almacén de papa nativa orgánica



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Productor de papa nativa orgánica seleccionando



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Invernadero para producción de semilla básica de papa nativa



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
Invernadero para producción de semilla básica de papa nativa.





Fuente: Fotografía propia. Año: 2019.
 Campo con cultivo de papa nativa orgánica.



Fuente: Fotografía propia. Año: 2017.
 Chips de papa nativa orgánica producidas por la Cooperativa Agropia