

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Análisis de la Sostenibilidad del Programa  
Agroemprendimientos y Su Aporte Como Experiencia para  
la Puesta en Práctica del Concepto de Valor Compartido

Tesis para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social

que presenta:

***Lic. Omar Ennio Molina Solórzano***

Asesor:

***Mg. Javier Alejandro Pineda Medina***

Lima, 2021



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa Eliza por su aliento constante, apoyo y comprensión, durante la elaboración de esta investigación

## ÍNDICE

ABSTRACT .....	7
RESUMEN .....	12
CAPÍTULO I .....	17
INTRODUCCIÓN .....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	22
1.3 OBJETIVOS .....	24
CAPÍTULO II .....	25
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	25
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	25
2.1.1 AID DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA YUNCÁN (C.H. YUNCÁN) .....	29
2.1.2 COMUNIDADES DE PAUCARTAMBO Y HUACHÓN .....	31
2.2 MARCO NORMATIVO .....	34
2.2.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) .....	35
2.2.2 POLÍTICA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA .....	38
2.2.3 ENGE ENERGÍA PERÚ Y EL APOYO A LA AGRICULTURA LOCAL .....	41
2.2.4 PROGRAMA AGROEMPRESARIOS .....	44
2.3 INVESTIGACIONES RELACIONADAS .....	51
2.4 ENFOQUES DE DESARROLLO .....	54
2.4.1 SOSTENIBILIDAD .....	54
2.4.2 DESARROLLO TERRITORIAL .....	55
2.4.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES .....	57
2.5 CONCEPTOS CLAVES .....	59
2.5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	59
2.5.2 VALOR COMPARTIDO .....	66
2.5.3 GESTIÓN SOCIAL .....	68
CAPÍTULO III .....	70
DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN .....	70
3.1 METODOLOGÍA .....	70
3.1.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
3.1.2 METODOLOGÍA APLICADA .....	71
3.1.3 VARIABLES E INDICADORES .....	74
CAPÍTULO IV .....	77
ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS HALLADOS .....	77

4.1 ¿CÓMO LAS MEJORAS TÉCNICAS Y PRODUCTIVAS LOGRADAS POR LOS AGRICULTORES A PARTIR DE SU PARTICIPACIÓN EN AGROEMPRESARIOS, CONTRIBUYEN A LA SOSTENIBILIDAD DE DICHO PROGRAMA? .....	78
4.1.1 Desarrollo de Capacidades .....	78
4.1.2 Participación .....	82
4.1.3 Sostenibilidad Ambiental .....	84
4.2 ¿EN QUÉ MEDIDA LA ARTICULACIÓN COMERCIAL PROMOVIDA POR EL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS, HA CONTRIBUIDO A SU SOSTENIBILIDAD? .....	86
4.2.1 Articulación Comercial.....	86
4.2.2 Sostenibilidad Económica.....	93
4.3 ¿EN QUÉ MEDIDA LA ORGANIZACIÓN DE LOS AGRICULTORES (PROMOVIDA POR ESTE PROGRAMA) SE TRANSFORMÓ EN UN ASPECTO CLAVE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS? .....	97
4.3.1 Organización de los Agricultores .....	98
4.3.2 Sostenibilidad Social .....	101
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
5.1 CONCLUSIONES.....	104
5.1.1 Desarrollo de Capacidades .....	104
5.1.2 Participación .....	105
5.1.3 Sostenibilidad Ambiental .....	106
5.1.4 Articulación Comercial.....	107
5.1.5 Sostenibilidad Económica.....	108
5.1.6 Organización de los Agricultores .....	109
5.1.7 Sostenibilidad Social .....	109
5.2 RECOMENDACIONES.....	110
5.2.1 Desarrollo de Capacidades y Participación .....	110
5.2.2 Sostenibilidad Ambiental .....	111
5.2.3 Articulación Comercial.....	112
5.2.4 Sostenibilidad Económica.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTAS.....	121
ANEXO 2. CRONOGRAMA DE TESIS.....	131
ANEXO 3. LISTA DE ENTREVISTADOS.....	132

## TABLAS

TABLA 2.1. INSCRIPCIÓN DE LAS COMUNIDADES AID DE LA C.H. YUNCÁN .....	31
TABLA 2.2. POBLACIÓN DE LAS PRINCIPALES LOCALIDADES DEL DISTRITO DE PAUCARTAMBO .....	32
TABLA 2.3. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	36
TABLA 2.4. ALINEACIÓN CON LOS ODS - ENGIE .....	38
TABLA 2.5. TEORÍAS PARA CONCEPTUALIZAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (GARRIGA Y DOMENÉC -2004).....	63
TABLA 3.1. PERFIL DE LOS CUATRO GRUPOS DE ENTREVISTADOS .....	71
TABLA 3.2. FICHA METODOLÓGICA .....	73
TABLA 4.1 CAPACITACIÓN OFRECIDA POR EL PROGRAMA: TEMAS DE CAPACITACIÓN Y METODOLOGÍA .....	79
TABLA 4.2 CAPACITACIÓN EL PROGRAMA: PARTICIPACIÓN E IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN .....	81
TABLA 4.3. FORMA DE CÓMO SE ENTERÓ DEL PROGRAMA Y QUÉ MOTIVÓ SU PARTICIPACIÓN .....	82
TABLA 4.4. INTERVENCIÓN DE AGROEMPRESARIOS Y QUÉ ACTIVIDADES REALIZA .....	85
TABLA 4.5 ARTICULACIÓN COMERCIAL: TIPOS DE MERCADOS A LOS QUE VENDEN ...	87
TABLA 4.6. ARTICULACIÓN COMERCIAL: APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN .....	89
TABLA 4.7. ARTICULACIÓN COMERCIAL: ORGANIZACIÓN GRUPAL PARA LA VENTA....	90
TABLA 4.8. CAMBIO DE LOS CULTIVOS CON SU INGRESO AL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS .....	93
TABLA 4.9. INTERVENCIÓN DE AGROEMPRESARIOS: ASISTENCIA TÉCNICA .....	94
TABLA 4.10. APOYO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	98
TABLA 4.11. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	100
TABLA 4.12. ORGANIZACIÓN COMO VENTAJA COMPARATIVA PARA LA VENTA .....	102

## GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 UBICACIÓN DE LA C.H. YUNCÁN .....	29
GRÁFICO 2.2 PRIMERA ETAPA DE AGROEMPRESARIOS (2011-2013) .....	45
GRÁFICO 2.3 SOSTENIBILIDAD: ASPECTOS QUE IMPLICA SU DEFINICIÓN .....	55
GRÁFICO 2.4 GESTIÓN SOCIAL COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	69



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>AFSY</b>	Asociación Fondo Social Yuncán
<b>AID</b>	Área de Influencia Directa
<b>AID</b>	Área de Influencia Directa
<b>AII</b>	Área de Influencia Indirecta
<b>AII</b>	Área de Influencia Indirecta
<b>C.H. Yuncán</b>	Central Hidroeléctrica Yuncán
<b>EDT</b>	Enfoque de Desarrollo Territorial
<b>EEP</b>	Engie Energía Perú
<b>EGECEN</b>	Empresa de Generación de Energía Eléctrica del Centro S.A.
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional De Desarrollo Agrícola
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>PNIA</b>	Programa Nacional de Innovación Agraria
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SNV</b>	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
<b>SUNARP</b>	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to explain those factors which contributed to the sustainability of *Agroemprendimientos Program* implemented by Engie Energía Perú from the Social Management perspective in favor of the communities of the districts of Paucartambo and Huachón (Pasco Region), within 2018-2019. To that end, the following factors were analyzed, namely: the technical productive improvements achieved by farmers, their commercial articulation and their organization as associated factors explaining sustainability of this program, and by means of this, to propose improvement measures in order to strengthen the performance in the coming years.

It is important to emphasize that this program originates due to the initial social entrepreneurial spirit that Engie Energía Perú had in order to create an intervention model in the productive management of farmers of the communities of Paucartambo and Huachón, mainly located in the lower layers of the valleys sharing the same name located in the province of Pasco, Pasco Region. This experience began in 2011 as part of a new approach that seeks a sustainable contribution towards local development for the communities located in the valleys of Paucartambo and Huachón, which are the direct area of influence of Yuncán Hydroelectric Power Station, being Engie Energía Perú in charge of the hydroelectric generation operation by means of usufruct concession contract with the Peruvian State. Thus, the aim of this program, e.g.: *Agroemprendimientos Program*, is to make feasible SR (Social Responsibility) postulates proposed by Engie Group (International Parent Company of Engie Energía Perú), demonstrating with this, its interest in creating a "Shared Value" experience.

The "Agroemprendimientos" program has gone through three stages clearly defined by the way the agricultural management proposal was articulated as well as the particular attention given to the promotional strategy in each of these stages. This thesis focuses on the third stage of this program, specifically on the implementation during 2018-2019, and the qualitative analysis of the factors that explain the sustainability of this program.

For this purpose, a series of interviews were conducted to the stakeholders of this program divided into four groups: organized farmers (producers' associations), the

technical team of the program, the social management team of Yuncán hydroelectric plant and the managers of Engie Energía Perú linked to the generation and implementation of the Agroemprendimientos program. Thus, 26 semi-structured interviews were conducted according to the interviewee profile (in accordance with the classification aforementioned) between 2018 and 2019. In addition, a set of documents directly related to the program was analyzed, as well as related bibliography, which helped to complete a particular analysis of this experience.

It should be noted that the three main research areas (specific questions) of this thesis, as indicated in the preceding paragraphs, analyze from the experience of the interviewees: (i) how the technical and productive improvements experienced by the farmers linked to this program contribute to its sustainability (having the following as variables: Capacity Building, participation and environmental sustainability); (ii) how the commercial articulation promoted by the program has contributed to its sustainability (through variables such as commercial articulation and economic sustainability) and; (iii) to what extent the farmers' organization, promoted by the program, is a key aspect for the sustainability of the program (through variables such as the performance of the farmers' organization and social sustainability).

Thus, the main conclusions are organized according to the three main questions that structure this research thesis and its variables, which are described below:

**How production techniques improvements (in farmers linked to the program) contribute to its sustainability:**

**Capacity Building**

- a) It is concluded that knowledge developed from the participation of farmers in the program is recognized as a valuable factor that explains the sustainability of this initiative; in addition to having witnesses indicating transfer of this knowledge to other local farmers who do not participate in the program. In the same way, this knowledge has allowed them to expand the possibilities of farmers to make use of the resources they have, with the change in their production methods (and greater possibilities of income per

year) and the possibility of developing their work experience in the associations formed.

### **Participation**

- b) It is concluded that the farmers interviewed pointed at those aspects achieved with training (such as increased production) as a factor that keeps their participation in Agroemprendimientos, as well as the evidence of the achievements obtained through productive improvement. However, several comments have been collected among farmers pointing to a change in their interest, reorienting it towards direct technical assistance rather than collective training actions. This explains why such activities, have since 2018 a lower presence of farmers. Thus, it is possible to conclude that the participation of farmers, although it has been maintained, also reveals a change in the way it is expressed as part of the Agroemprendimientos Program.

### **Environmental Sustainability**

- c) It has been shown that the productive changes achieved by the program have encouraged, among farmers linked to Agroemprendimientos, the discussion regarding environmental sustainability, without this being a separate aspect from their attention to agricultural production.

### **To what extent commercial articulation (promoted by the program) helps the program's sustainability:**

#### **Commercial Articulation**

- d) It is acknowledged the program's technical team effort to develop a commercialization strategy that would allow local production to enter new markets, which in the practice led to experimenting with new forms of sales organization and commercial negotiation. However, commercial relation with these new markets could not be sustained due to weaknesses both in production and local agricultural post-production, and to the lack of experience in the form of collective commercial negotiation (which is unusual to the experience of farmers in the area).

- e) However, a new local market was opened (located a few hours away from the lower area of the communities of Paucartambo and Huachón) in the town of Carhuamayo (Junín) which, taking advantage of a traditional commercial space in the area dedicated to the commercialization of tubers, could develop a new demand market for the sale of the production generated by Agroemprendimientos program. At the same time, terms of negotiation and shipment of local production to traditional markets such as Lima fruit market were improved.

### **Economic Sustainability**

- f) Thus, although the income from production promoted by the Agroemprendimientos Program was not consolidated (consolidating commercial articulation expected to other markets), there was evidence among the interviewees of a special acknowledgement due to the improvement in the terms of negotiation for the placement of their products in already-known markets and the opening of a nearby market demanding production. Thus, the commercial articulation, although not as expected, allowed the sustainability of the program as a successful experience to improve the terms of negotiation for sale and thus the consolidation of an economically sustainable commercial articulation that improved the farmers' income and extended the months when they can place products in the market (extending the months when they can obtain income with their main agricultural production).

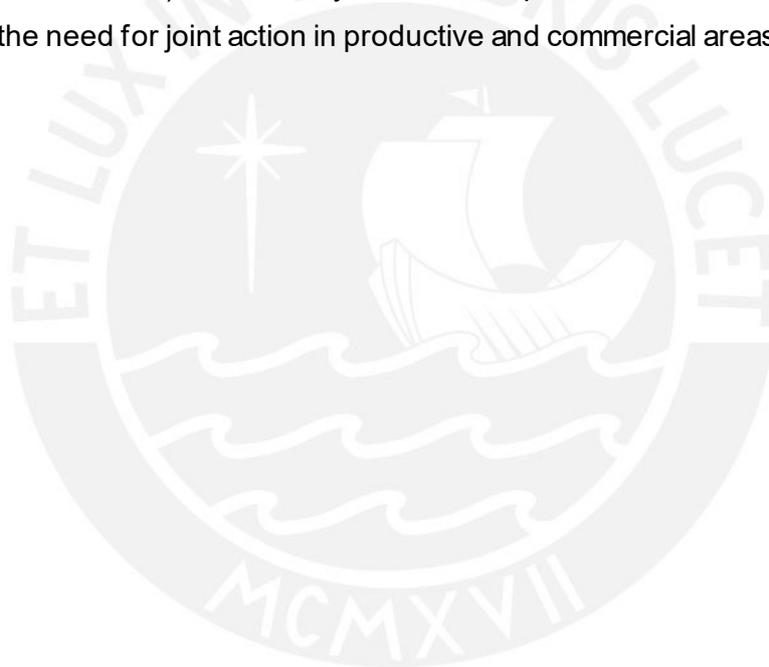
### **To what extent the farmers' organization (promoted by the program) contributes to sustainability of Agroemprendimientos Program:**

#### **Organization of Farmers**

- g) In general, although the interviewees acknowledge that the association is an important step to achieve to sell better and stay in markets, there was also evidence that there are latent organizational weaknesses in the two associations formed (supported by the program) that have hindered the greater articulation of local production in new markets.

## Social Sustainability

- h) In this sense, both farmers and the technical team in charge of the program agree that the participation of members in the activities and training offered presents difficulties that lead to two problems: low attendance at coordination meetings between partners, and with this, decision-making as well as action problems on how to deal with production, as well as the sale of fresh fruit.
- i) Despite the difficulties encountered in the organizational experience of the two associations of producers participating in this program, its contribution to the sustainability of Agroemprendimientos is recognized (by the interviewees) as a formally constituted space. This contributed to highlight the need for joint action in productive and commercial areas.



## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis busca conocer desde la perspectiva de la Gerencia Social los factores que contribuyen a la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos, implementado por la empresa Engie Energía Perú en favor de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón, durante los años 2018 – 2019. Con ese fin se procedió a analizar, las mejoras técnicas productivas logradas por los agricultores, su articulación comercial y la organización de éstos como factores asociados que explican la sostenibilidad de dicho programa, y a través de ello proponer medidas de mejora que fortalezcan su actuación en los próximos años.

Cabe precisar que este programa nace a través del impulso inicial brindado por la Empresa Engie Energía Perú para crear un modelo de intervención en la gestión productiva de los agricultores de las comunidades de Paucartambo y Huachón, principalmente ubicados en la zona baja de los valles que comparten el mismo nombre ubicados en la provincia de Pasco, Región Pasco. Esta experiencia se inicia en el año 2011 como parte de un nuevo planteamiento que busca un aporte sostenible al desarrollo local para las comunidades antes mencionadas que se ubican en los valles de Paucartambo y Huachón siendo éstos el área de influencia directa de la C.H. Yuncán, operación de generación hidroeléctrica que se encuentra a cargo de Engie Energía Perú mediante contrato de concesión por usufructo con el Estado Peruano. De esta forma, dicho programa busca traducir en la práctica los postulados de Responsabilidad Social propuestos por el Grupo Engie (matriz internacional de la empresa Engie Energía Perú) evidenciando con ello su interés por crear una experiencia de “Valor Compartido” en la práctica.

El programa Agroemprendimientos ha transcurrido por tres etapas claramente definidas por la forma de articular la propuesta de gestión agrícola y la particular atención que se dio a la estrategia promocional en cada una de éstas. El presente trabajo de tesis se centra en la tercera etapa de este programa, específicamente en los años 2018 y 2019 de su implementación, y el análisis cualitativo de los factores que explican la sostenibilidad de éste. Con este fin, se desarrolló un conjunto de entrevistas a los actores claves de este programa dividido en cuatro

grupos: los agricultores organizados (asociaciones de productores), el equipo técnico del programa, el equipo de gestión social de la C.H. Yuncán y los responsables gerenciales de Engie Energía Perú vinculados a la generación e implementación del programa Agroemprendimientos. Se realizaron así 26 entrevistas semiestructuradas según el perfil de entrevistado (de acuerdo con la clasificación antes descrita) entre los años 2018 y 2019. En paralelo a ello se revisó un conjunto de documentos relacionados directamente al programa, así como bibliografía vinculada, que ayudó a completar un análisis particular de esta experiencia.

Valga señalar que las tres grandes áreas de investigación (preguntas específicas) de este trabajo de tesis, según lo señalado en párrafos precedentes, analizan desde la experiencia de los entrevistados: i) cómo las mejoras técnicas y productivas experimentadas por los agricultores vinculados a este programa aporta a la sostenibilidad de éste (teniendo como variables el desarrollo de capacidades, la participación y la sostenibilidad ambiental); ii) cómo la articulación comercial promovida por el programa ha contribuido a su sostenibilidad (a través de variables como la articulación comercial y la sostenibilidad económica) y; iii) en qué medida la organización de los agricultores, promovida por el programa, es un aspecto clave para la sostenibilidad de éste (mediante variables como el desempeño de la organización de los agricultores y la sostenibilidad social).

Así las principales conclusiones se organizan según las tres grandes preguntas que estructuran esta investigación de tesis y sus variables, los cuales se describen a continuación.

### **Cómo las mejoras técnicas productivas (en los agricultores vinculados al programa) contribuyen a su sostenibilidad:**

#### **Desarrollo de Capacidades**

- a) Se concluye que los conocimientos desarrollados a partir de la participación de los agricultores en el programa son reconocidos como un factor valorado que explica la sostenibilidad de esta iniciativa, además de haber recogidos testimonios que indican la transferencia de estos conocimientos hacia otros agricultores locales que no participan de dicho

programa. En igual medida, estos conocimientos les han permitido ampliado las posibilidades de los agricultores para hacer uso de los recursos con los que cuentan, con el cambio en su forma de producción (y mayores posibilidades de ingresos al año) y la posibilidad de desarrollar su experiencia de trabajo en las asociaciones formadas

### **Participación**

- b) Se concluye que los agricultores entrevistados incidieron en los aspectos logrados con la capacitación (como la mayor producción) como un factor que mantiene su participación en Agroemprendimientos, así como la evidencia de los logros obtenidos mediante la mejora productiva. No obstante, se ha recogido entre los agricultores diversas menciones que apunta a un cambio en el interés entre éstos, reorientando éste hacia la asistencia técnica directa antes que las acciones de capacitación colectiva. Esto explica por qué dichas actividades, presentan desde el 2018 una menor presencia de agricultores. Así, es posible concluir que la participación de los agricultores si bien se ha mantenido, también revela un cambio en la forma en que éste se expresa como parte del programa Agroemprendimientos.

### **Sostenibilidad Ambiental**

- c) Se ha evidenciado que los cambios productivos logrados por el programa han incentivado, entre los agricultores vinculados a Agroemprendimientos, la discusión sobre referente a la sostenibilidad ambiental, sin que ello se constituya en un aspecto separado de su atención en la producción agrícola.

### **En qué medida la articulación comercial (promovida por el programa) aportan a su sostenibilidad:**

#### **Articulación Comercial**

- d) Se reconoce el esfuerzo del equipo técnico del programa por desarrollar una estrategia de comercialización que logre el ingreso de la producción local a nuevos mercados, lo que en la práctica llevó a experimentar nuevas

formas de organización de la venta y negociación comercial. No obstante, la relación comercial con estos nuevos mercados no pudo ser sostenida la práctica por debilidades tanto en la producción como en la post producción agrícola local y la falta de experiencia en la forma de negociación comercial colectiva (que no es usual para la experiencia de los agricultores de la zona).

- e) No obstante, se abrió un nuevo mercado local (ubicados a unas horas de la zona baja de las comunidades de Paucartambo y Huachón) en la localidad de Carhuamayo (Junín) que, aprovechando un espacio comercial tradicional de la zona dedicada a la comercialización de tubérculos, desarrolló una nueva plaza de demanda para la venta de la producción generada con el programa Agroemprendimientos. En forma paralela se mejoró los términos de negociación y envío de producción local a mercados tradicionales como el mercado de frutas de Lima.

### **Sostenibilidad Económica**

- f) Así, si bien no se consolidó el ingreso de la producción promovida por el programa Agroemprendimientos (consolidando la articulación comercial esperada a otros mercados), sí se evidenció entre los entrevistados una especial valoración por la mejora de los términos de negociación para la colocación de sus productos en mercados ya conocidos y la apertura de una plaza cercana de demanda de producción. De esta manera, la articulación comercial, aunque no fue la esperada, permitió la sostenibilidad del programa como una experiencia exitosa para mejorar los términos de negociación para venta y con ello la consolidación de una articulación comercial sostenible económicamente que mejoró los ingresos de los agricultores y ampliar los meses en que se puede colocar productos en mercado (ampliando los meses en que puede obtener ingresos con su principal producción agrícola).

### **En qué medida la organización de los agricultores (promovida por el programa) aportan a su sostenibilidad:**

#### **Organización de los Agricultores**

- g) En general, si bien los entrevistados reconocen que la asociación es un paso importante para lograr una mejor venta y permanencia en mercados, también se ha evidenciado que existen debilidades organizacionales latentes en las dos asociaciones constituidas (con apoyo del programa) que han dificultado la mayor articulación de la producción local nuevos mercados.

### **Sostenibilidad Social**

- h) En este sentido, tanto los agricultores como el equipo técnico a cargo del programa coinciden en señalar que la participación de los asociados en las actividades y capacitaciones ofrecidas presenta dificultades que se traducen en dos problemas: poca asistencia a las reuniones de coordinación entre los socios, y con ello, los problemas de toma de decisión y acción sobre cómo afrontar la producción, así como la venta de la fruta fresca.
- i) A pesar de las dificultades presentadas en la experiencia organizacional de las dos asociaciones de los productores que participan en este programa, se reconoce (por parte de los entrevistados) el aporte que esto brinda a la sostenibilidad de Agroemprendimientos como espacio formalmente constituido que contribuyó a evidenciar la necesidad de una acción conjunta en ámbitos productivos y comerciales.

# **Análisis de la Sostenibilidad del Programa Agroemprendimientos y Su Aporte como Experiencia para la Puesta en Práctica del Concepto de Valor Compartido**

## **CAPÍTULO I.**

### **INTRODUCCIÓN**

El Programa Agroemprendimientos (antes proyecto Agroemprendimientos) es una iniciativa auspiciada por la Empresa Engie Energía Perú (en adelante EPP) para la mejora de la gestión agrícola de los productores de los valles de Paucartambo y Huachón (provincia de Pasco, en la Región Pasco) que busca, través de la introducción cultivos nuevos y mejora de cultivos tradicionales, contribuir al incremento de los ingresos de las familias involucradas, y con ello, aportar a la mejora de la calidad de vida en las comunidades del Área de Influencia Directa (AID) de la Central Hidroeléctrica Yuncán (Operación bajo contrato de concesión a cargo de Engie Energía Perú). Este programa se inició en el año 2011, con una intervención piloto centrada en la capacitación, promoción y mejoramiento de técnicas de cultivo entre los agricultores involucrados en dicha iniciativa.

El análisis que la presente investigación de tesis desarrolla comprende los años 2018 al 2019, lapso de la implementación de este programa en los que el equipo técnico a cargo de su gestión desarrolló un conjunto de acciones tendientes a consolidar el trabajo con el grupo de agricultores de los valles antes mencionados. La promoción de una participación organizada de los agricultores por parte del equipo técnico del programa derivó en la constitución de dos asociaciones de productores (una en cada valle), cuyos integrantes ha participado en esta investigación aportando, a través de sus experiencias, el alcance necesario del análisis planteado.

Los testimonios recogidos, las reflexiones que los entrevistados han brindado, así como la revisión de los documentos producidos por el programa (y otros relacionados), son piezas fundamentales en el desarrollo de una reflexión de lo qué significa para los involucrados esta iniciativa. En este punto es importante señalar que la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos se plantea

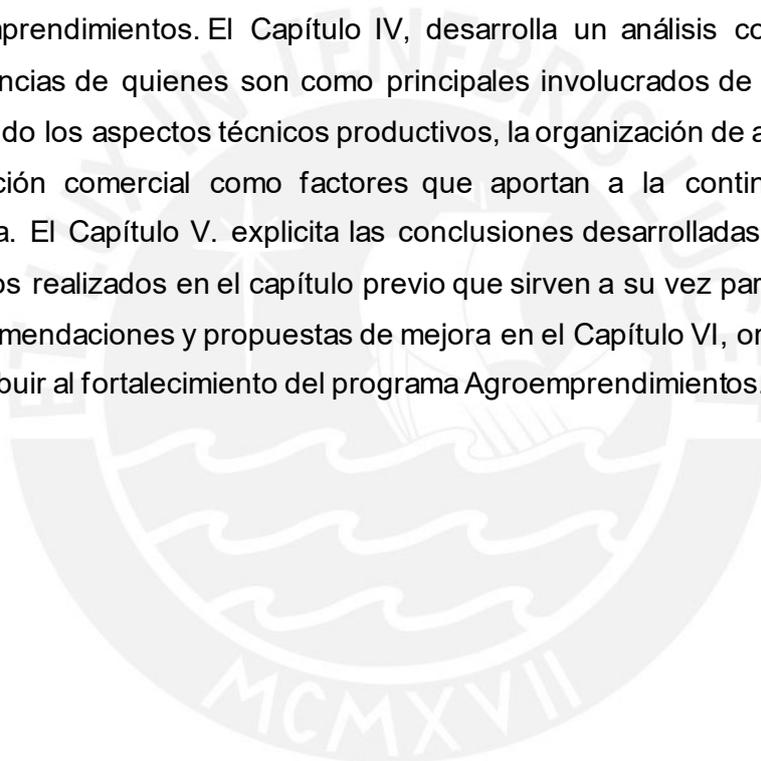
desde el análisis de las experiencias de los agricultores entrevistados, en el manejo de las mejores técnicas agrícolas, su esfuerzo para lograr una articulación comercial y su actuación para construir una organización de productores. Estos tres ámbitos de estudio se conjugan como una aproximación analítica que busca explicar la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos.

Los resultados del análisis que se desprende desde el acercamiento planteado al programa Agroemprendimientos, revela la complejidad de proponer una forma de gestión agrícola (técnica y organizacionalmente) distinta a la tradicionalmente experimentada por los agricultores en la zona, así como sus alcances y límites. En igual medida revela como cada uno de estos aspectos (lo técnico, lo comercial y organizacional) interactúan entre sí para potenciar o replantear la propuesta que subyace al programa Agroemprendimientos, así como los aspectos no previstos que su aplicación generó en la zona. Al final, la reflexión alcanzada evidencia que el aprendizaje organizacional logrado por los involucrados, la favorable singularidad de las características ecológicas de la zona para la producción agrícola, así como el desarrollo de un mercado cercano no esperado, ha contribuido también a mantener el programa Agroemprendimientos como una iniciativa vigente en lo económico y productivo.

Estos hallazgos plantean un aporte a la iniciativa que conforma el programa Agroemprendimientos, tanto en los aspectos de la conceptualización de esta intervención en la gestión agrícola, como en el replanteamiento de otros ámbitos no ponderados inicialmente que potencian su continuidad en el tiempo.

Por lo antes descrito, esta investigación adopta un acercamiento metodológico cualitativo, basado en los aportes testimoniales de los agricultores involucrados, los integrantes del equipo técnico del programa, del equipo de gestión social de la C.H Yuncán y los ejecutivos de la empresa EPP (directo auspiciador de esta iniciativa). Los aportes de cada uno de los involucrados antes mencionados se materializaron mediante entrevistas semi estructuradas aplicadas entre los meses de agosto de 2018 y setiembre de 2019, las cuales exploran los aspectos de intervención técnica del programa, la organización de los productores y la articulación comercial como factores que aportan a explicar los ámbitos claves a considerar para la sostenibilidad de esta iniciativa.

En atención a lo antes descrito el presente trabajo de tesis se estructura en seis capítulos. El primero presenta los alcances iniciales del planteamiento del problema que impulsa esta investigación, su justificación y los objetivos que se desprenden de ello. El Capítulo II presenta el marco teórico que asiste el desarrollo del análisis del caso que es materia de esta tesis, fundamentando en el enfoque de desarrollo que se adopta y en el análisis el marco normativo, los conceptos claves, así como el diagnóstico situacional del contexto donde se desarrolla el programa Agroemprendimientos. El Capítulo III, expone los detalles del diseño metodológico adoptado para el acercamiento a los involucrados en el programa Agroemprendimientos. El Capítulo IV, desarrolla un análisis con base en las experiencias de quienes son como principales involucrados de este programa abarcando los aspectos técnicos productivos, la organización de agricultores y la articulación comercial como factores que aportan a la continuidad de esta iniciativa. El Capítulo V. explicita las conclusiones desarrolladas a partir de los hallazgos realizados en el capítulo previo que sirven a su vez para la exposición de recomendaciones y propuestas de mejora en el Capítulo VI, orientadas éstas, a contribuir al fortalecimiento del programa Agroemprendimientos.



## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su inicio en 2011 hasta el 2019, este proyecto -y posteriormente denominado programa Agroemprendimientos- ha logrado impulsar los cultivos de aguaymanto y granadilla mejorada, así como introducir en la zona la palta Hass, lúcuma y los arándanos. En igual medida, la creación de dos asociaciones de agricultores (una por cada distrito) ha sido fruto de los incentivos desarrollados por el programa Agroemprendimientos que, en igual medida, ha promovido intentos iniciales para ingresar con producción local a mercados no tradicionales (supermercados).

A pesar de los logros obtenidos por este programa, es importante señalar que su alcance se ha limitado a un tipo de productor agrícola en ambos distritos. Estos agricultores se ubican principalmente en la zona baja de los distritos de Paucartambo y Huachón. Esta particularidad se explica en la medida que las características ambientales de la zona baja propician el desarrollo de frutales, cultivo priorizado inicialmente por este programa por su rápido retorno de la inversión y mejores precios en mercados nacionales.

La presente tesis, se centra así, en analizar los esfuerzos que el programa Agroemprendimientos ha mostrado en la zona, para lograr la sostenibilidad de un modelo productivo agrario no tradicional. Este modelo busca crear una economía local centrada en la producción agrícola tecnificada y vinculada a mercados no tradicionales nacionales y extranjeros. Todo esto, tiene como objetivo contribuir de manera efectiva a un incremento de los ingresos de los agricultores, y con ello, se espera aportar a la mejora la calidad de vida de la población local. Con ello, EPP apostó por este tipo de intervención agrícola para coadyuvar a la mejora de la economía local de las comunidades del AID de la C.H.

Por lo antes señalado, el programa Agroemprendimientos se convierte en un estudio de caso, basado en una iniciativa privada, que promueve el desarrollo de un “clúster local” centrado en la agricultura. Este esfuerzo privado, abre la discusión sobre la posibilidad de hacer sostenible este tipo de iniciativa y su aporte para la puesta en práctica el concepto de “Valor Compartido”, hecho que coincide con la declaración pública de la política de responsabilidad social del grupo Engie.

En este aspecto, EPP busca construir un proceso de aporte al desarrollo local e implementar un modelo de aporte para la mejorar de las condiciones de vida de los agricultores locales.

Así, las consideraciones generales que motivan la presente tesis parten de la experiencia desarrollada por el programa Agroemprendimientos para conocer los factores que contribuyen a la sostenibilidad de esta iniciativa, implementado por EEP en favor de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón desde un enfoque de Valor Compartido, durante los años 2018 – 2019. En atención a lo planteado, se ha analizado, cómo las mejoras técnicas productivas logradas por los agricultores, su propuesta de articulación comercial y la organización de éstos contribuyen a la sostenibilidad de dicho programa, y a partir de ello se elaboró las propuestas orientadas a fortalecer la implementación de éste.

Por lo antes señalado, el presente trabajo tesis abordó el análisis planteado mediante la siguiente pregunta:

- ¿Qué factores contribuyen a la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos, implementado por EPP (en atención al concepto de valor compartido del Grupo Engie al cual pertenece esta empresa) para los años 2018-2019 para los agricultores de los valles de Paucartambo y Huachón?

A partir de la formulación de este aspecto que se analiza se consideró las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo la adopción de las técnicas productivas logradas por los agricultores de las comunidades de los valles del Paucartambo y Huachón que participan de este programa, favoreció a la continuidad de esta iniciativa y con ello a su sostenibilidad?
- ¿Cómo la articulación comercial propuesta, para los agricultores asociados ha incentivado la continuidad del programa?

- ¿Cómo la organización de agricultores, promovida por el programa Agroemprendimientos ha contribuido a la continuidad de esta iniciativa y con ello a su sostenibilidad?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un estudio de caso, suele ser un ejercicio de análisis que busca contrastar una experiencia puntual de la realidad con los aspectos esperados cuando se interviene en ella (una expectativa). Dicho ejercicio se convierte así, en una forma de analizar cuán significativo ha resultado una intervención para el cambio, tanto para aquellos que están vinculados directamente a éste, como para los otros que se han visto implicados de manera indirecta. El caso que es materia de la presente tesis se ubica en la comprensión de los factores que contribuyen o dificultan la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos como iniciativa de actuación para la mejora de la gestión agrícola, en el ámbito de influencia de la Central Hidroeléctrica Yuncán (C.H. Yuncán), a cargo de EEP. Este análisis busca también comprender cómo este programa se articula a los esfuerzos de la mencionada empresa para materializar la declaración pública de responsabilidad social (Engie Corporate Social Responsibility, 2017); del grupo transnacional al cual pertenece. En este sentido se apela al concepto de “creación valor compartido” y la contribución a la meta 11 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (y con ello el concepto de sostenibilidad). Así se reproduce a continuación la declaración pública del Grupo Engie (al cual pertenece EPP) sobre la responsabilidad social de sus operaciones en lo referente a la creación de valor compartido:

### *“CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY- ENGIE*

*Stakeholders (partes interesadas): "Comprometidos con la generación de valor compartido"*

*Las actividades de ENGIE requieren que el Grupo participe activamente en las múltiples partes interesadas, como las comunidades, asociaciones, autoridades locales y organizaciones no gubernamentales organizaciones. Los intercambios de partes interesadas son vitales para compartir la creación de valor a largo plazo de los proyectos del Grupo. Ellos contribuir a la longevidad de las actividades del Grupo*

*previstas para proporcionar servicios esenciales y dinamizar aún más las bolsas de trabajo.*

*El grupo se compromete a sensibilizar a sus directivos de las formas en que el diálogo entre las partes interesadas puede beneficiar al Grupo: formación de los empleados en el diálogo a medida a la situación, las necesidades y las limitaciones de un sitio, y la elaboración de planes de acción y diálogo con los grupos de interés, en particular en relación con el lanzamiento de nuevas ofertas o proyectos. El Grupo lleva un registro y se esfuerza por responder a todas las y cualquier controversia pública. Su objetivo es mantener contacto regular con las comunidades afectadas por sus actividades, así como con las ONG. Integra el nuevo marco regulatorio como la ley francesa sobre el deber de cuidado o la Directiva de RSE” (Corporate Social Responsibility Policy, “Opening New Opportunities” Engie 2017).*

Con atención a lo planteado en los párrafos precedentes, esta tesis desarrolla un análisis que aporta a la comprensión de los procesos de interacción entre la empresa y comunidad, a partir de la aplicación de un modelo de desarrollo basado en la mejora de la gestión agrícola. La responsabilidad social, que se pretende construir como fruto de este esfuerzo se orienta como un modelo de gestión válido y un aporte significativo a la comprensión de la Gerencia Social.

Sobre este punto, es necesario reconocer que la presente tesis asume la propuesta de María Muñoz en la definición de Gerencia Social como “(...) *un modelo administrativo que permite gestionar las acciones sociales dentro de un marco de eficiencia, eficacia e impacto, que aporta instrumentos gerenciales que pueden ser aplicados a cualquier institución, y que no es un proyecto político, sino un modelo gerencial que recupera elementos y tendencias de la administración moderna y la gerencia de servicios (...)*” (Muñoz 1995)

El caso que es materia de la presente tesis se constituye así en modelo administrativo, cuya puesta en práctica expone un conjunto de instrumentos gerenciales que amplía la comprensión de lo que implica la Gerencia Social en la práctica.

### 1.3 OBJETIVOS

#### **Objetivo General**

**Conocer** los factores que contribuyen a la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos, implementado por Engie Energía Perú en favor de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón desde un enfoque de Valor Compartido, durante los años 2018 - 2019, **analizando**, las mejoras técnicas productivas logradas por los agricultores, su articulación comercial y la organización de los agricultores para promover la sostenibilidad de dicho programa, y **proponer** medidas de mejora que fortalezcan la implementación del programa.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las principales mejoras técnicas y productivas logradas por los agricultores a partir de su vinculación a Agroemprendimientos y cómo estas mejoras promueven la sostenibilidad de dicho programa.
- Determinar si la articulación comercial de los agricultores, promovida por la gestión de Agroemprendimientos, ha contribuido a la sostenibilidad de este programa.
- Conocer y analizar si el programa Agroemprendimientos logró incentivar la organización de los agricultores para promover la sostenibilidad de dicho programa

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Perú en los últimos 20 años ha experimentado un crecimiento económico importante que se ha visto evidenciado en una reducción significativa de la pobreza (INEI - ENAHO-2017)<sup>1</sup> y el incremento de los ingresos per cápita promedio mensual de la población (INEI- Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017)<sup>2</sup>. Aunque estos logros son notables en la región, también es importante señalar que, dicho crecimiento estuvo marcado por una expansión económica poco equitativa. Claro ejemplo de ello son las diferencias del crecimiento por rubro económico si se compara el aporte de la minería en la balanza comercial nacional respecto a los resultados observados en el mismo periodo para la agricultura<sup>3</sup>.

Si bien, ambas actividades se desarrollan principalmente en las zonas rurales de país, es la agricultura (y especialmente la tradicional) la que presenta una menor

- 
- <sup>1</sup> La reducción de la pobreza monetaria es otro indicador del buen momento del Perú. En el 2001 el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), reportaba 54.8% de pobres (Fuente Encuesta de Condiciones de Vida y Pobreza - ENAHO IV). Esta cifra se redujo el 2016 a 20.7%, es decir bastante menos de la mitad en 15 años. Sólo en el período 2011-2016 el Perú disminuyó 5 puntos la pobreza; en Latinoamérica en ese mismo lapso solo se redujo en promedio 1.6%.
  - <sup>2</sup> Entre el 2007 y 2017 el ingreso promedio Per Cápita mensual PEA creció de 765 soles a 975 soles. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 -2017. Lima Perú
  - <sup>3</sup> *“Las exportaciones mineras sumaron \$27 231 millones en 2011.Desde 2005 las ventas mineras al exterior crecieron en una tasa promedio anual de 18.7%. La importancia de las exportaciones mineras se observa en su peso en el total de exportaciones totales que han pasado de menos del 50% a más del 60% en los últimos años”*. P.9. (Impacto Económico de la Minería en el Perú. MACROCONSULT (2012). Lima – Perú). En comparación a los datos señalados, podemos observar que el volumen de exportación agrícola no tradicional creció entre 2009 y 2015 en 16.4% concentrándose esto principalmente en diversos frutales, los espárragos y la quinua (Situación de las Agroexportaciones Peruanas.Comex.2016). Estos datos excluyen a la agricultura tradicional cuya inserción en la exportación es casi nula.

dinámica económica, siendo ésta la principal actividad de una parte importante de la población rural en el Perú. En contraste con la agricultura de exportación, centrada principalmente en la costa -y caracterizada por altas cuotas de tecnificación-, la agricultura altoandina tradicional ha quedado estancada en formas poco eficientes de producción e inserción a mercados nacionales con una baja rentabilidad para el agricultor. Por consiguiente, la población vinculada a esta actividad, también se ve excluida de mejores ingresos y oportunidades, haciendo de éstos el grupo económico con menor posibilidad de desarrollo e inclusión en economías modernas.

La región de Pasco, en el centro del país, es un claro ejemplo de lo antes descrito. Con una tradición de cinco siglos de actividad minera, se caracteriza en paralelo por contar con un alto porcentaje de la población dedicada a la agricultura tradicional<sup>4</sup>. Esta misma población, presenta significativas carencias materiales que la ubican entre los sectores económicamente más vulnerables y con mayor dependencia de las condiciones ambientales en tanto, es la agricultura tradicional, su principal fuente de sustento. En contraste con lo antes descrito, esta región presenta, uno de los mayores potenciales hidroeléctricos en el país<sup>5</sup> siendo sus numerosas cuencas hidrográficas la principal ventaja para el desarrollo de esta forma de generación de energía. Esta potencialidad de generación llevó al Estado Peruano a la identificación de varias cuencas en dicha región con capacidad

---

<sup>4</sup> Según datos del INEI para el periodo 1993-2007 el 41% de la PEA ocupada en Pasco (37 971 personas) se dedican principalmente a la actividad agrícola, siendo los varones los que presentan el mayor porcentaje de participación en esta actividad económica. Esto contrasta con la PEA ocupada para las actividades como la pesca o minería que solo concentra el 9% de dicha población para la región Pasco, para el mismo periodo de tiempo. (Datos extraídos del Perfil Sociodemográfico del Departamento de Pasco – INEI-Capítulo 3. Participación en la Vida Económica). Cabe resaltar también que, los datos sobre la población según actividad económica que se muestran en el Compendio Estadístico de Pasco (INEI – 2017) indican que el 40 % de la PEA ocupada de dicha región se dedica a principalmente a la agricultura, porcentaje que se mantiene constante entre los años 2009 a 2016.

<sup>5</sup> Según el “Atlas del Potencial Hidroeléctrico en el Perú. Ministerio de Energía y Minas - 2011 (MINAN)” la región Pasco cuenta con un potencial hidroeléctrico determinado 55 7871 MW, ubicándolo entre las 15 regiones con mayor capacidad de generación en el país.

hidroenergética que predispone el desarrollo de proyectos de aprovechamiento hídrico para la producción de electricidad.

Una de estas cuencas, es la conformada por las diversas lagunas y afluentes de los ríos Huachón y Paucartambo ubicados en los distritos del mismo nombre, en la provincia de Pasco. Las ventajas comparativas de la mencionada cuenca hidrográfica fueron claves para el desarrollo del proyecto y posterior construcción de la Central Hidroeléctrica Yuncán. Dicha central, cuyo nombre deriva de la primera ubicación del mencionado proyecto, fue construida entre los años 2001 y 2004, bajo la supervisión y administración de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del Centro S.A. (EGECEN). Al finalizar la construcción de este proyecto, en el año 2004, el Estado Peruano entrega (por concurso público) la administración de dicha central a la empresa Engie Energía Perú S.A. (antes EnerSur S.A). Es así que dicha empresa, mediante contrato de concesión con el Estado en la modalidad de usufructo, asume por 30 años la operación y beneficios económicos derivados de la venta de energía producida por Central Hidroeléctrica Yuncán.

La presencia de Engie Energía Perú S.A (en adelante EEP), desde el 2005 (año del inicio de las operaciones de la C.H. Yuncán) en los distritos de Paucartambo y Huachón, constituyó la inserción de un nuevo actor social en la compleja dinámica comunal de dicha zona. La mencionada empresa, perteneciente a la multinacional Engie (de capitales franceses), estableció en un inicio un proceso de relacionamiento con la población local a través del cumplimiento de compromisos derivados del instrumento de gestión ambiental y apoyos mediante donaciones. En paralelo, a lo mencionado, la constitución de la Asociación Fondo Social Yuncán<sup>6</sup> (en adelante AFSY) con el aporte de 22.5 millones de dólares (a

---

<sup>6</sup> La AFSY inició sus actividades el 29 de enero del 2009 y fue constituida con la finalidad de financiar e implementar programas sociales para contribuir al desarrollo de los pobladores de los distritos de Paucartambo, Huachón y Centro Poblado de Quipparacra, mediante la ejecución de proyectos sostenibles orientados a contribuir a la mejora de la calidad de la salud, educación y al desarrollo de capacidades, asimismo con proyectos que contribuyan a la generación de empleo productivo; sus inversiones se enmarcan en las prioridades que establece el D.S. N° 082-2008-EF, Reglamento del D.L. N° 996.

entregarse en cuotas anuales por 17 años), derivado el contrato de concesión, constituyó una fuente de importante de inversión para el desarrollo local.

El contexto generado con la presencia activa de EEP y la AFSY, en los distritos de Paucartambo y Huachón, compuso un escenario político y social particular con dos lógicas de inversión social en paralelo. La primera desarrollada bajo la tutela directa de la empresa EEP, mientras la segunda con participación de las autoridades locales en la decisión de uso de este fondo al amparo de las normas que la regulan la forma de su administración. En la práctica la poca implementación del dinero asignado como parte de la AFSY en el periodo 2004-2009 (junto con los cambios en el cuerpo normativo que servía de marco para su gestión) llevó a un cuestionamiento sobre el impacto real del dinero acumulado y su no ejecución en proyectos que benefician a los agricultores locales. Este escenario y un complejo esquema político local conllevó a un conflicto social entre la AFSY y la comunidad del distrito de Paucartambo. La demanda que derivó pronto en una crisis social que buscaba la puesta en práctica inmediata de los fondos acumuladas en la AFSY hacia los agricultores locales mediante la compra y reparto de fertilizante. En contraposición a esto, la regulación normativa de los Fondos Sociales (recientemente implementada en 2008) supuso un conjunto de retrasos que exacerbaron las acciones violentas de un grupo de pobladores locales durante el 2009 en contra las instalaciones de la Central Hidroeléctrica Yuncán (como represalia ante el retraso a la atención a su pedido y asociación entre EEP y la AFSY). Los daños a las instalaciones pertenecientes al complejo hidroeléctrico derivaron en la ruptura del proceso de relacionamiento entre EEP y comunidades del distrito de Paucartambo.

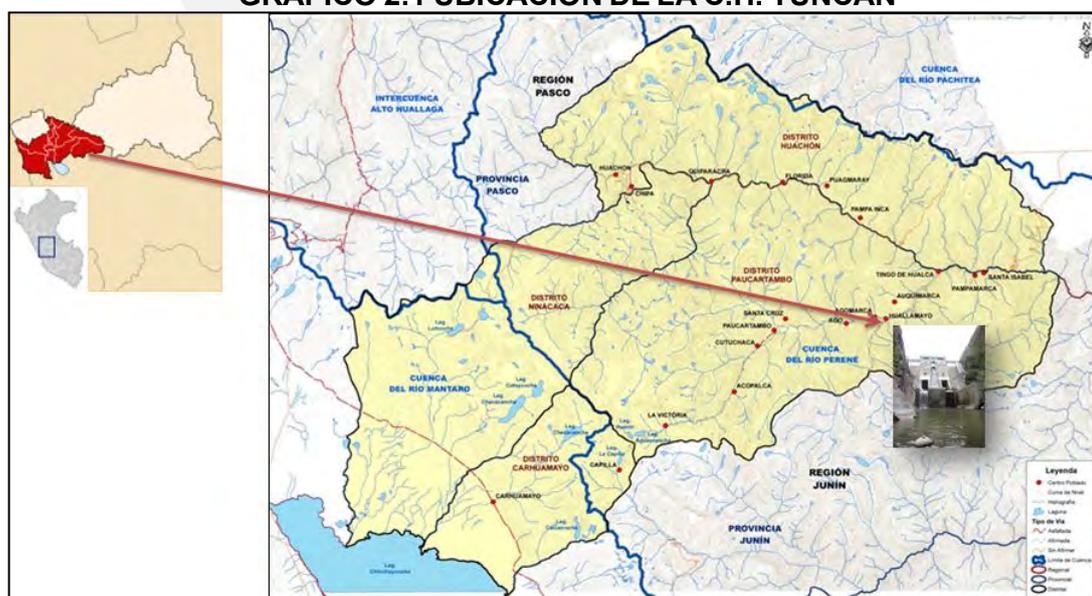
Un año después EEP, asume el reto de reiniciar el relacionamiento con la comunidad de Paucartambo desde el replanteamiento de su papel como empresa en la dinámica económica local. Es así que decide intervenir en la lógica predominante en la zona (la agricultura) siendo reconocido esto como un factor clave que explica los bajos ingresos de los pobladores locales y eleva las expectativas sobre la dependencia de fondos correspondientes a AFSY y al aporte filantrópico que representa la presencia de EEP en la zona.

Era claro que, el proceso de reconstrucción del relacionamiento entre empresa y comunidad posterior a esta crisis social del 2009 llevó a EPP a observar con mayor atención las demandas de apoyo a la economía local agrícola. Sobre el particular, desde el 2011 esta empresa, decide iniciar las primeras intervenciones en apoyo al desarrollo de esta actividad económica tradicional impulsado por un diagnóstico participativo previo y una zonificación agrícola ambiental. Es así que se gesta la constitución de un proyecto para la mejora de la gestión agrícola local basado en la necesidad de desarrollar esta actividad, y con ello, impulsar mejoras en los ingresos familiares de los agricultores de los distritos de Paucartambo y Huachón. EL objetivo de esta intervención busca que dicha mejora en la actividad agrícola y el incremento de ingresos entre los agricultores contribuya a una mejora significativa de la calidad de vida de éstos y proporcione mejores condiciones de relacionamiento con la empresa EPP en la zona.

### 2.1.1 AID DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA YUNCÁN (C.H. YUNCÁN)

La Central Hidroeléctrica Yuncán (C.H. Yuncán) se encuentra localizada entre las cuencas de los ríos Paucartambo y Huachón (de la provincia de Pasco en la región Pasco), a aproximadamente 2,500 m.s.n.m (a 340 km al Noreste de Lima).

**GRÁFICO 2.1 UBICACIÓN DE LA C.H. YUNCÁN**



Fuente: Elaboración propia

El 6 de febrero de 2004 Engie Energía Perú (EEP) se adjudicó, a través de un concurso público internacional, la concesión de la C. H. Yuncán<sup>7</sup> bajo la modalidad de Contrato de Usufructo, por un plazo de 30 años. El costo total de la concesión asciende a 205 millones de dólares que se dividen en: 1) 57.6 millones de dólares por derecho de contrato, 2) 125 millones de dólares por derecho de usufructo y 3) 22 millones de dólares en aportes sociales a la zona de influencia. Estos dos últimos serán pagados a lo largo de un periodo de 17 años.

Así, Engie Energía Perú (EEP) desde el 2005, opera por concesión la Central Hidroeléctrica Yuncán (C.H. Yuncán) cuya área de influencia directa<sup>8</sup> corresponde a los territorios de tres grandes comunidades: CC. Huachón, CC de Quiparaca (ubicadas en los territorios del distrito de Huachón, provincia de Pasco, en la región Pasco) y la CC de Paucartambo (ubicado en los territorios del distrito de Paucartambo, provincia de Pasco, región de Pasco).

---

<sup>7</sup> EEP (antes ENERSUR S.A) firmó contrato de constitución de usufructo de la Central Hidroeléctrica de Yuncán, con una inversión de US\$ 205 millones. El 6 de febrero de 2004, EEP se adjudicó la buena pro de la Central Hidroeléctrica Yuncán, y se comprometió junto a ello, a realizar un aporte social (después Fondo Social Yuncán) a favor del desarrollo de la región, por el derecho de contrato en un plazo de 17 años. La C.H. Yuncán tiene una capacidad instalada de 130 MEGAWATIOS. Su construcción se inició en 1997, con recursos del Estado peruano y un crédito del JBIC (Banca para la Cooperación Japonesa).

<sup>8</sup> La ubicación de esta central hidroeléctrica, que aprovecha de los sistemas hídricos de los distritos en mención, tuvo un significativo impacto en la constitución de su área de influencia que fue definida a través de un estudio de impacto ambiental, pero también por una presión social y política que determinó la composición por territorios de las tres comunidades asentadas en dichos distritos.

**TABLA 2.1. Inscripción de las Comunidades AID de la C.H. Yuncán**

Comunidad	Fecha de creación	N° de Familias	Fecha de Inscripción
Huachón	22/11/1935	1400	28/10/1996
Quiparacra	30/11/1928	900	-
Paucartambo	05/08/1926	3500	06/08/2001

Fuente: Directorio de Comunidades Campesinas del Perú – 2009, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

En la actualidad EEP viene desarrollando actividades con la población local de la zona de influencia directa de la C.H Yuncán, como parte de sus programas de apoyo social e inversión en un enfoque orientado a hacer tangible su política de responsabilidad social corporativa. Entre estas actividades, desde año 2011, se viene implementando el programa de mejora para la gestión agrícola denominada Agroemprendimientos.

Junto a los antes expresado, es importante señalar la existencia de un fondo social que deviene del contrato de concesión de la CH Yuncán; por lo que EEP entrega bajo esta modalidad, una cantidad de dinero anualmente para la inversión social y desarrollo local. Esta información es de considerable importancia, en tanto introduce un factor adicional para entender el relacionamiento empresa – comunidad, y a través de ello, explicar el contexto en que impulso la puesta en marcha del programa Agroemprendimientos.

### **2.1.2 COMUNIDADES DE PAUCARTAMBO Y HUACHÓN**

El distrito de Paucartambo (con una superficie de 704.83 km<sup>2</sup>) cuenta con una población de 20,993 habitantes al 2007 (CENSO INEI), siendo su población urbana el 60.2% y rural 39.8%. La tasa de crecimiento vegetativo promedio de la población es 1.03%. En la actualidad dicho distrito cuenta con 10 principales centros poblados: La Victoria, Bellavista, Acopalca, Chupaca, Paucartambo (centro urbano), San Francisco, Aco, Huallamayo, Auquimarca y Sta. Isabel. El siguiente cuadro muestra la cantidad de población de cada uno de estos:

**TABLA 2.2. Población de las Principales Localidades del Distrito de Paucartambo**

<b>PAUCARTAMBO LOCALIDADES (Centro Poblado)</b>	<b>(Hab.)</b>	<b>%</b>
<b>Paucartambo (Incluye Al CP San Francisco)</b>	7,299	53.0%
<b>Huallamayo</b>	1,477	10.7%
<b>Aquimarca</b>	1,378	10.0%
<b>Bellavista</b>	1,374	10.0%
<b>Chupaca</b>	822	6.0%
<b>La Victoria</b>	668	4.8%
<b>Aco</b>	386	2.8%
<b>Sta. Isabel</b>	256	1.9%
<b>Acopalca</b>	121	0.9%
<b>Totales</b>	<b>13,781</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente. INEI-2007.**

El distrito de Huachón (con una superficie de 471.68 km<sup>2</sup>) cuenta con una población de 4 579 habitantes al 2007 (CENSO INEI), siendo la actividad agropecuaria el principal rubro económico agrupando al 74% de la población, seguida del comercio (9%). Esta población es mayoritariamente joven (36 % se agrupa entre los 20 a 44 años). Con relación a la distribución poblacional por zona de asentamiento, el 60 % habitan (2 747) en emplazamientos urbanos de este distrito, mientras el 40% (1 832) en espacios rurales. Los ingresos per cápita por familia de ambos distritos son menores a S/. 500 (datos del IDH para el 2012).

De otro lado, datos proyectados por el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) para el 2017, muestran un leve crecimiento poblacional para el caso del distrito de Huachón (pasa de 4 579 a 4 734), mientras que para el caso del distrito de Paucartambo este crecimiento es más significativo (pasa de 20,993 a 24 920). Los indicadores de pobreza monetaria, que el CEPLAN plantea para ambos distritos revela también diferencias importantes: En el caso de Huachón, el 22.8 % es considerado como pobre extremo mientras que, para el caso de Paucartambo, solo el 13.8 % de la su población se ubica en esta categoría.

No obstante, las diferencias antes planteadas, es importante reconocer que la base económica de ambos distritos se sustenta principalmente en las actividades

agropecuarias. Para el caso de la presente tesis, es importante señalar que la agricultura emplea, por ello, a una parte importante de la población de ambos distritos, siendo diversificada dicha producción en tanto ambos presentan tres pisos ecológicos definidos. Esta característica conlleva en la práctica, la orientación de la producción según el ecosistema en el cual se organiza dicha actividad. Es así que la agricultura que se desarrolla en las zonas altas de ambos distritos, (que va de 3 500 a 2 000 m.s.n.m) se concentra en la producción de tubérculos y algunos granos resistentes a la baja temperatura mientras que, en las zonas por debajo de este piso altitudinal, se concentra en la producción de maíz, habas, alverja y frutales.

Así, si bien estos distritos presentan una compleja dinámica productiva agrícola, gracias a sus diversos sistemas ecológicos, es la zona baja de éstos, los que concentran en mayor volumen la producción de frutales, dada las condiciones de temperatura y disposición de agua para tal fin. En paralelo a ello, la ubicación de la C.H. Yuncán en dicha zona propició el desarrollo de caminos (en calidad de trocha carrozable durante su construcción) lo que dinamizó fuertemente el desplazamiento de vehículo y productos. Junto a ello, la inversión en infraestructura de telecomunicación, ejecutado con parte del Fondo Social Yuncán, aceleró la puesta en marcha de una serie de servicios de telefonía móvil, que interconectó gran parte del territorio de ambos distritos.

Sin duda las condiciones que presentan ambos distritos, (próximos a centros urbanos como Cerro de Pasco, Junín, la Oroya, Huancayo o Oxapampa) también juega un papel importante en la dinámica económica local. Siendo así, la producción agrícola en ambos distritos abastece parte de la demanda de dichos centros urbanos, así como aquella generada para la ciudad de Lima (ubicada a 8 horas de camino).

Las condiciones antes señaladas brindan ciertas ventajas comparativas presentes en ambos distritos, que coadyuvan a la mejor inserción de su población en circuitos de intercambio de bienes y servicios, en la región Pasco, así como hacia otras partes del Perú. En paralelo, estos distritos cuentan con una red de distribución de energía eléctrica domiciliar y pública extendida en todo su

territorio, lo que contribuye de igual manera mejorar las condiciones de producción local.

En contraste a lo antes descrito, la población de Huachón y Paucartambo aun presenta porcentajes significativos de pobreza y pobreza extrema, y carencias en la formación básica escolar de una parte importante de su población (según el IDH para el 2012, solo el 35.5 % de la población del distrito de Huachón ha culminado la educación secundaria, mientras que para el caso de Paucartambo este porcentaje solo alcanza el 63.7%). De otro lado, si bien hay una oferta importante de centros educativos básicos y secundarios en ambos distritos, solo existe un centro de formación profesional (a cargo de la Universidad Daniel Alcides Carrión) dedicado exclusivamente a la actividad agrícola (escuela de agronomía en Paucartambo).

En este contexto, que el programa Agroemprendimientos, promovido por la empresa Engie Energía Perú, implementa un conjunto de acciones con la población de productores locales promoviendo un cambio en la gestión agrícola local, hacia la dedicación de cultivos con mayor rentabilidad en mercado y con un manejo más tecnificado para ello.

Como se describió en las secciones iniciales de esta tesis, son los agricultores de la zona baja de ambos distritos los que se vincularon inicialmente al programa Agroemprendimientos, impulsados por una incipiente agricultura de frutas en dicha zona, y la propuesta de mejorar esta actividad con el consiguiente incremento de los ingresos por dicha actividad. Por este motivo, hasta la fecha la mayor parte de los participantes del mencionado programa, son agricultores de las localidades de Huallamayo, Auquimarca y Sta. Isabel (en la zona baja del distrito de Paucartambo) y las localidades de Quiparacra, Puagmaray, Pampa Inca y La Florida (en la zona baja del distrito de Huachón).

## **2.2 MARCO NORMATIVO**

Es preciso señalar que el desarrollo del programa Agroemprendimientos, principal foco de atención de la presente tesis es fruto de un esfuerzo particular en el que confluyen tanto las acciones desarrolladas por una empresa privada como las acciones locales de quienes se contribuyen a su dinámica y permanencia. En igual

medida, es importante reconocer la interacción que tiene el contexto más amplio en el que se inserta este programa habiéndose evidenciado en su formulación un interés por provechas las características locales territoriales para su formulación. En paralelo a esto, es significativo el impulso manifiesto que EEP promovió en la implementación del programa Agroemprendimientos en coherencia a su declaración de responsabilidad social corporativa y el aporte que esto brinda a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (especialmente el objetivo 11 de éstos, tal como se evidencia en su declaración pública de responsabilidad social).

Siguiendo lo antes expuesto, es necesario dilucidar los aspectos que constituyen el escenario normativo sobre el cual el programa Agroemprendimientos estableció su inicio y acciones posteriores. Este escenario está constituido por los aspectos normativos nacionales respecto a las políticas públicas en el campo de la agricultura y su relación con la forma en el que el programa Agroemprendimientos desarrolló sus acciones. También ello se puede observar los alcances que tuvo para este programa la definición de las estrategias adoptadas y la influencia en éstas de la declaración pública de EEP respecto a su enfoque de responsabilidad (y su atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible). Desde este punto, también es importante señalar los aspectos que llevaron a EEP optar por el desarrollo de un programa en el campo de la agricultura local de la zona de influencia directa de la C.H. Yuncán, concesión a cargo de dicha transnacional con sede en Perú y su relación con el contexto normativa en esta iniciativa surgió.

### **2.2.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (también conocidos como los ODS), nacen de un acuerdo (no jurídicamente obligatorios) multilateral y multinacional entre los Estados Miembros de las Naciones Unidas el 25 de setiembre de 2015 (en coincidencia con el Acuerdo de París aprobado en la Conferencia sobre el Cambio Climático -COP21) como un llamado universal para asumir una agenda global que atienda los graves desajustes por el cambio climático en el planeta, la pobreza y los aspectos de acceso a la justicia e igualdad, así como la necesidad de promover en forma amplia la intervención en aspectos políticos, económicos y de innovación para el medioambiente en todo el mundo. Si bien tuvieron un precedente en los Objetivos del Milenio, es claro que la formulación del acuerdo que llevó a la

constitución de esta agenda común para la adopción de los ODS busca una amplia incorporación de éstos, sin distinción de los niveles de desarrollo económico o social de los países y promoviendo la responsabilidad igualmente compartida en los logros que se impulsan con su adopción.

En su formulación, se constituyen 17 ODS articulados (Ver Tabla 2.3) y 169 metas, que planteados en su conjunto buscan desarrollar una acción integrada de logros orientado hacia las personas y el cuidado del medio ambiente para los próximos 15 años (2015-2030). Todo este esfuerzo se ve reflejado en la denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En el caso del Perú, la adopción de los ODS implicó, como el resto de los países participantes de esta iniciativa, una ronda de consultas nacionales en seis regiones del país, a través de la participación de más de setecientas personas. Este esfuerzo contribuyó a la formulación final de las ODS. En igual medida, el Perú ha desarrollado un conjunto de acciones en el marco del cumplimiento de los ODS, cuyo monitoreo y medición están a cargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Esta entidad pública encargada de liderar los avances y medición de las acciones para lo logró de estos objetivos (entidad peruana definida como punto focal para la Agenda 2030), junto de con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) han desarrollado el “Sistema de Monitoreo y Seguimiento a los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. Con base en estos esfuerzos, en 2017 se presentó primer “Informe Nacional Voluntario” sobre los aportes al logro de los ODS, en el cual el Perú plasma los avances en la implementación de la Agenda 2030. En igual medida, dicho informe explicita el sistema de indicadores que el Perú ha implementado evidenciar los avances de esta iniciativa.

**TABLA 2.3. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

<b>OBJETIVO 1</b>	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
<b>OBJETIVO 2</b>	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible.
<b>OBJETIVO 3</b>	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

<b>OBJETIVO 4</b>	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
<b>OBJETIVO 5</b>	Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.
<b>OBJETIVO 6</b>	Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
<b>OBJETIVO 7</b>	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
<b>OBJETIVO 8</b>	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
<b>OBJETIVO 9</b>	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
<b>OBJETIVO 10</b>	Reducir la desigualdad en y entre los países
<b>OBJETIVO 11</b>	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
<b>OBJETIVO 12</b>	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
<b>OBJETIVO 13</b>	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
<b>OBJETIVO 14</b>	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
<b>OBJETIVO 15</b>	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
<b>OBJETIVO 16</b>	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
<b>OBJETIVO 17</b>	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

Fuente:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Es importante mencionar que, en el marco de la presente tesis, la mención a los ODS alcanza especial relevancia como un marco referencial de actuación entre Estado y Sociedad, pero también como una iniciativa compartida que Engie Energía Perú promueve en su actuación corporativa, siendo ello explícito en los aportes que dicha empresa comprometió para el desarrollo del programa Agroemprendimientos. Como se aprecia en el siguiente gráfico (Engie. Corporate Social Responsibility, 2017) esta empresa busca transmitir en todas

sus acciones corporativas la necesidad de vincular su aporte a los logros de ODS. En forma particular, el desarrollo del Programa Agroemprendimientos encuentra en esta iniciativa un aspecto de referencia en tanto su implementación también busca ser un aporte para genera comunidades sostenibles en los aspectos, ambientales, sociales y económicos.

**TABLA 2.4. ALINEACIÓN CON LOS ODS - ENGIE**

TOPIC	CSR objective	2020 Target	Main UN SDG concerned
Stakeholder dialogue	% of industrial activities covered by an appropriate dialogue and consultation mechanism in 2020	100%	Sustainable cities and communities 

Fuente: Engie -Corporate Social Responsibility- Open New Oportunities-Our CSR Ambition

### 2.2.2 POLÍTICA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA

*“El Acuerdo Nacional, suscrito el año 2002, planteó las políticas de Estado que definen el rumbo hacia el desarrollo sostenible del Perú, en las cuales el Sector Agrario tiene una gran relevancia, dado su rol en la mejora de las condiciones de vida de la población rural, así como en la reducción de la pobreza y brechas sociales, contribuyendo a la seguridad alimentaria, en el marco de un manejo sostenible de los recursos naturales, agua, suelo y los recursos forestales y de fauna silvestre”. (Juan Benites Ramos, ex ministro de Agricultura y Riego-DECRETO SUPREMONº 002-2016-MINAGRI, Política Nacional Agraria).*

Es crucial, a partir de la definición de la materia que atañe la presente tesis, comprender los alcances de la Política Nacional Agraria cuyas implicancias se ven reflejadas en forma indirecta en las acciones que el programa Agroemprendimientos ha implementado los últimos años. El marco referencial que, nos ofrece el análisis de dicha política, brinda un contexto que coadyuva a la mejor comprensión del modelo de intervención del programa Agroemprendimientos y su implementación en los valles de la zona baja de los distritos de Paucartambo y Huachón (provincia de Pasco, región del mismo nombre). En paralelo a lo ya descrito, la presente tesis hace suya la definición de Política Nacional, expuesta en los documentos digitales del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (conocido por sus siglas como CEPLAN). De esta

forma, la argumentación expuesta que acoge esta investigación considera que *“Las políticas nacionales definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas. Las políticas nacionales conforman la política general de gobierno”*. (CEPLAN, 2018)

En congruencia con lo antes expuesto, el Estado Peruano cuenta con una Política Nacional Agraria (promulgada el viernes 28 de marzo de 2016 en el diario oficial El Peruano, mediante DECRETO SUPREMO N° 002-2016-MINAGRI) cuyo objetivo principal se transcribe a continuación:

*“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”*. (DECRETO SUPREMO N° 002-2016-MINAGRI, Política Nacional Agraria)

Junto a dicho objetivo, La política Nacional Agraria se estructura con base en 12 ejes de intervención, los cuales se describen a continuación:

1. **Manejo Sostenible de Agua y Suelos.**
2. Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre.
3. Seguridad Jurídica sobre la tierra.
4. Infraestructura y tecnificación del riego.
5. Financiamiento y seguro agrario.
6. Innovación y tecnificación agraria.
7. Gestión de Riesgo de Desastres en el sector agrario.
8. **Desarrollo de capacidades.**
9. Reconversión productiva y diversificación.
10. **Acceso a mercados.**
11. Sanidad Agraria e Inocuidad Agroalimentaria.
12. Desarrollo Institucional.

Cada uno de estos ejes se implementa a través de lineamientos, descritos en el texto de la política nacional, los cuales a su vez se expresan en acciones específicas con responsabilidades en diferentes actores. Si bien cada uno de éstos contribuye a los objetivos que impulsan dicha política, para fines de la presente tesis, se pondrá mayor atención a los ejes 1, 8, y 10 (Manejo Sostenible de Agua y Suelos, Desarrollo de Capacidades y Acceso a Mercados). Los mencionados ejes aluden directamente a la temática de los objetivos específicos que guían este trabajo de tesis, en tanto se encuentran próximos a los conceptos de Sostenibilidad, Desarrollo de Capacidades, así como a la estrategia de acceso a mercados.

Cabe señalar también que esta política agraria declara, a través de su primer objetivo específico, la necesidad de *“Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario”*. (DECRETO SUPREMO N° 002-2016-MINAGRI, Política Nacional Agraria). Si bien, desde esta declaración, la unidad básica productiva agraria se toma como fundamento de la construcción de las acciones para el desarrollo del sector, también es claro (desde una perspectiva de mercado y el segundo objetivo específico de dicha política) la necesidad de acudir a una serie de lineamientos para la promoción de la inserción organizada a mercados no tradicionales de productos agrícolas. En este caso, el objetivo asociado al eje 10 (Acceso a Mercados) que busca *“Fortalecer y ampliar el acceso de los productos de los pequeños y medianos agricultores a los mercados locales, regionales y nacionales, así como a los mercados de exportación”* declara en su tercer lineamiento la atención hacia la promoción de la organización de productores agrarios en respuesta a los requerimientos del mercado, tal como se puede apreciar en la siguiente transcripción:

*“Promover la organización de pequeños y medianos productores con orientación hacia el mercado, facilitando la formalización de las organizaciones y la gestión empresarial”*. (DECRETO SUPREMO N° 002-2016-MINAGRI, Política Nacional Agraria)

Asimismo, es posible hallar en el texto de la mencionada política un conjunto de enfoques que guían su desarrollo, entre las cuales se puede resaltar -desde el interés que motiva la presente tesis- el enfoque de Desarrollo Territorial y el

enfoque de Desarrollo Sostenible. En ambos casos las definiciones expuestas en el texto de la mencionada política nacional son congruentes con las definiciones incluidas en el presente trabajo de tesis; y a las cuales se ha acudido en un esfuerzo de análisis para explicar el modelo de intervención del programa Agroemprendimientos.

En síntesis, la Política Agraria Nacional cumple en su formulación, con ser el marco normativo, estratégico y conceptual que define la propuesta de intervención del Estado en el sector, incluyendo los aspectos públicos y privados que deben ser atendidos en este esfuerzo. Los alcances derivados de dicha política, así como las acciones que se desprende de ésta, también sirven de marco de referencia respecto a los principales ámbitos de atención que deben ser tomados en una intervención integral para el desarrollo del sector agrario.

Para los alcances y objetivos que busca la presente tesis, el modelo de intervención desarrollado por el programa Agroemprendimientos comparte tres aspectos congruentes con la Política Nacional Agraria: 1) la atención a la necesidad de transferir capacidades técnicas a los agricultores; 2) su orientación hacia la inserción de éstos en mercados no tradicionales; 3) la promoción de la organización de productores agrícolas como estrategia de articulación a mercados no tradicionales de productos agrícolas. Junto a ello, es de resaltar la presencia en el programa Agroemprendimientos en su formulación, de los enfoques de Desarrollo Sostenible y Desarrollo de Capacidades, los cuales también están presente en la mencionada política nacional.

### **2.2.3 ENGIE ENERGÍA PERÚ Y EL APOYO A LA AGRICULTURA LOCAL**

Como se puede apreciar en las secciones precedentes (2.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible) Engie Energía Perú (empresa nacional perteneciente a la corporación internacional Engie), emprendió un conjunto de acciones con sus stakeholders locales, vinculados a sus operaciones de generación de energía como parte de la materialización de su compromiso público de responsabilidad social (y con ello su aporte a los ODS). Entre estas acciones estableció, para el caso particular a la C.H. Yuncán, (central hidroeléctrica administrada por dicha empresa mediante la modalidad de concesión por usufructo) la necesidad de

replantear su papel en el proceso de relacionamiento con las comunidades del entorno de su operación hidroenergética en la región Pasco. Para ello, en 2008, se emprendió un conjunto de talleres con la asistencia de 1 221 pobladores de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón (zonas de influencia directa de las operaciones de la C.H. Yuncán con especial atención a las localidades de Huallamayo, Auquimarca, Santa Isabel, Huachón, Quiparacra y Puagmaray) con el fin de constituir un Diagnóstico Rural Participativo. Este evidenció que la agricultura -y en menor grado la ganadería- sigue siendo la principal actividad económica local y con ello, agrupa a la mayor parte de la población económicamente activa en la zona. Este esfuerzo quedó plasmado en el documento denominado “Diagnóstico Rural Participativo (DPR) – ENERSUR. 2008”. En este se puede hallar como parte de las consideraciones finales (IV. Alcances en Responsabilidad Social) lo siguiente:

*“Los participantes en el transcurso del desarrollo del DPR han reconocido y agradecido la apuesta de la empresa ENERSUR por el desarrollo sostenible de cada una de sus comunidades y se han sensibilizado para participar en las capacitaciones y en la gestión de los proyectos de manera conjunta para conseguir la visión que se han trazado. El presente trabajo responde a los objetivos del Estudio de Impacto Ambiental, dado que se cumple con:*

*“Objetivo N° 46. Apoyarlos en la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo agroindustriales”, el DPR es un estudio que en base a la participación de la población permite identificar alternativas y/o proyectos en forma consensuada y contextualizada que responde a sus necesidades, sumado a ello se tiene datos estadísticos de fuentes primarias como sugerencias de consultores sobre posibles proyectos a desarrollar.*

*“Objetivo N° 43. Iniciar un programa de apoyo a las comunidades (asistencia técnica) en manejo del agua para la agricultura”, con los talleres los participantes han podido concientizarse sobre la importancia del agua en el riego y como afecta a su labor agropecuaria, adicionalmente ellos han identificado soluciones a*

*través de la identificación de sus potenciales (fuentes hídricas) y su debilidad (organización y falta de mantenimiento de canales).*

*Objetivo N° 44. Iniciar un programa de apoyo a las comunidades en cuanto a la mejora de la cédula de cultivo”, con los talleres los participantes han sido capacitados en la importancia del riego, de los pesticidas orgánicos y su uso, de la necesidad de fortalecer su organización y de técnicas agrícolas”. (Diagnóstico Rural Participativo (DPR) – ENERSUR. 2008)*

El documento en mención recalca las principales acciones identificadas para el desarrollo local como parte del Diagnóstico Rural Participativo implementado, haciendo hincapié con ello en su relación con lo descrito en los objetivos de apoyo local planteados como parte del Estudio de Impacto Ambiental de la C.H. Yuncán. En igual medida, entre las conclusiones expuesta en el documento de Diagnóstico Rural Participativo (DPR) en referencia, se puede hallar lo siguiente:

*“Como se ha podido comprobar con la realización del DRP, se cuenta con una gran cantidad de potencialidades que esperan una gestión adecuada por lo que se torna de suma importancia la formulación del proyecto de la Zonificación Ecológica y Económica para el Ordenamiento Territorial de las comunidades con fines de hacer un uso sostenible de todos sus recursos y asegurar un desarrollo sostenible para las generaciones venideras” (Diagnóstico Rural Participativo (DPR) – ENERSUR. 2008)*

Al finalizar el Diagnóstico Rural Participativo a finales del 2008, Engie Energía Perú (antes ENERSUR), comenzó un proceso de diseño de intervención local orientado a la principal actividad económica (la agricultura) y con ello una propuesta alternativa, a la simple ayuda mediante donación de materiales, para aportar al desarrollo local. En el transcurso de este esfuerzo inicial, diversos conflictos sociales en la zona retrasaron la puesta en práctica de esta nueva forma de intervención para el desarrollo, siendo retomado a comienzos del 2011.

Una vez superado las diferencias existentes entre las comunidades del Distrito de Paucartambo y Engie Energía Perú (antes ENERSUR), se emprendió un conjunto de estudios (a cargo de una consultora especializada en el tema) cuyo resultado

se sintetizó a través de la composición de cartografía digital posteriormente copilada en un documento final denominado “Zonificación Agrícola Ambiental”. Este esfuerzo se constituye en una apuesta por contribuir al análisis de las potencialidades locales para el desarrollo sostenible de los distritos de Paucartambo y Huachón (zonas de influencia directa de la C.H. Yuncán), así como uno de los precedentes para la determinación de la estrategia de implementación técnico-productiva que derivó en el inicio del Programa Agroemprendimientos.

Como se puede apreciar en los párrafos precedentes, el Programa Agroemprendimientos se nutre tanto de la participación inicial de los pobladores locales en el proceso de Diagnóstica Rural Participativo (promovido por Engie Energía Perú) como en las acciones de apoyo al desarrollo local que forman parte de las tareas descritas en el Estudio de Impacto Ambiental de la C.H. Yuncán (responsabilidades adscritas a la concesión de esta unidad de generación de energía). En el centro de estos dos ámbitos, valga reconocer que es la actividad agropecuaria en los distritos de Paucartambo y Huachón, el principal foco de movilización de la vida social y económica local, por lo que contribuir a la mejora de los aspectos técnico productivo de este ámbito, asume el reto de llevar a la práctica un nuevo proceso de relacionamiento con los stakeholders locales por parte de Engie Energía y un aporte para evidenciar un modelo de desarrollo sostenible en la zona.

## **2.2.4 PROGRAMA AGROEMPREDIMIENTOS**

### **2.2.4.1 PRIMERA ETAPA**

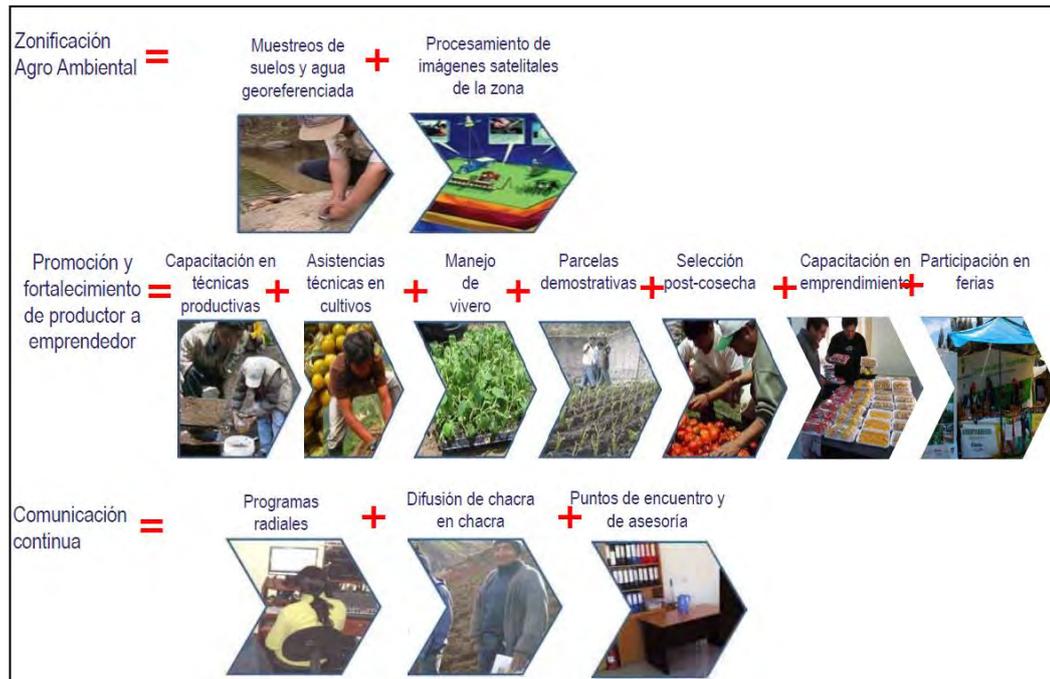
El Programa Agroemprendimientos, inicia sus actividades en la zona de influencia de la C.H. Yuncán en enero de 2011, mediante la implementación de un proyecto piloto de mejora de la gestión agrícola, promovido por el área de coordinación de responsabilidad social de la empresa EPP. La puesta en marcha de esta iniciativa se concentró en un nuevo enfoque de relacionamiento con la población local, orientado a la intervención en los aspectos técnicos de la actividad agrícola y la promoción de cultivos (granadilla, aguaymanto y rocoto) con un mayor potencial de venta y precios en mercados locales y nacionales. Esta primera etapa, estuvo impulsada por acciones de intervención previa el año 2010 (a cargo de la

consultora en temas agrícolas denominada ADALID Consultores) que derivaron en un diagnóstico participativo con la población de la comunidad de Quiparacra y Huachón, así como un estudio de las condiciones agrícolas ambientales de ambos distritos. Los resultados de este esfuerzo derivaron en la identificación de una serie de productos agrícolas con un perfil de mayor rendimiento según las características ambientales locales y la disposición de condiciones de suelo y agua.

Durante la primera fase del programa Agroemprendimientos (entre los años 2011 y 2013) el modelo de intervención del equipo técnico a cargo (integrado por seis ingenieros agrónomos), impulsó la capacitación entre los agricultores de las localidades de la zona baja de ambos distritos (Huachón y Paucartambo). Ésta buscó la aceptación de los conocimientos transmitidos (basado en un enfoque de desarrollo de capacidades), cuyo resultado revelara los efectos positivos (en producción y productividad) de los cultivos propuestos, con el consecuente incremento de los ingresos que de ello deviene. Junto a lo antes descrito, se implementó las intervenciones en campo sobre temas específicos denominadas “asistencia técnica” que, a la par de la instalación de parcelas demostrativas y desarrollo de viveros, buscaron hacer tangible el manejo de los cultivos promovidos por el programa Agroemprendimientos. Como soporte a las estrategias antes mencionadas, se puso en marcha un conjunto de acciones de comunicación que se tradujeron en el desarrollo de un programa en radio (emitido una vez cada 15 días), para los agricultores de ambos distritos (a través de la señal de radio local), así como la distribución de información escrita sobre los cultivos promovidos su manejo técnico.

Por último, en esta primera fase del programa Agroemprendimientos, se impulsó la participación de los agricultores involucrados en ferias locales y regionales, con el objetivo de mostrar los primeros resultados de la intervención en marcha. Para ello, se ofreció capacitación con el fin de mejorar el manejo y presentación de los productos en dichos eventos, lo cual sumó como parte del fortalecimiento de capacidades en los agricultores.

## **GRÁFICO 2.2 PRIMERA ETAPA DE AGROEMPREDIMIENTOS (2011-2013)**



Fuente: documentos de presentación inicial del programa Agroemprendimientos (2012).

Dentro de los logros obtenidos en esta primera etapa se menciona (a través de información promocional del programa y menciones hechas por el equipo técnico del proyecto) el logro de 21 grupos de agricultores vinculados a los viveros que se implementaron con el fin de producir plantones de los cultivos promocionados por el programa. Junto a ello, las primeras evaluaciones hechas mostraron que, un grupo pequeño de agricultores involucrados en el programa logró incrementar sus ingresos con la adopción de los cultivos propuestos y la implementación de los manejos técnicos relacionados. A la par se contabilizó 105 hectáreas dedicadas a los nuevos cultivos promocionados por el programa y la participación de un grupo de representantes de los agricultores en 7 ferias (entre locales y regionales).

Es importante señalar, que los documentos revisados del programa, para esta etapa muestran también las dificultades iniciales del equipo técnico para lograr que un grupo mayoritario de los agricultores de las localidades de Puagmaray, La Florida y Quiparacra (en el distrito de Huachón) se involucrasen en la propuesta implementada por Agroemprendimientos. De igual manera, se aprecia una resistencia inicial por parte de los agricultores a seguir las recomendaciones

técnicas del equipo encargado, hecho que fue cambiando en la medida que los resultados positivos del programa se fueron viendo en la práctica.

De otro lado, el equipo de coordinación de responsabilidad social de la C.H. Yuncán, perteneciente a la Gerencia de Asuntos Corporativos de EEP, a cargo del desarrollo y supervisión del programa, consideró (a la luz de los logros obtenidos y las dificultades presentadas), realizar una primera evaluación de la ejecución de Agroemprendimientos. Esta evaluación se realizó en 2014, y estuvo a cargo del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), lo que en la práctica se tradujo en el documento denominado “Estudio Sobre Economías Familiares y Sistemas Productivos de Granadilla, Aguaymanto y Rocoto en Paucartambo y Huachón (documento etnográfico analítico)”. Los resultados de la evaluación en referencia, muestran que; *“..las capacitaciones han tenido un rol importante, encontrándose una percepción generalizada de aprobación en cuanto que éstas permiten lograr mejores niveles de rendimiento”* (SNV-2014). De otro lado, *“Respecto a la metodología, los talleres fueron valorados positivamente, pero los productores preferían que estos se desarrollaran en los mismos campos de cultivo, de manera mucho más práctica”* (SNV-2014).

Así, al final de la primera etapa del programa Agroemprendimientos, y con base a las recomendaciones hechas a partir del documento desarrollado por la SNV, se acogió la necesidad de agrupar a los núcleos de trabajo de agricultores (organizados por localidades y viveros implementados) a través de la promoción para la constitución de asociaciones de productores. En igual medida, se reconoció la necesidad de fortalecer la articulación comercial para mercados no tradicionales, y abrir un nuevo espacio de venta, alternativo al desarrollando con los sistemas de acopio local, que responden a la demanda del mercado de frutas de Lima y otros a nivel regional.

#### 2.2.4.2 SEGUNDA ETAPA

La segunda etapa del programa Agroemprendimientos (de 2014 a 2017), se inició con la presencia activa en la gestión técnica agrícola y comercial de la SNV y el cambio en el equipo de la coordinación de responsabilidad social de EEP en la C.H. Yuncán a cargo de la gestión este programa. A la par con ello EEP inició, con

fondos obtenidos de la Fundación Engie, la construcción de una planta de procesamiento de fruta fresca (y posteriormente procesado a partir de ésta), con la finalidad de fortalecer los procesos de producción y comercialización que, esta etapa, definió como prioritarios.

#### GRÁFICO 2.4 SEGUNDA ETAPA DE AGROEMPRESARIOS (2014-2017)



Fuente: documentos del programa Agroempresarios (2012).

Como se aprecia en el gráfico precedente, la segunda etapa del programa Agroempresarios se constituyó con base en un diagnóstico previo de la zona para con ello comenzar a articular los denominados negocios inclusivos y el desarrollo de la oferta productiva. Junto a esto se promovió la constitución de dos asociaciones de productores agrícolas, (diferenciados por los valles en los que sus integrantes se asentaban). De esta forma, para el 2015 se logró formalizar (mediante el cumplimiento de los procedimientos regulados por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP) la creación de la Asociación Centro de Productores Agropecuarios del Valle de Paucartambo (CEPROVAPP) con un total de 35 socios y la Asociación de Productores Agropecuarios de la Comunidad de Quiparacra con un total de 44 miembros. Este logro, promovido y apoyado por el programa Agroempresarios, se implementó como una línea de acción que buscó fortalecer la presencia

organizada de los agricultores que participan del programa y a la vez coadyuvar con la estrategia de comercialización propuesta, que va a la par con la construcción y posterior operación de la planta de procesamiento.

Durante el 2015, como parte de las acciones emprendidas para articular las iniciativas de las asociaciones constituidas por el programa Agroemprendimientos se logró la primera venta de granadilla a un mercado no tradicional (venta de granadilla fresca a Supermercados del Perú, en su sede de Huancayo). Este primer paso fue tomado como un logro importante, dentro de la estrategia de comercialización y articulación con nuevos mercados, pero significó a la par, un esfuerzo significativo de estandarización del acopio de granadilla para responder a las demandas en un modelo nuevo de articulación comercial, así como un esfuerzo adicional en el manejo de la postcosecha para tal fin. Ambos aspectos, aunque recibieron apoyo de parte del equipo técnico del programa, no pudieron alcanzar la madurez del caso para sostener la provisión de granadilla demandada (en calidad y cantidad) por Supermercados Peruanos, perdiendo con ello la categoría de proveedores de fruta fresca lograda por las asociaciones de productores vinculadas a Agroemprendimientos.

#### **GRÁFICO 2.5 PRIMERA VENTA DE GRANADILLA A SUPERMERCADOS**



Agroemprendimientos de EnerSur espera colocar otros productos de la zona como aguaymanto y rocoto a Supermercados Peruanos y otras empresas del rubro.

Fuente: documentos del programa Agroemprendimientos (2015).

En esta etapa, implicó también un cambio en la lógica de la asistencia técnica en campo, sobre la cual se cimentó los primeros años de implementación del programa Agroemprendimientos. Con ello, la cantidad de profesionales a cargo de la asistencia técnica disminuyó de 8 a 3 agrónomos en campo encargados de los trabajos de capacitación y talleres, con la consiguiente disminución de la cobertura de demanda de aspectos agrotécnicos, entre los productores asociados. Así, el modelo de intervención del programa Agroemprendimientos, para esta etapa, se reorientó hacia el fortalecimiento de la organización para la comercialización en mercados no tradicionales. En paralelo a este cambio, EEP consideró necesario replantear la inversión dispuesta para el programa, la cual debía, en esta etapa, priorizar la sostenibilidad económica de las actividades de los productores organizados, así como la operación de la planta de procesamiento de fruta. Es en esta lógica que, el programa junto con las asociaciones que la integran logra acceder (mediante concurso) a un financiamiento perteneciente al Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) cuyo monto asciende a 256 mil soles. El acceso a este beneficio, (a través de fondos públicos para la agricultura), permitió a los productores asociados incorporar una serie de capacitaciones agrotécnicas y de comercialización, así como sistemas de riego tecnificado en una parcela demostrativa con el fin de introducir las competencias asociadas al manejo de esta tecnología.

No obstante, los logros obtenidos en esta etapa, es claro que la disminución de la asistencia técnica fue percibida por los productores como debilidad del programa Agroemprendimientos, hecho que ha sido recogido en las entrevistas hechas a los productores como parte de la presente tesis. En igual medida, la articulación comercial propuesta con una línea de supermercados no logró consolidarse en la medida que la organización de productores (ambas asociaciones vinculadas al programa Agroemprendimientos) no contaban con la experticia necesaria para responder a la demanda de este tipo de mercado. Por último, la culminación de la construcción de la planta de procesamiento de fruta en la localidad de Huallamayo (anexo de Agomarca), reveló también las diferencias en las organizaciones constituidas. En este aspecto, CEPROVAP, (organización constituida con los productores de la zona baja del distrito de Paucartambo) logró mayor cohesión

para el logro de la cesión del terreno que permitió la construcción de dicha planta, en el distrito de Paucartambo y no las localidades de la parte baja del Huachón (donde se implementó inicialmente el programa Agroemprendimientos).

#### 2.2.4.3 TERCERA ETAPA

Ante las dificultades producidas con la articulación comercial con mercados no tradicionales (el fracaso para mantener la relación comercial con Supermercados Peruanos S.A) y las debilidades organizacionales para la producción y comercialización que las asociaciones presentaron, el equipo de la coordinación de responsabilidad social (ahora denominado gestión de asuntos sociales), decide culminar la colaboración con la SNV en 2017, y asumir directamente el liderazgo agrotécnico. Esto significó, en la práctica la reorganización del equipo de agrónomos en campo, así como el replantear la estrategia de intervención que sostiene el modelo implementado por Agroemprendimientos hasta la fecha.

Esta etapa, que se extiende desde el 2018 hasta la fecha, presenta dos retos importantes para el modelo de intervención agrícola desarrollada por el programa Agroemprendimientos: 1) la capacidad mantener los avances técnicos productivos que han permitido extender el cultivo de frutales (granadilla y aguaymanto) sin una demanda adicional de profesionales en el equipo técnico del proyecto; 2) lograr una efectiva articulación con mercados no tradicionales con base en las asociaciones formadas y la operación de la planta de procesamiento; 3) lograr que la planta sea autosostenible en el tiempo, superando la dependencia del financiamiento directo que ofrece el programa Agroemprendimientos.

Es este contexto, en el cual se centra el presente trabajo de tesis, la tercera etapa del programa Agroemprendimientos en los retos que significa, a la luz de las preguntas metodológicas que guía el análisis propuesto.

### **2.3 Investigaciones RELACIONADAS**

Construir un conocimiento a partir de una experiencia particular es un esfuerzo que sintetiza los aspectos más importantes identificados en una realidad compleja buscando con ello explicar los factores clave para su inicio y permanencia en el

tiempo. En este caso, el Programa Agroemprendimientos transita por dicho proceso que es materia de la presente tesis y que, en igual medida, es parte de un esfuerzo colectivo en un escenario de producción de investigaciones relacionadas en la materia. Así los diversos esfuerzos por comprender experiencias semejantes al Programa Agroemprendimientos o reflexiones próximas a los aspectos que éste involucra, confluyen como referente para la reflexión del presente trabajo de tesis. En coherencia con ello, es preciso explicitar la contribución de estos esfuerzos académicos tienen para el conocimiento de los aspectos agrícolas en el país, las interrogantes que pueden surgir para pensar la sostenibilidad de dicha actividad económica y el rol que cumplen los diversos actores involucrados.

En forma particular, es de señalar que el Banco Mundial produjo el documento denominado “Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector” (Banco Mundial -2018) cuyos resultados reflexionan sobre las características del sector agrícola en el Perú, así como sus alcances en el ámbito económico nacional. Los detalles descritos en este estudio inciden en la existencia de una realidad compleja integrada por un número mayoritario de agricultores minifundistas (con menos de 1 hectárea en uso) los cuales en la práctica trabajan una porción relativamente pequeña del total de la superficie agrícola nacional. Junto a ello, este estudio evidencia la diversidad de formas de hacer agricultura que se aprecian por región, tipo de cultivo, así como costumbres de quienes se dedican a dicha actividad. Valga señalar que en el documento en referenciase hace hincapié en tres factores que contribuyen a mejorar la productividad de la actividad: 1) la asistencia técnica, 2) el acceso al crédito y 3) la educación. Así entre las conclusiones expuestas por este estudio se aprecia la necesidad de superar la producción agrícola a granel e identificar productos selectos considerando el valor social de éstos, más allá del precio de mercado.

Otro estudio congruente en los resultados expuestos por el Banco Mundial en el estudio antes señalado, lo constituye el documento denominado “Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales 2019-2024” (FIDA-2018) elaborado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA (institución financiera internacional y un organismo especializado de las Naciones Unidas). En este

estudio, coincide en señalar en su diagnóstico que la agricultura en el Perú se caracteriza por *“El predominio de los sistemas de producción tradicionales que tienen escasos vínculos con los mercados y las cadenas de valor”* así como *“Las dificultades de estos agricultores para acceder a los bienes y servicios públicos esenciales, que además son de escaso alcance y calidad”*. Sobre este último punto se hace hincapié en la necesidad de la asistencia técnica, capacitación, servicios financieros e información.

En paralelo a los estudios sobre las características de la agricultura en el Perú, podemos hallar aquellos trabajos de análisis sobre los resultados y aprendizajes extraídos de los programas de apoyo a las familias rurales a partir de su reconocimiento como unidades de producción agropecuarias básicas. Así podemos hallar el “Estudio comparativo de intervenciones para el desarrollo rural en la Sierra Sur del Perú” (GRADE 2012). Este estudio compara y analiza el desempeño relativo de dos proyectos que intervinieron en la zona sur del país (en región altoandina) para mejorar las condiciones de vida de la población pobre: el Programa Sierra Sur y el programa Sierra Productiva. Para los fines de la presente tesis es preciso atender a la forma en que se planteó el Programa Sierra Productiva, el cual tuvo como principal estrategia la transferencia de un paquete tecnológico (conocimientos aplicados) hacia un pequeño grupo de beneficiarios denominados “Yachachig”. El modelo de transferencia, implícito en éste previó la posibilidad de expandir los conocimientos técnicos logrados y consolidar ello a mayor número de beneficiados, con el fortalecimiento de los Yachachig como formadores locales. En la práctica dicha transferencia no se produjo en la magnitud esperada siendo ello un factor que debilitó la lógica del programa, pero consolidó a un grupo de pobladores respecto a impacto positivo de la transferencia planteada.

Sobre los estudios antes descritos, es claro que su mención en la presente tesis busca en los aspectos analizados la semejanza con la experiencia del Programa Agroemprendimientos. Sobre particular es posible identificar en dichos estudios la forma de abordar los problemas del sector agrícola nacional reconociendo la necesidad de transferencia de conocimientos y la articulación comercial como un aspecto clave para el agro en general, escenario que es compartido en el modelo de intervención del Programa Agroemprendimientos

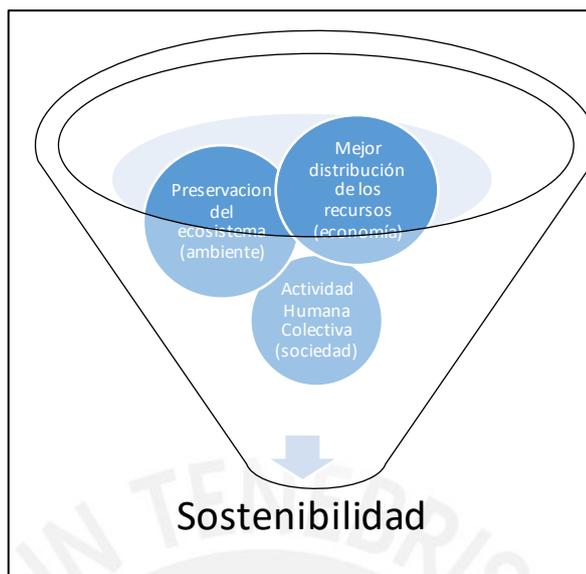
## 2.4 Enfoques de Desarrollo

### 2.4.1 SOSTENIBILIDAD

En paralelo a los conceptos desarrollados en las secciones precedentes, es importante establecer los alcances del término “Sostenibilidad”, que explican su introducción y uso, en el cuerpo conceptual que estructura la presente investigación de tesis. Por ello, es preciso señalar que su tratamiento e incorporación, se orienta en primer término, hacia la argumentación expuesta en el *Informe Brundtland* (Our Common Future, CMMAD, 1988) el cual se señala lo siguiente: *"El Desarrollo Sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* (Our Common Future, CMMAD, 1988).

Así, la presente investigación de tesis asume el uso del enfoque de Sostenibilidad, desde la preocupación por las acciones humanas y sus efectos en la preservación de los ecosistemas donde, de manera directa o indirecta, se desarrolla. Partiendo de ello, la mención a éste se comprende desde la relación (acción humana – ecosistemas donde actúa) para retomar la discusión sobre cuán equilibrado y responsable debe ser este binomio. Junto a ello, la acción humana a la que se hace referencia es ante todo una búsqueda por el bienestar, que se traduce en el mejor uso y distribución de los recursos naturales limitados (economía). Un tercer aspecto para considerar cuando se acude al enfoque de Sostenibilidad es la acción humana entendida como una actividad colectiva (campo social), que define y orienta, el sentido del binomio antes descrito (acción humana – ecosistemas donde actúa). El siguiente gráfico ejemplifica los tres aspectos que implica la definición de “Sostenibilidad”

### GRÁFICO 2.3 SOSTENIBILIDAD: ASPECTOS QUE IMPLICA SU DEFINICIÓN



Fuente: Elaboración Propia

En el contexto del análisis que motiva la presente investigación de tesis, el enfoque de Sostenibilidad, al cual se acude en la formulación del objetivo general que guía a ésta, retoma los tres aspectos descritos en los párrafos precedentes para establecer la mención que hace el programa Agroemprendimientos, alude **primero**: a la necesidad de la generación de ingresos para quien participan de éste en su inserción a nuevos mercados (aspecto económico); **segundo**: a la capacidad organizada de los agricultores para sostener esta iniciativa (aspecto social); **tercero**: la promoción de cultivos de frutales con una orientación técnica para el mejor aprovechamiento del ecosistema local (uso racional y sostenido de éste) en la producción agrícola.

#### 2.4.2 DESARROLLO TERRITORIAL

En igual medida, el presente trabajo de tesis aborda la discusión sobre el “Desarrollo Territorial” desde la complejidad de su tratamiento, en tanto la formulación inicial del programa Agroemprendimientos acudió a él para el desarrollo de un modelo de intervención asistido por la implementación de una Zonificación Agrícola Ambiental (ZAA) que dio paso a la decisión técnica de intervención para la mejora de la gestión agrícola local. Por ello, es importante señalar que la revisión de la diferente bibliografía al respecto revela que el “Enfoque de Desarrollo Territorial” (en adelante EDT) no siempre presentan una

coincidencia en su definición. En este caso, es necesario tener la claridad sobre este concepto para entender en primer lugar, cómo se abordará su uso en la presente tesis y lo que implica para el análisis planteado. Sobre el particular es preciso señalar que el enfoque territorial *“... es definido como una estrategia de desarrollo a partir de las realidades, puntos fuertes y débiles particulares de una zona, fundamentándose en la toma de conciencia creciente del papel de los recursos endógenos, en la búsqueda de un desarrollo duradero originado en las fuerzas vivas locales y destinado a éstas. El "enfoque territorial" se caracteriza por procesos de toma de decisión ascendentes (BOTTOM UP), participativos, integrados e innovadores. Las inversiones en capital físico, tecnologías, conocimientos, recursos, se apoyan en el “enfoque territorial” para promover dinámicas endógenas al territorio, generadas a partir de las capacidades de los actores locales y de las ventajas comparativas propias al territorio mismo”*(Lucani, 2008).

En coherencia con la definición planteada, cabe precisar que la denominación de “territorio” para el análisis propuesto se articula como *“...un espacio local (o territorial) determinado, que constituye el ámbito del proyecto y que define, igualmente, a los diferentes actores participantes en el mismo. Se trata de una comunidad o localidad territorial específica, que es no sólo un espacio geográfico o físico ambiental sino, sobre todo, el “actor” principal de dicha iniciativa de desarrollo. El concepto de “Territorio” no se limita en este caso a la Geografía, sino que constituye el sujeto principal de la iniciativa emprendida”* (ALBURQUERQUE, Francisco. COSTAMAGNA, Pablo Santiago. PÉREZ ROZZI, Sergio, 2015).

Para el caso del Programa Agroemprendimientos, se acude a este enfoque para implementar una forma de intervención a partir del uso de un conjunto de factores que deben ser tomados en cuenta para la construcción de un modelo de desarrollo endógeno, basado en las potencialidades del ecosistema de la parte baja de los distritos de Paucartambo y Huachón (provincia de Pasco, región Pasco). Según este criterio, el impulso generado para el cultivo de frutales en la zona (por las condiciones de terreno, temperatura y provisión de recursos hídricos) constituye una oportunidad específica del territorio para la conformación de un Clúster agro-productivo particular. Con ello, se estimó al inicio del planteamiento del modelo de intervención, la amplia capacidad a generar con una intervención basada en el

incremento de los ingresos de los agricultores, a través de un cambio en la gestión agrícola; con el consiguiente aumento del bienestar en sus familias y la población local. En este sentido, el enfoque de desarrollo territorial adoptado por este programa “...procuraría efectos últimos de mayor empleo, ingreso y mejora de la calidad de vida de la población” (ALAFARO, y COSTAMAGNA 2015).

### **2.4.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Para los fines de la exposición del marco conceptual, que acompaña la presente tesis, es importante definir los alcances del enfoque de “Desarrollo de Capacidades” y con ello, establecer su rol en el análisis propuesto del programa Agroemprendimientos y los objetivos de investigación. En este caso, dicho enfoque tiene directa relación con el desarrollo que, sobre este aspecto, ha tenido los trabajos académicos del economista y filósofo indio Amartya Sen. Así, el concepto de “Capacidades”, que el mencionado autor desarrolla como parte de su propuesta teórica, se orienta a describir la experiencia de los individuos para alcanzar el bienestar y la libertad, esto es, la “Capacidad” entendida desde los individuos para ser y hacer (Urquijo Angarita y Martín, 2014). En paralelo a lo antes mencionado, Amartya Sen establece, desde su propuesta teórica, una definición de “Desarrollo” como “...un proceso de expansión de las capacidades que disfrutan los individuos” (London –Formichella, 2006).

En atención a la propuesta descrita en el párrafo precedente, el “Desarrollo de Capacidades” entendido desde lo expuesto por Amartya Sen, se establece como un proceso de expansión de las libertades de los individuos, en donde éstos cuentan y hacen uso de los medios a su disposición para realizar sus aspiraciones. Así el bienestar, producto de este proceso, se sustenta sobre las bases de una amplia posibilidad de decidir en los individuos, y con ello hacer posible sus potencialidades humanas.

Diversos desarrollos teóricos y metodológicos, a partir de la propuesta de Amartya Sen sobre el “Desarrollo de Capacidades” han sido trabajados en la práctica, para abordar la intervención hacia el cambio. En este sentido, la presente tesis hace uso de la propuesta que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha implementado sobre el enfoque en mención; el cual recoge en su argumentación el aporte que Amartya Sen, desarrolla sobre este tema. Para

ejemplificar lo antes mencionado, se transcribe un extracto del documento denominado “Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD”, en donde se señala lo siguiente:

*“El desarrollo de capacidades se basa en el principio de que las personas están en mejores condiciones para lograr su pleno potencial cuando los medios de desarrollo son sostenibles: cultivados en el hogar, a largo plazo, y generados y gestionados colectivamente por sus beneficiarios”.* (PNUD, Wignaraja, 2009)

Sin duda, la influencia de la propuesta de Amartya Sen, se hace evidente en la declaración antes descrita, en la cual confluyen la atención en el individuo y las condiciones para alcanzar su mejor potencial; todo ello centrado en la definición de “Desarrollo de Capacidades”. No obstante, el mencionado programa de Naciones Unidas, en el documento antes señalado, propone que la comprensión del “Desarrollo de Capacidades” no solo se centra en los individuos, sino también abarca otros ámbitos de atención, y con ello, plantea su comprensión desde “..las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades” (PNUD, Wignaraja, 2009).

En congruencia con lo antes expuesto, el presente trabajo de tesis aborda el reto de analizar el programa Agroemprendimientos, desde las preguntas que guían esta tarea, asumiendo la definición antes expuesta de “Desarrollo de Capacidades”, que el PNUD implementa sobre la base de tres niveles de acción y análisis, los cuales se detallan a continuación (PNUD, Wignaraja, 2009):

- **Entorno favorable:** *“es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades”.* (PNUD, Wignaraja, 2009)
- **El nivel organizacional:** *“se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor*

*alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento". (PNUD, Wignaraja, 2009)*

- **El nivel individual:** *“lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. El acceso a recursos y experiencias que permitan desarrollar la capacidad individual es moldeado en gran parte por los factores organizacionales y sistémicos descritos anteriormente, los cuales son influenciados a la vez por el grado de desarrollo de capacidades de cada individuo”. (PNUD, Wignaraja, 2009)*

Así, las preguntas de investigación planteadas en este trabajo de tesis encuentran en los tres niveles antes descritos una base conceptual inicial para analizar el modelo propuesto por el programa Agroemprendimientos para la puesta en marcha de una nueva gestión agrícola. En este caso, la definición de Desarrollo de Capacidades que se propone en el modelo de intervención de este programa, es coherente con el aprovechamiento de las condiciones favorables de un entorno social (posibilidad de articularse a mercados), la conformación y operación de una organización (la dinámica de la organización para promover el desarrollo del programa), así como la forma en que los agricultores involucrados asumieron los procesos de transferencia de capacidades (la capacitación realizada por el programa y los logros que ésta ha tenido).

## **2.5 CONCEPTOS CLAVES**

### **2.5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El desarrollo del concepto de responsabilidad social es fruto de un proceso histórico de reflexión que se inicia con los primeros cuestionamientos a la industrialización occidental y la preocupación sobre las repercusiones de esta forma de organización productiva. Los efectos que este proceso evidenció para sociedad occidental, pronto se extendieron más allá de las fronteras de Europa, y

con ello, la atención a los impactos sociales y ambientales del accionar empresarial en todo el planeta. Ahora más que nunca, el bienestar que trajo la superproducción industrial de bienes y servicios se equipara al malestar social que deviene de la sobreexplotación de los recursos naturales y conductas éticamente cuestionables de las corporaciones.

Desde las primeras décadas del siglo XIX empresarios y pensadores pusieron particular atención a los dilemas que surgieron de la creciente masa de trabajadores industriales y el malestar social producto de las precarias condiciones de trabajo (Andrew Carnegie 1835-1919)<sup>9</sup> (Oliver Sheldon - 1924)<sup>10</sup> (Henry Ford 1910)<sup>11</sup>. El nacimiento de esta preocupación estuvo centrado en el accionar de quienes encabezaban dichas industrias, y la responsabilidad que éstos asumían a partir de sus decisiones empresariales, más allá, de lo impuesto por las leyes. La caridad y la filantropía, como respuesta a la situación de la masa trabajadora y los problemas sociales, se impuso como una estrategia con base en la ética del hombre de negocios. En este periodo, el concepto de responsabilidad social muestra una tendencia más filosófica con una orientación hacia el cuestionamiento a la conducta del empresario siendo el desempeño empresarial el punto de discusión.

Es en la segunda mitad del siglo XX, donde el concepto de responsabilidad social comienza a diversificar su conceptualización más allá de un enfoque estrictamente ético, siendo expuesto inicialmente en las publicaciones de Howard R. Bowen

---

<sup>9</sup> Andrew Carnegie (1835-1919), empresario y filántropo fundador de U.S. Steel estadounidense oriundo de Escocia, es llamado según Forbes como el segundo hombre más rico del mundo. Postuló que la gestión de una empresa puede sustentarse en los principios de la Caridad y la Custodia. En resumen, su orientación era claramente filantrópica y moral.

<sup>10</sup> Oliver Sheldon explora este concepto en 1924 en su libro "The Philosophy of Management".

<sup>11</sup> Por ejemplo, incluso Henry Ford tuvo que defender su visión de la responsabilidad social en los tribunales, cuando dos de sus compañeros lo demandaron por abuso de poder. El hombre que aceleró la llegada de la sociedad de consumo es, pues, uno de los pioneros de una forma de responsabilidad social que algunos todavía ven como revolucionario.

(1953) y posteriormente en los trabajos realizados por Joseph McGuire (1963). En este sentido, dichos autores presentan este concepto como la búsqueda por equilibrar la atención entre lo económico y sus efectos sociales a partir de las decisiones que el hombre de negocios desarrolla en su actividad. Esta misma idea es hallada en los trabajos de Jules Backman (1975) y Keith Davis (1960) quienes ponen atención en el proceso de toma de decisión del hombre de negocio y cómo los factores sociales son incluidos en éste.

Un giro importante en el tratamiento del concepto de responsabilidad social es su conceptualización instrumental para aplicación en la gestión de las organizaciones. Es así como, en la década de 1970 el texto denominado “Social Responsibility of Business Corporation” (Committee for Economic Development – CED 1971) desarrolla una primera propuesta pionera de cómo entender y aplicar este concepto. Su enfoque se desarrolla describiendo niveles de responsabilidades que deben ser abordadas por las organizaciones (y en especial las empresas), los cuales comienzan con las obligaciones económicas productivas fundamentales. A la par de estas obligaciones se reconoce la necesidad de cumplir con las obligaciones sobre los derechos laborales, así como abordar los efectos negativos que el negocio pueda tener el medio ambiente. Un tercer aspecto que considerar propone incluir el ámbito más amplio de responsabilidades, donde se ubican los compromisos que incorporan problemas de interés común en la sociedad, como la pobreza. Este aporte constituyó un marco referencia, para responder a las preocupaciones reales de las empresas y cómo avanzar en la implementación de una gestión que incorpore estos tres ámbitos de manera equilibrada.

Otro aporte importante al concepto de responsabilidad social, lo constituyó la teoría de grupos de interés o actores involucrados; también denominados “stakeholders”. Propuesto por R. Edward Freeman (1984) y teorizado posteriormente por Donaldson y Preston (1995) el concepto “stakeholders” conlleva una visión relacional sobre la forma en que las empresas gestionan ciertas demandas (no solo de mercado) y cómo responden a éstas. Así, la teoría de grupos de interés contribuyó a replantear el concepto de responsabilidad social, en tanto introdujo los ámbitos de relacionamiento como una forma de entender la motivación en la decisión empresarial, y con ello, proponer un modelo de gestión.

En un planteamiento semejante a lo desarrollado por el Committee for Economic Development Archie B. Carroll (1991) elabora una propuesta de comprensión de la Responsabilidad Social desde un modelo piramidal de desempeño corporativo. Dicho autor, desarrolla su propuesta con base en la articulación de cuatro niveles de responsabilidad en la toma de decisión que afronta cualquier organización (más aún la empresarial). Estos aspectos van desde los ámbitos económicos, seguidos por los temas legales (de obligación), éticos y por último la dimensión discrecional o de ejercicio voluntario. En este sentido, la identificación de la responsabilidad social es un efecto del comportamiento de una empresa en la sociedad, esto es, una definición del concepto desde la actuación de las empresas, cuyo efecto también responde a una expectativa social.

Por lo antes descrito, el concepto de responsabilidad social, en los últimos treinta años ha ganado un espacio importante en el mundo académico, y con ello, en los debates sobre la conceptualización de la manera de entender la gestión empresarial. Esto ha ido acompañado del desarrollo de una serie de acuerdos internacionales y estándares de desempeño empresarial que ha transformado la agenda mundial sobre estos temas. Igualmente, este proceso se ha visto reforzado con la amplia aceptación del concepto de responsabilidad social dentro de los procesos de una globalización acelerada de la información y la producción.

Las empresas enfrentan ahora el reto de replantear su rol en un esquema global que demanda una actuación ambientalmente sostenible y una respuesta a la crisis de credibilidad del actor corporativo. La responsabilidad social, que surgió como concepto de discusión a mitad del siglo XX, también ha sido duramente cuestionada tanto en su utilidad como en su contenido. En esta coyuntura es preciso señalar, que los esfuerzos sobre el tema abren nuevos debates en la aplicación de este concepto y cómo interactúa con las corrientes actuales de management (técnica de dirección y gestión) empresarial.

Junto a lo antes descrito la presente tesis acude al concepto de Responsabilidad Social que resulta de la confluencia de varias corrientes de discusión en los aspectos éticos, económicos, empresariales y ambientales que se dan desde del cuestionamiento sobre el papel que ha tenido y tiene la empresa (como

organización productiva moderna) en la sociedad y en la sostenibilidad del medio ambiente. Es importante reconocer además que, la atención a dicho concepto deviene en la necesidad de sistematizar los distintos planteamientos que sobre éste se han desarrollado. Este ejercicio se nutre del proceso histórico sobre lo que este implica, y lo que ha derivado en la sistematización de los diversos enfoques que orientan su comprensión. De esta forma, se asumirá el planteamiento de Elisabet Garriga, y Domenéc Melé-2004 quienes desarrollan una sistematización del tratamiento del concepto de Responsabilidad Social en cuatro grandes grupos de teorías que comparten enfoques semejantes. Dichos enfoques se resumen a continuación:

**TABLA 2.5. TEORÍAS PARA CONCEPTUALIZAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (GARRIGA Y DOMENÉC -2004)**

Tipo de Teoría	Autores
<p><u>Teorías Instrumentales:</u> Según los autores en mención estas teorías priorizan la concepción de la empresa como un medio para crear riqueza (entendida como incremento de las utilidades), y en esta medida, las actividades sociales que implemente sirven a este fin. En este sentido la acción en la sociedad se percibe como una estrategia para lograr una un fin económico. Sobre el particular, los autores identifican tres grupos principales de teorías instrumentales en función del objetivo económico que buscan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellas que orientan la realización de actividades en la sociedad solo si esto aporta a la maximización del valor de las acciones de la empresa (beneficios a corto plazo).</li> <li>• Aquellas que orientan la realización de actividades en la sociedad solo si esto reporta una ventaja competitiva para la empresa (beneficios a largo plazo).</li> <li>• Aquellas que orientan la realización de actividades en la sociedad que sirvan de aporte para la imagen de la empresa y con ello su impacto en su rentabilidad.</li> </ul> <p>Valga señalar que los autores mencionan, a M. Porter y R. Kramer entre aquellos que desarrollan una teoría de instrumental de la responsabilidad social, éstos proponen que la inversión filantrópica <i>“puede ser la única manera de mejorar el contexto de la ventaja competitiva de una empresa y por lo general crea un mayor valor social”</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Friedman, 1970;</li> <li>2. Murray y Montanari, 1986;</li> <li>3. Litz, 1996;</li> <li>4. Porter y Kramer, 2002;</li> </ol>

Teorías Políticas: Este grupo de teorías, según los autores, se enfoca en el análisis del poder de las empresas en la sociedad y el uso de esta característica para desarrollar acciones en la sociedad. En este caso, los autores consideran hay dos enfoques en esta teoría: Constitucionalismo corporativa y la ciudadanía corporativa

- El constitucionalismo corporativo, dentro de lo expuesto por los autores, sostiene que las empresas tienen una responsabilidad en la sociedad en la medida que cuentan con un poder (*“los negocios como un poder social que debe utilizarse de manera responsable”*).

En este sentido, los autores señalan la teoría de J. Lock a y través de lo expuesto por Donaldson y Dunfee (1994, 1999) referente al contrato social que se evidencia en un pacto macro-social y uno micro-social.

- La teoría de la Ciudadanía Corporativa, en este caso, se apela a transponer el concepto de ciudadanía (de las ciencias políticas) a la actividad e identidad de las empresas. En forma específica, ejemplifica la caracterización de la empresa como un actor dentro de una comunidad local, que tiene amplias responsabilidades con los aspectos sociales y ambientales donde opera.

1. Davis, 1960;
2. Donaldson y Dunfee, 1994;
3. Wood y Lodgson; 2002

Teorías Integradoras: En este caso, los autores identifican un conjunto de enfoques, que caracterizan la respuesta de las empresas a las demandas sociales como una forma de definir la responsabilidad social. Con ello, se apela a legitimidad de la empresa en la sociedad y una apuesta por la mejora de su prestigio. Este grupo de teorías comprende:

- La gestión de asuntos sociales, como las estrategias desarrolladas para atender demandas sociales que pueden tener impacto en las empresas.
- El principio de responsabilidad pública; como aquella definición de responsabilidad social que prioriza la agenda pública de intereses comunes en el desarrollo de acciones de la empresa. En este sentido, la aproximación a la definición del término se enfoca en el papel de empresa dentro de la agenda de problemas públicos en una comunidad (intervención en políticas públicas)

1. Carroll, 1979;
2. Jones, 1980;
3. Vogel, 1986;
4. Wilcox, 2005

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los grupos de interés (Stakeholders), es una forma de entender el concepto de responsabilidad social desde la atención y respuesta a los grupos en la sociedad que se ubican entre aquellos que están involucrados en las acciones empresariales y que a su vez afectan a ésta.</li> </ul>	
<p><u>Teorías Éticas:</u> Los autores, inciden en la perspectiva de quienes conceptualizan la responsabilidad social como un actuar ético de parte de las empresas en la sociedad. Sobre el particular, los autores agrupan aquellas definiciones de responsabilidad social que buscan replantear el fundamento de las empresas en su aporte a los problemas fundamentales de la sociedad desde una perspectiva ética filosófica. Entre éstas se describen las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La teoría de stakeholders, desde un punto de vista de la formalización de estos en los intereses válidos a tener en cuenta por las empresas (una visión normativa).</li> <li>• Los derechos universales, como fundamento de las acciones empresariales que retoman los aspectos definidos en los distintos acuerdos internacionales y normativos de protección de los derechos humanos, laborales y el respeto al medio ambiente.</li> <li>• El desarrollo sostenible, que agrupa a aquellas definiciones que fundamentan el accionar empresarial desde la necesidad de aportar al desarrollo humano que abarque las generaciones actuales y futuras (parte de la definición de desarrollo sostenible). En este caso se apela a la incorporación de tres ámbitos de acción (entiéndase objetivos), en los social, ambiental y económico.</li> <li>• El enfoque del bien común, que incluye en la definición de responsabilidad social aquella necesidad de una empresa que actúe en pro de la construcción de un bien común en la sociedad. Así las empresas, deben crear riqueza con un sentido amplio del término, (de manera equitativa y eficiente para los intereses comunes en la sociedad).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Freeman, 1983;</li> <li>2. Kaku 1997;</li> <li>3. Annan, 1999;</li> <li>4. Chomali y Majluf, 2007</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que con base en esta clasificación -descrita en el cuadro precedente-, el presente trabajo de tesis circunscribe el concepto de Responsabilidad Social descrito públicamente por el Grupo Engie dentro de lo que Garriga y Melé denominan Teorías Integradoras. En este sentido, la declaración

de EEP, en coherencia con el Grupo Engie, evidencia en sus resultados empresariales su interés por responder a los stakeholders de su entorno y desde ello, comprender la definición de este este concepto.

### 2.5.2 VALOR COMPARTIDO

Este concepto, desarrollado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011), surge en el centro del debate sobre la crisis de confianza en el modelo capitalista de producción y la empresa moderna como su principal ejemplo. La superación de dicha crisis (económica, social y ambiental) está, según dichos autores, en el cambio de fundamento de la empresa, en tanto, la lógica limitada en la maximización de utilidades debe ser remplazada por el principio de Valor Compartido. Este concepto se centra en la posibilidad de instaurar de nuevo fundamento empresarial centrado en crear.... *“valor económico de manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”* (Porter y Kramer, 2011). En otras palabras, con la aplicación de este concepto se busca ampliar los beneficios de la acción empresarial a través de la aplicación de *“Las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan”*.

Con base a la definición antes expuesta, dichos autores proponen tres ejemplos que propician la puesta en práctica del concepto de Valor Compartido, en las acciones a desarrollar por las empresas:

- **Reconcebir los productos y mercados:** Esta propuesta lleva consigo un replanteamiento de los negocios hacia las necesidades reales de la sociedad y como presentar nuevas alternativas a éstas. Los autores, en este caso, describen, como negocios tradicionales pueden replantear sus productos y servicios para intervenir en problemas como la falta de energía eléctrica o el abastecimiento de agua potable.
- **Redefinir la productividad en la cadena de valor:** Es claro que los autores inciden en el hecho que los problemas sociales del entorno de una empresa impactan directamente la cadena de valor. En este caso, intervenir en estos problemas en forma creativa conlleva, desde el

planteamiento del concepto, es una apuesta por concebir temas como el uso eficiente de la energía, la logística, o la cadena de abastecimiento.

- **Promover el desarrollo de clúster locales:** La definición de este concepto está centrado en la concentración geográfica de empresas, proveedores, productos, servicios, así como infraestructura productiva, que afectan positivamente a la empresa. De esta forma, la promoción de este clúster ofrece un contexto de mayor dinámica económica, e incrementa a asociación positiva entre la presencia empresarial y la comunidad donde opera. Para que las empresas promuevan la creación de este clúster, es necesario la identificación de brechas y deficiencias en los temas de proveedores, logística, capacitación y dinámica de mercado local. En igual medida, es importante la coparticipación en asociaciones entre distintos actores (públicos o privados) para promover este tipo de iniciativas.

Para los objetivos de esta tesis, se plantea analizar los principales factores que contribuyen la sostenibilidad de un programa de mejora de la gestión agrícola que alude en su fin máximo al “Valor Compartido” (desde la definición pública del Grupo Engie para la actuación corporativa), entendiéndolo por ello la promoción de un “Clúster local”; centrado en la agricultura de las localidades del área de influencia directa de la C.H. Yuncán a cargo de EPP. En este caso dicho “clúster” está impulsado por el programa Agroemprendimientos, como una iniciativa centrada en la promoción del cultivo y comercialización de frutas. Es importante señalar que, en su formulación los autores del concepto de Valor Compartido reconocen que *“Si una empresa puede mejorar las condiciones de la sociedad, lo más probable es que mejore las condiciones del negocio y detone así ciclos positivos de retroalimentación”* (Porter y Kramer, 2011). Esta idea acompaña la motivación que, llevó en la práctica, a la creación del programa Agroemprendimientos y su operación hasta la fecha, y en igual medida, podemos hallar esta idea en la declaración pública del Grupo Engie (grupo al que pertenece EPP) respecto a su política de responsabilidad social corporativa.

### 2.5.3 GESTIÓN SOCIAL

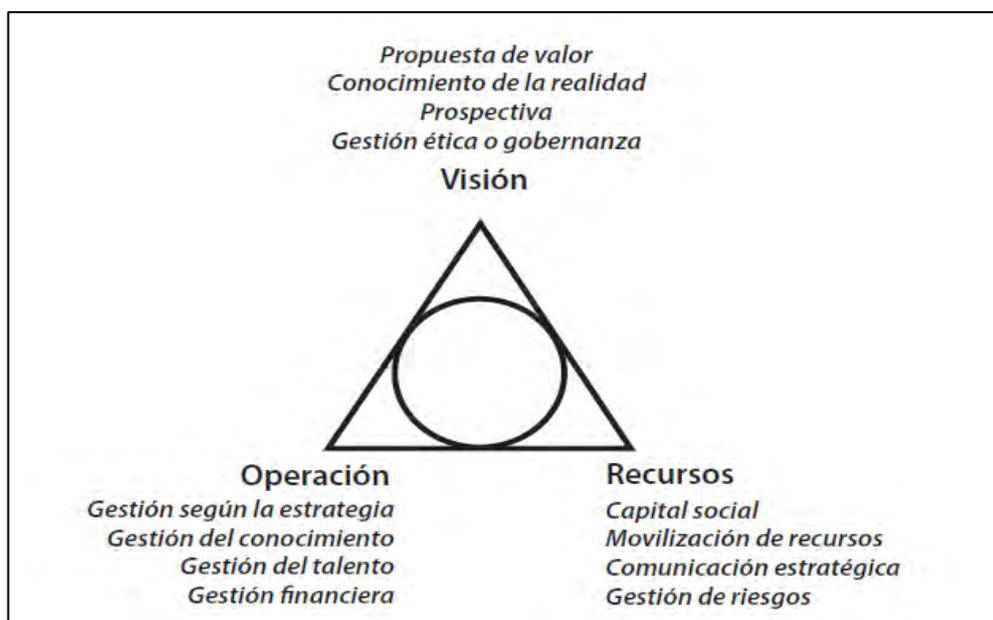
En función de los objetivos planteados en la presente tesis, es importante señalar (junto a la exposición de los anteriores conceptos claves) que la definición de “Gestión Social” utilizada en el análisis del programa Agroemprendimientos, se basa en el desarrollo conceptual que Martín Beaumont expone en su libro denominado “Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor” (2016). Así, dicho concepto es definido como “... *la gestión de organizaciones que crean valor social*”. De igual manera, el análisis del programa Agroemprendimientos, que motiva esta tesis, comparte la premisa del mencionado autor al incidir en que “*Las empresas hacen gestión social a través de sus prácticas de responsabilidad social (RSE o RSC). Sin embargo, no basta con que la empresa llame «responsabilidad social» a alguna de sus acciones para que esta sea gestión social*” (Beaumont, 2016).

Por lo antes señalado, el presente trabajo de tesis acude al concepto de Gestión Social del mencionado autor, incorporándola en el marco teórico del análisis desde su comprensión como el “(...) *desarrollo de las capacidades requeridas para la satisfacción de una necesidad social reconociendo como punto de partida el potencial transformador de las propias capacidades de los individuos y las comunidades*” (Beaumont, 2016). Así esta definición, resalta los siguientes aspectos: a) la importancia del aporte de los individuos organizados, en los esfuerzos que significa la gestión social; b) señalar el papel que juega el desarrollo de capacidades de las organizaciones involucradas en la gestión social para la creación de “Valor Social”; c) entender, este concepto como el proceso que permite ampliar las capacidades sociales para ser más libres hacia una vida plena.

Así, el concepto de “Valor Social”, que M. Beaumont desarrolla es coincidente al concepto de “Valor Compartido” (Porter y Kramer, 2011) introducido en el objetivo general de esta investigación, en tanto dicho autor, la ubica en una de las modalidades en que el valor social se expresa: “*cuando una empresa típica añade una dimensión social a su propuesta de valor*”. Sobre el particular, la propuesta teórica de M. Beaumont, que recupera el presente trabajo de tesis, conlleva la comprensión desde un enfoque estratégico de la gestión social (en tanto crea valor), y con ello, un uso práctico del concepto en mención a través las dimensiones tres dimensiones que la componen: “Visión”, “Operación” y

“Recursos”. El siguiente gráfico ejemplifica, cada una de ellas para la creación de valor compartido.

#### GRÁFICO 2.4 GESTIÓN SOCIAL COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: BEAUMONT Martín (2016). Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor. PUCP.

En la práctica, se plantea que el programa Agroemprendimientos se constituye como un modelo de gestión social que busca fortalecer las capacidades de una organización de agricultores que aspira a tener una **Visión** común de la realidad social y agrícola los distritos de Paucartambo y Huachón que potencie su desarrollo; a través de la movilización de **Recursos** (no solo financieros sino principalmente humanos), para lograr con ello capacidad de **Operación** del programa en mención. Así, retomando lo expresado por M. Beaumont, la gestión social debe ser comprendida como “*Una gestión estratégica que logre desarrollar armónica y articuladamente estas tres capacidades [para lograr] ..., a su vez, que la organización sea sostenible en el tiempo*” (Beaumont, 2016).

Por lo antes expresado, el concepto de Gestión Social, al que se acude en el análisis de la presente tesis, se vuelve un punto de confluencia de los conceptos de Sostenibilidad y Valor Compartido, antes desarrollados en la presente sección.

## CAPÍTULO III.

### DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 METODOLOGÍA

##### 3.1.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de tesis ha sido desarrollado mediante una metodología de investigación cualitativa, en tanto el análisis desarrollado se construyó con base en las experiencias recogidas de los actores que conforman el Programa Agroemprendimientos para **Conocer** los factores que contribuyen a la sostenibilidad de dicho programa, implementado por Engie Energía Perú en favor de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón desde un enfoque de Valor Compartido, durante los años 2018 - 2019, **analizando**, las mejoras técnicas productivas logradas por los agricultores, su articulación comercial y la organización de los agricultores para promover la sostenibilidad de dicho programa. Se espera así que los principales hallazgos obtenidos de este ejercicio analítico contribuyan a una **propuesta** de mejora tendiente a fortalecer la implementación del mencionado programa.

En congruencia con lo antes señalado, la presente tesis se conforma como un estudio de caso que busca analizar tres aspectos sobre los cuales se ha construido el modelo de intervención del Programa Agroemprendimientos iniciativa auspiciada por Engie Energía Perú, en beneficio de los agricultores de los distritos de Paucartambo y Huachón, áreas de influencia de su operación de generación hidroeléctrica C.H. Yuncán. Así, esta tesis se centra en establecer cómo la experiencia vivida por los agricultores en el proceso de incorporar un conjunto de técnicas productivas agrícolas promovidas por el mencionado programa, la articulación comercial impulsada desde el modelo de intervención propuesto y la organización de los agricultores que nace de dicha iniciativa confluyen para explicar la sostenibilidad de esta experiencia.

Desde los hallazgos recogidos a través de los testimonios en campo (en atención a los aspectos antes mencionados) se espera esclarecer el papel que han tenido cada uno de ellos en un modelo de intervención y su sostenibilidad. En un segundo momento, y a la luz de las conclusiones desarrolladas, se espera contribuir con

dicho programa a través de una serie de propuestas que coadyuven a su mejora en los próximos años.

Por lo antes expuesto, la presente tesis se estructura a través de la realización de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentación producida directamente por el programa, así como la recolección de información pertinente sobre los aspectos antes señalados. El análisis de dicha información construye una reflexión sobre este modelo de intervención aplicado por el programa Agroemprendimientos y su aporte como experiencia en la aplicación de los conceptos de responsabilidad social corporativa y de valor compartido.

### 3.1.2 METODOLOGÍA APLICADA

Siendo el programa Agroemprendimientos, una iniciativa desarrollada en los distritos de Huachón y Paucartambo (provincia de Pasco, región de Pasco) con agricultores de esta zona, la recolección de datos, mediante entrevistas semiestructuradas, se realizó entre el 2018 y 2019 en la zona. En este caso se, segmentó el perfil del entrevistado según su forma de participación en el programa Agroemprendimientos, quedando definido cuadro grupos:

**TABLA 3.1. Perfil de los Cuatro Grupos de Entrevistados**

Perfil de Entrevistado	Descripción
<b>1. Los agricultores organizados</b>	El grupo de los entrevistados correspondiente a los agricultores que conforman las dos asociaciones que participan en el programa Agroemprendimientos
<b>2. El equipo técnico del programa</b>	El grupo de agrónomos a cargo de la asistencia técnica a los agricultores
<b>3. El equipo de gestión social de la C.H. Yuncán</b>	El grupo de responsables de la gestión social de la C.H. Yuncán a cargo de la evaluación y seguimiento del programa en campo.
<b>4. Los responsables gerenciales de EEP</b>	Los responsables de EEP en Lima a cargo de gerenciar el programa

Fuente: Elaboración propia.

El primer grupo de entrevistados está compuesto por aquellos agricultores repartidos en dos asociaciones de productores que se describen a continuación:

- Distrito de Paucartambo: La Asociación Centro de Productores Agropecuarios del Valle de Paucartambo (CEPROVAPP) teniendo a la fecha (2019) 43 asociados inscritos en sus padrones oficiales y 9 en proceso de inscripción.
- Distrito de Huachón: La Asociación de Productores Agropecuarios de la Comunidad de Quiparacra, con un total de 44 agricultores oficialmente reconocidos en su padrón.

Para el caso del primer perfil, se entrevistó en campo a 15 agricultores vinculados al programa Agroemprendimientos (entre ambas asociaciones) siendo esto una muestra cualitativa según el nivel de participación de éstos en el programa. Para el segundo y tercer perfil se entrevistó a la totalidad del equipo técnico del programa Agroemprendimientos (05) y el equipo de gestión social de la C.H. Yuncán (03).

Los responsables del área gerencia de Engie Energía Perú (empresa auspiciadora del programa), en Lima fueron entrevistados en su totalidad, correspondiendo al Vicepresidente de Asuntos Corporativos, el Gerente de Asuntos Sociales, y la Responsable de Inversión Social (03 entrevistados).

Así en total se realizaron 26 entrevistas, con la aplicación de una guía de cuatro formatos de guía se entrevista semiestructurada según perfil tal como se puede apreciar el Anexo 1, del presente documento. El tiempo de aplicación del trabajo de campo se desarrolló entre el 2018 y 2019 según el cronograma que se explicita en el Anexo 2 del presente documento.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el resumen de la metodología adoptada en la presente tesis:

**TABLA 3.2. Ficha Metodológica**

Ítems	Descripción
<b>Naturaleza de la Investigación</b>	La investigación es cualitativa pues busca describir, conocer y analizar las características de la experiencia particular a partir de la experiencia de sus actores claves.
<b>Forma de la investigación</b>	Es un estudio de caso centrado en la experiencia del Programa Agroemprendimientos auspiciado por Engie Energía Perú en beneficio de los agricultores de los distritos del Paucartambo y Huachón de la provincia de Pasco (región Pasco),
<b>Fuentes de Información</b>	<p><b>Primaria:</b> entrevistas a los agricultores involucrados en el programa, al equipo técnico del este programa, al equipo de gestión social del Engie Energía Perú en la zona y los directivos de dicha empresa directamente involucrados en el desarrollo del programa</p> <p><b>Secundaria:</b> documentos producidos por el programa Agroemprendimientos y análisis de estudios semejantes.</p>
<b>Universo = 98 personas</b>	Está conformado por los 87 agricultores que integran el Programa Agroemprendimientos, los cinco (05) integrantes del equipo técnico de éste, los tres (03) responsables del equipo de gestión social de Engie Energía Perú destacados en la zona y los tres (03) directivos de dicha empresa directamente relacionados a dicha iniciativa.

<b>Muestra = 26 entrevistados</b>	La muestra ha sido elaborada por juicio y conveniencia según los mayores niveles de participación resultando 15 agricultores entrevistados (con mayor grado de participación en el programa).  Junto a ello se logró recoger mediante entrevistas las experiencias del total equipo técnico del programa (05 integrantes) y el equipo de gestión social de Engie Energía Perú en la zona (03 integrantes), así como los directivos directamente vinculados al programa (03 directivos)
<b>Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:</b>	Se utilizó entrevistas semiestructuradas aplicadas a 26 involucrados directamente en programa Agroemprendimientos

### 3.1.3 VARIABLES E INDICADORES

A partir de los antes expuesto, se desarrolla a continuación las siguientes preguntas de investigación, así como las variables asociadas:

<b>Pregunta principal</b>	<b>Variables</b>
Qué factores contribuyen a la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos, implementado por ENGIE Energía Perú en favor de las comunidades de los distritos de Paucartambo y Huachón desde un enfoque de Valor Compartido.	

<b>Preguntas Específicas</b>	<b>Variables</b>
¿Cómo las mejoras técnicas y productivas logradas por los agricultores, a partir de su participación en Agroemprendimientos, contribuyen a la sostenibilidad de dicho programa?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de capacidades</li> <li>2. Participación</li> <li>3. Sostenibilidad ambiental</li> </ol>

¿En qué medida la articulación comercial de los agricultores, promovida por la gestión de Agroemprendimientos, ha contribuido a la sostenibilidad de este programa?	4. Articulación comercial 5. Sostenibilidad económica
¿En qué medida la organización de los agricultores (promovida por este programa) se transformó en un aspecto clave para la sostenibilidad comercial?	6. Organización de los agricultores 7. Sostenibilidad social

En igual manera, el siguiente cuadro desarrolla las definiciones de variables propuestas para la presente tesis:

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
1. Desarrollo de capacidades	Proceso de expansión de las libertades de los individuos, en donde éstos cuentan y hacen uso de los medios a su disposición para realizar sus aspiraciones
2. Participación	Forma en qué se involucra según las acciones desarrolladas por el Programa Agroemprendimientos
3. Sostenibilidad Ambiental	La promoción de cultivos de frutales con una orientación técnica para el mejor aprovechamiento del ecosistema local (uso racional y sostenido de éste) en la producción agrícola.
<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
4. Articulación Comercial	Es la forma en que se desarrolla una relación económica de continuidad de la demanda de producto local para abastecer un mercado específico en un tiempo determinado.

5. Sostenibilidad Económica	La necesidad de la generación de ingresos para quien participan de este programa en su inserción a nuevos mercados (aspecto económico), con atención a los equilibrios necesarios con el medio ambiente y las demandas sociales.
6. Organización de Agricultores	Es la forma de actuación conjunta en los aspectos técnicos, productivos y comerciales de los agricultores involucrados en el Programa Agroemprendimientos cuya formalización se materializa a través de las asociaciones constituidas (tienen una estructura de representación y un conjunto de reglas de organización).
7. Sostenibilidad social	La capacidad organizada de los agricultores para sostener esta iniciativa (cómo experiencia asociativa) en equilibrio con las necesidades económicas individuales y la preservación del medio ambiente.

## CAPÍTULO IV.

### **ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS HALLADOS**

Los resultados que a continuación se presentan se constituyen a partir de las experiencias recogidas entre los agricultores de la zona baja de los distritos de Paucartambo y Huachón de la región Pasco (zona de influencia directa de la C.H. Yuncán); cuya significativa participación en el Programa Agroemprendimientos (durante los años 2018 y 2019) configuran su dinámica y ayudan a explicar la sostenibilidad de éste a través la confluencia de las mejoras técnicas y productivas logradas por los agricultores locales involucrados, la articulación comercial propuesta y la organización de éstos. Junto ello, se han recogido las experiencias, perspectivas y opiniones del equipo técnico a cargo del programa, así como del equipo de gestión social de la C.H. Yuncán perteneciente a la empresa Engie Energía Perú (principal promotor del este programa).

En paralelo se contrasta las experiencias antes señaladas con los testimonios de la directiva de Engie Energía Perú directamente involucrada en el desarrollo e implementación de este programa. Es preciso señalar que, el impulso inicial de esta experiencia (financiada directamente por Engie Energía Perú), busca evidenciar la actuación de esta empresa en materia de Responsabilidad Social, así como el aporte que esto significa para el concepto de Valor Compartido (concepto descrito en documentos del grupo Engie, conglomerado corporativo al cual pertenece Engie Energía Perú)

En los siguientes párrafos se analiza la información recogida (mediante entrevistas semiestructuradas) a través de los testimonios de quienes participan como principales actores de este programa, (agricultores de los distritos antes mencionados). Dicha información ha sido organizada según las tres preguntas principales que estructura la investigación de la presente tesis (y las preguntas específicas que de ellas se desprenden en las entrevistas realizadas), contrastando con ello, los testimonios, opiniones y perspectivas del equipo técnico y equipo social vinculado al programa Agroemprendimientos. Por último las entrevistas logradas con los directivos de Engie Energía Perú a cargo del programa, aportan aspectos que enriquecen el análisis y establecen una mayor articulación entre las experiencias específicas recogidas, el programa en

referencia y el enfoque de sostenibilidad implícito en esta propuesta, así como los conceptos de responsabilidad social y valor compartido.

#### **4.1 ¿CÓMO LAS MEJORAS TÉCNICAS Y PRODUCTIVAS LOGRADAS POR LOS AGRICULTORES A PARTIR DE SU PARTICIPACIÓN EN AGROEMPRESARIOS, CONTRIBUYEN A LA SOSTENIBILIDAD DE DICHO PROGRAMA?**

##### **4.1.1 Desarrollo de Capacidades**

La conformación, del proyecto (y después programa) Agroempresarios, tuvo en su inicio (2011) como objetivo principal la transferencia de capacidades a los agricultores de los distritos de Paucartambo y Huachón para la introducción y manejo de cultivos con mayor rentabilidad en el mercado nacional. Con esta lógica, el equipo de gestión junto al equipo técnico de Agroempresarios, propuso a los agricultores locales la adopción de un conjunto de técnicas de cultivo orientadas a mejorar la forma de manejo de la granadilla, rocoto y aguaymanto en la zona. Aunque dichos cultivos eran conocidos por los agricultores locales antes de la implementación del programa Agroempresarios, éstos no conformaban los volúmenes principales de producción local. Sobre el particular, las experiencias previas al desarrollo del programa, comentadas por los agricultores entrevistados aluden a un manejo rudimentarios de estos cultivos.

La propuesta para una mayor dedicación hacia cultivos como la granadilla o el aguaymanto, así como otros promovidos por este programa (palta, chirimoya o las moras), no solo se sostiene en la mayor rentabilidad de éstos (con mejores precios en mercado y posibilidad de diversas campañas durante todo el año), sino también en la capacidad de los agricultores de incorporar los conocimientos y habilidades necesarias para su adopción, así como las condiciones agroecológicas que presenta la zona. Al respecto, el equipo técnico de ingenieros agrónomos del Programa Agroempresarios comenta lo siguiente.

*“...se gana más con granadilla ahora, aunque el precio ha estado bajo los últimos meses, y han aprendido rápido, se han contagiado al ver que los otros sacan más dinero con la granadilla, pero tienen que manejarlo mejor, eso el programa los ayuda y entre ellos van comentando” (Ing. agrónomo del programa encargado de Quiparacra)*

**TABLA 4.1 CAPACITACIÓN OFRECIDA POR EL PROGRAMA: TEMAS DE CAPACITACIÓN Y METODOLOGÍA**

<b>Respuesta</b>	<b>¿Ofrece capacitación el programa?</b>	<b>¿En qué temas?</b>	<b>¿Cómo se brindan estas capacitaciones?</b>
Sí	15		
No	0		
No sabe / No opina	0		
Poda		1	
Abono orgánico		2	
Control de plagas		1	
Todas las anteriores		12	
Escuelas de campo (viveros) - grupal			11
En mi chacra- individual			3
Pasantías			1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Otra de las estrategias desarrolladas por el programa Agroemprendimientos para la transferencia de capacidades consiste la implementación de capacitaciones a los agricultores. Así la metodología definida se orientó hacia las escuelas de campo ya sea desde la constitución de viveros colectivos o la reunión de los interesados en una parcela dedicada a la producción, donde los agricultores pueden poner en práctica los conocimientos brindados por el equipo técnico. Tal como se aprecia en la Tabla 4.1 la capacitación es reconocida por los agricultores entrevistados como uno de los aportes más significativos del programa (los 15 entrevistados coincidieron en señalar este tema). Valga señalar que si bien las escuelas de campo son la principal estrategia de capacitación (11 agricultores incidieron en este aspecto) también el equipo técnico del proyecto ha desarrollado capacitaciones individuales con agricultores durante los procesos de visita de las parcelas en producción (tres agricultores de los 15 entrevistados señalaron esta experiencia de capacitación en particular).

También, y en forma selectiva, el equipo técnico promovió las pasantías cortas entre los interesados del programa mediante visitas a experiencias específicas de producción agrícola, como una forma de fortalecer la capacitación de los agricultores hecho que se menciona en las entrevistas realizadas (ver Tabla 4.1).

En general, si bien se ha implementado la capacitación en las modalidades ya antes señaladas y haciendo hincapié en los temas propuestos, también se ha podido recoger en las entrevistas a los agricultores referencias un proceso de transferencia de conocimiento y desarrollo de habilidades mediante el “aprender haciendo”. Esto implica a su vez, una adaptación de varias técnicas agrícolas desarrolladas con materiales locales y adaptadas a las condiciones de la zona. Con ello se aprecia también menciones acerca de procesos de transferencia de conocimientos entre los propios agricultores; siendo en muchos casos los beneficiarios de esto aquellos no asociados al programa Agroemprendimientos. En este sentido, el jefe del equipo técnico en zona refiere lo siguiente:

*“Han aprendido también a través de copiar lo que otros [agricultores del programa] ha hecho o preguntándose entre ellos y después haciéndolo en su chacra” (jefe del equipo técnico)*

Los datos mostrados en la Tabla 4.2 revelan que los agricultores entrevistados en su mayoría participaron de la capacitación valorando el aporte de ésta en la mejora de su producción, incidiendo en la mejora de las técnicas de manejo de cultivo y el control de plagas. En paralelo, es preciso señalar también que se ha recogido menciones entre los entrevistados sobre la existencia de un proceso de réplica de lo aprendido entre los agricultores no vinculados al programa, efecto que ha impulsado también la expansión de los cultivos de granadilla y aguaymanto en la zona, tal como los señala también parte del equipo técnico del programa:

*“...los agricultores aprenden por imitación o sea que otros con chacras junto a las suyas les han comentado como hacen con los cultivos y viendo, repitiendo lo ha aprendido”. (Ing. agrónomo del equipo técnico encargado de Huallamayo- Paucartambo)*

En general, la transferencia de conocimiento mediante las estrategias de escuelas de campo, capacitación personal, asistencia personalizada o pasantías son reconocidas por todos los entrevistados como una aspecto a valorar del Programa Agroemprendimientos, que si bien en un primer momento fue acompañado por el apoyo de insumos agrícolas (condicionados a la participación y resultados) como estrategia de motivar la participación posteriormente se evidenció el aporte de estas acciones para la continuidad del Programa Agroemprendimientos.

**TABLA 4.2 CAPACITACIÓN EL PROGRAMA: PARTICIPACIÓN E IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN**

<b>Respuesta</b>	<b>¿Participó en las capacitaciones?</b>	<b>¿Con qué frecuencia usted participó en las capacitaciones?</b>	<b>¿Esta capacitación le ayudó a su mejorar producción?</b>	<b>¿Cómo?</b>
SI	15			
NO	0			
No sabe / No opina	0			
Siempre		12		
Casi siempre		3		
A veces		0		
Muy pocas veces		0		
Sí			15	
No			0	
No sabe / No opina			0	
Mejóro las técnicas de cultivo				13
Controló las plagas				2
Otros: mejoró las formas de cosechar				1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Es claro así, que después de que los entrevistados experimentan los logros basados en la transferencia de conocimiento (en los diversos mecanismos señalados) experimentan una valoración más alta y significativa de este aporte del programa a la producción. En este aspecto, los dirigentes de las asociaciones involucradas en el programa expresan en las entrevistas que la cantidad de ingenieros agrónomos involucrados en la primera fase (los cuales desarrollan la transferencia de conocimiento con la capacitación y asistencia técnica brindada) lograron un impulso importante para el involucramiento de los agricultores en el programa y con ello la continuidad del programa en la zona.

*“... se hacía capacitación en los viveros y después en las chacras, e iban a tu chacra te ayudaban eso buscan para no tener que gastar en medicina para*

*la planta. Eso recuerdan mucho y así muchos participaban hasta ahora, aunque ya menos ayuda hay dado que solo hay ahora dos ingenieros más el ingeniero Erick” (agricultor de Auquimarca- Paucartambo)*

#### 4.1.2 Participación

**TABLA 4.3. FORMA DE CÓMO SE ENTERÓ DEL PROGRAMA Y QUÉ MOTIVÓ SU PARTICIPACIÓN**

<b>Respuestas</b>	<b>¿Cómo se enteró del programa?</b>	<b>¿Por qué le interesó participar en el programa?</b>
Se enteró por la convocatoria que se hizo en su comunidad el equipo técnico en coordinación con la junta directiva de la comunidad.	13	
Por invitación de los ingenieros del programa	2	
No sabe/No opina	0	
Por la Asistencia Técnica		4
Por la asistencia técnica y poder mejorar sus cultivos		11
No sabe/No opina		0
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Junto a lo antes mencionado el programa Agroemprendimientos desarrolló un modelo participativo orientado a promover la proactividad del agricultor local, buscando así que cada involucrado logre un cambio para la mejora productiva, y con ello, mantener su participación dentro de esta propuesta.

En este caso, se realizó un conjunto de entrevistas orientadas a recoger, los detalles del proceso de adopción de nuevas técnicas de manejo de los cultivos propuestos. Sobre el particular de los 15 agricultores entrevistados, 13 mencionaron que se enteraron del programa a través de la convocatoria realizada mediante la información que la junta directiva de su comunidad brindó en coordinación con el equipo técnico del programa. Solo en dos casos, los entrevistados señalaron, que su participación se desarrolló a través de una

invitación personal del equipo técnico del programa. De otra parte, un segmento de agricultores entrevistados (11 de 15) sostuvo que el interés inicial que lo motivó a participar del programa Agroemprendimientos fue la propuesta de mejorar sus cultivos junto a la asistencia técnica, mientras que solo en cuatro casos se mencionó únicamente la asistencia técnica. Estos resultados pueden ser apreciados en la Tabla 4.3 que se muestra a continuación.

Un aspecto interesante para resaltar es la opinión del actual equipo técnico del programa respecto al proceso de involucramiento de los agricultores en Agroemprendimientos. En este sentido, el jefe de este grupo de agrónomos a cargo del desarrollo técnico del programa señaló lo siguiente durante la entrevista realizada:

*“...la mayor parte de los agricultores participan motivados, al principio, por un beneficio material. Esperan que al final se les entregue algún insumo para la agricultura (picos, palas o fertilizantes), pero después de ello, y la forma en que se desarrolla a asistencia técnica saben de cómo mejora su producción y cambian su expectativa hacia esto” (jefe de equipo técnico)*

Por ello es de resaltar que, en la totalidad de las entrevistas realizadas a los agricultores involucrados, esta expectativa de un logro material inmediato no se evidencia en los testimonios recogidos. Sobre el particular, cabe señalar que todos los agricultores entrevistados se incorporaron al Programa Agroemprendimientos durante su primera y segunda fase de éste, teniendo en cuenta que durante éstas dicho programa incentivó la adopción de cultivos facilitando para ello el apoyo en algunos insumos claves que fueron proveídos de manera gratuita pero condicionada a los resultados y evidencia de manejo de los conocimientos brindados. En la entrevista realizadas con el equipo directivo de Engie Energía Perú, el Gerente de Asuntos Sociales, al respecto recalcó lo siguiente:

*“...se incluyó a los agricultores en una nueva forma de cultivos, a través, de este caso, de los viveros que se implementaron con ayuda del programa como escuelas de campo. Esto fue de manera gratuita pero condicionada a acciones que debía cumplir el agricultor, al cual se le entregaba un conjunto de plántones producto de su aprendizaje y labor en dichos viveros” (Gerente de Asuntos Sociales- EEP)*

En cuanto a los niveles de participación, la mayor parte de los entrevistados señala su presencia dentro del desarrollo de las capacitaciones, no obstante, también los agricultores entrevistados señalan que una parte de los asociados (para ambas asociaciones) presentan un menor interés en las capacitaciones ofrecidas prefiriendo las asistencias técnicas puntuales en sus parcelas o participar en capacitación solo cuando es un tema que sea de mayor interés para ellos.

*“...piden a los ingenieros que vayan a su chacra para ver un tema con ellos allá, esos son los que participan, pero menos, no va todas las capacitaciones, van si el tema les interesa” (presidente de la asociación de productores del Valle de Paucartambo)*

En general, si bien en un inicio se dio como incentivo a los agricultores el apoyo en insumo para propiciar la adopción de cierto manejo técnico de los cultivos, el interés posterior en la participación en el Programa Agroemprendimientos ha ido evolucionando hacia la valoración de la asistencia técnica como uno de los ejes sobre el cual se desarrolla éste, tal como se aprecia en el siguiente testimonio recogido:

*“...se apoyó con cable primero para parrales y eso nos interesó, el cable es caro y no podemos comprar por aquí es caro. Después se dieron cuenta que la ayuda de los ingenieros ayuda a mejorar la granadilla y ahí está mejor los resultados, así pidieron más apoyo de los ingenieros que los cables” (presidente de la asociación de agricultores del anexo la Florida-Quiparacra- Valle de Quiparacra - Huachón)*

#### **4.1.3 Sostenibilidad Ambiental**

El programa Agroemprendimientos desarrolló una estrategia para promover el cambio de cultivos a través de la incorporación de conocimientos y habilidades con base en la capacitación y la asistencia técnica en campo. La lógica de esta estrategia busca mejorar los ingresos que los agricultores obtienen promoviendo el manejo de otros cultivos con mejor precio en mercado y con ello, mejorar las condiciones de vida de estos en la zona. El enfoque de desarrollo subyacente que este programa prevé en su implementación la potencialidad de articular la favorable agroecología local (enfoque de desarrollo territorial) con un enfoque de

desarrollo de capacidades de los agricultores, y así promover un desarrollo sostenible en la zona. Menciones sobre este tema se han recogido entre los directivos de Engie Energía Perú, tal como se aprecia a continuación:

*“...se promovió el cambio de cultivo para mejorar ingresos aprovechando que la zona baja del distrito de Paucartambo está mejor ubicada para producir frutales. Después, con el cambio en su forma de manejo y crecimiento de ingresos sostener más su economía sin quemar tanto la vegetación de la zona y reducir las demandas de trabajo cuando ya cuentan con una actividad que les da ingresos todo el año”* (vicepresidente 2011-2019 de asuntos corporativos de Engie Energía Perú)

**TABLA 4.4. INTERVENCIÓN DE AGROEMPRESARIOS Y QUÉ ACTIVIDADES REALIZA**

<b>Respuestas</b>	<b>¿Qué hace Agroempresarios?</b>	<b>¿Qué aspectos le atrajo más de Agroempresarios?</b>
Ofrece Capacitación	3	
Ofrece Asistencia Técnica y Capacitación y pasantías	11	
Ofrece recomendaciones de cómo colocar sus productos al mercado.	1	
Participa de la Asistencia Técnica		1
Mejorar sus ingresos y mejorar su producción		14
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, en los testimonios recogidos entre el equipo técnico del proyecto como entre los encargados de los aspectos sociales de Engie Energía Perú de la C.H. Yuncán, se aprecia este modelo de desarrollo promovido desde el Programa Agroempresarios:

*“..los cultivos (como la granadilla) tienen un potencial en la zona pero ahora estamos promoviendo las moras también que tiene más potencial, y con su producción todo el año, siendo esta zona propicia para ello, se mejora más*

*los ingresos y la presencia del programa más años, también afectas menos el bosque porque ya no quemas como antes” (jefe de equipo técnico del Programa Agroemprendimientos)*

Así, se ha hallado entre los testimonios recogidos diversas menciones al aporte que para los agricultores ha tenido el desarrollo de cultivos que presenta cantidades suficientes de producción (como la granadilla y el aguaymanto) sin la necesidad constante de expandir las áreas de cultivo y con ello, una reducción de la roza y quema de los bosques locales, (práctica tradicional en la zona asociada a cultivos como la alverja y otros). Esto se evidencia en el siguiente testimonio

*“..la granadilla sacas 20 a 30 cajas en temporada de lluvia y 10 en invierno, yo no tiras cable más allá con lo que se tiene produce, y quemas menos la chacra ahora por eso” (Agricultor de Huambrac- Paucartambo)*

Junto a lo antes señalado, los agricultores reconocen la necesidad de atender los aspectos ambientales desde su preocupación como ámbito relacionado a la sostenibilidad de su producción agrícola, aunque al mantener el policultivo (mantiene parcelas de tierra dedicada a la producción de papa y otros) persiste la práctica de roza y quema (aunque en menor grado) o el uso de cantidades importantes de pesticidas para el control de plagas que afecta el principalmente el cultivo de tubérculos.

## **4.2 ¿EN QUÉ MEDIDA LA ARTICULACIÓN COMERCIAL PROMOVIDA POR EL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS, HA CONTRIBUIDO A SU SOSTENIBILIDAD?**

### **4.2.1 Articulación Comercial**

La construcción de una articulación comercial, con base en la producción local de fruta, promovida por el programa Agroemprendimientos, se constituye en la segunda gran estrategia impulsada desde esta iniciativa, para incrementar los ingresos de los agricultores. Atendiendo a esta idea, el programa Agroemprendimientos, busca contribuir a la sostenibilidad (económica en un principio) de los productores locales, y con ello, incorporar los pilares de la continuidad de esta estrategia. En atención a esta lógica, desde el inicio de la implementación del programa se priorizó la promoción de cultivos cuyo precio de

venta (producto fresco en mercado) sea mayor a los tradicionalmente producidos por los agricultores locales.

**TABLA 4.5 ARTICULACIÓN COMERCIAL: TIPOS DE MERCADOS A LOS QUE VENDEN**

<b>Respuesta</b>	<b>¿A qué mercados suelen vender su producción?</b>	<b>¿Tiene algún beneficio vender a estos mercados?</b>	<b>¿Cuentan con un acuerdo comercial con alguna empresa (venta de productos)?</b>	<b>¿tendría algún beneficio tener un acuerdo comercial?</b>
Carhuamayo (local) y mercado de frutas (Lima)	14			
Otros: Empresas de la zona centro	1			
Carhuamayo vendemos todo el año Mercado de frutas solo vendo en temporada alta		13		
Otros: acopiadores compran en chacra		2		
Sí			1	
No			14	
Te compran a mejor precio				9
Compran todo el producto				4
Otras: tienes un mercado previsto todo el año para vender				1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el programa planteó diversas formas de comercializar (principalmente la granadilla y el aguaymanto) diferenciando la calidad de la producción logrado y mejorando el empaque de ésta (en atención a la venta de producto fresco en mercado) no obstante, los intentos de venta a mercados no tradicionales como Supermercados Peruanos S.A. no pudieron sostenerse, en tanto existe una evidente debilidad entre los agricultores asociados respecto a la coordinación para abastecer este mercado en la cantidad y calidad que éste demanda.

Ante el primer fracaso por establecer una plaza de venta permanente sobre este tipo de demanda (supermercados), se ha recogidos menciones entre los agricultores entrevistados que señalan el desarrollo de una plaza de mercado próximo dado el incremento de la producción local (tanto de granadilla como de aguaymanto). En este caso, a la ya existente relación comercial vinculada a los circuitos de acopio para el mercado de frutas de Lima, se potenció la plaza de venta existente en la ciudad de Carhuamayo (distrito del mismo nombre en la provincia de Junín, región de Junín). Esta ciudad (que se encuentra a 2 horas de centro de producción del valle de Paucartambo y la zona de producción de la CC de Quiparacra), durante los viernes de cada semana se convierte en una plaza importante de acopio y venta de papa y otras producciones locales. Valga señalar que esta ciudad por su ubicación en la carretera, que conecta la ciudad de Cerro de Pasco y Junín, ha potenciado el comercio de la producción local del Valle de Paucartambo y parte de los valles bajos del distrito de Huachón, abriendo con ello un espacio adicional de venta de fruta fresca en las proximidades de la zona.

Por lo antes descrito, los agricultores entrevistados, en su mayoría señalan tanto al mercado mayorista de frutas de Lima, como a Carhuamayo como las principales plazas de venta donde suelen colocar su producción. En este sentido, si bien el programa ha brindado capacitación para los procesos de comercialización (11 entrevistados de 15 reconocieron que se los capacitó en este proceso) y buscado empresas para la articulación comercial del producto (4 entrevistados comentaron este tema) no se ha logrado sostener la venta de fruta a mercados no tradicionales.

Sobre el particular, los comentarios recogidos sobre los problemas con el primer intento de venta de granadilla a mercados no tradicionales, correspondiente a Supermercados Peruanos de Huancayo (Junín), coinciden en mencionar las dificultades para mantener una provisión de producto de calidad y cantidad solicitada por este mercado (ver Tabla 4.6). Al respecto, el equipo técnico del programa recalzó que la producción local adolece de la capacidad suficiente para proveer los volúmenes de fruta fresca (granadilla) con las características de peso y apariencia de la cascara solicitadas por Supermercados Peruanos.

**TABLA 4.6. ARTICULACIÓN COMERCIAL: APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN**

<b>Respuesta</b>	¿El programa Agroemprendimientos le ha ayudado a vender su producción?	¿De qué forma?	¿Qué dificultades tuvo?
Sí	14		
No	1		
No sabe / No opina	0		
Nos capacitaron para la venta de fruta fresca a otros mercados		11	
Buscaron a las empresas que nos compra la fruta		4	
Otros: No me brinda ayuda directa		1	
No se cumplió con la venta prevista No se logró mantener el vínculo comercial			3
Dificultad para cumplir con la cantidad y calidad del producto			13
Otros: El precio de los productos varía mucho durante el año			1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

En la práctica la articulación comercial inicial promovida por el programa mostró múltiples debilidades, lo que no contribuyó con la sostenibilidad del ingreso de producto local, en calidad de fruta fresca (granadilla) para la demanda del este mercado no tradicional (Supermercados Peruanos S.A). Así, tanto el cuerpo gerencial como el cuerpo técnico del proyecto coinciden en señalar que, se bien se ha logrado promover una expansión del cultivo de granadilla y aguaymanto, esta expansión no ha ido acompañado de una estandarización en la calidad del producto, lo cual dificulta su ingreso a mercados no tradicionales. Sobre este punto se ha recogido el siguiente comentario del parte de la encargada de fortalecimiento organizacional:

“ (...) no cuenta con producción de calidad para ofrecer a Supermercados, la cantidad no les alcanza, pero sí para colocar lo llevan a Carhuamayo o el Mercado de Frutas (Lima)”. (Jefa del Fortalecimiento Organizacional)

Entre las debilidades comentas tanto por los agricultores como el equipo técnico a cargo el programa está, la dificultad para coordinar la producción y el manejo post cosecha de ésta (especialmente para el caso de la granadilla). Todo ello derivado de un modelo asociativo para la venta, promovido desde el programa, sin un previo proceso de aprendizaje para la venta organizada.

**TABLA 4.7. ARTICULACIÓN COMERCIAL: ORGANIZACIÓN GRUPAL PARA LA VENTA**

Respuesta	¿Considera que vender de manera asociada es una ventaja?	¿Por qué?	¿De manera asociada a qué mercados vende?	¿Qué ventajas tiene?
Sí	10			
No	3			
No sabe / No opina	1			
Ingresas a nuevos mercados		7		
Mejores precios		8		
Otros		1		
Carhuamayo - Mercado de frutas			14	
Supermercados			0	
Otros: empresa en Huancayo (aguaymanto)			1	
Se consigue mejores precios				13
Te compran toda la producción				2
Otros: se vende seguro pero la paga demora más				1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Por lo antes descrito, si bien una parte importante de los agricultores entrevistados (10 de 15) consideran que vender en formar colectiva es una ventaja en tanto les permiten acceder a mejores precios y nuevos mercados, en la actualidad no se

mantiene esta práctica. Así casi el total de agricultores entrevistados (14 en total de los 15 entrevistados) mantiene su articulación comercial particular (no colectiva) con los circuitos de acopio que abastecen los mercados de Lima (mercado de frutas de Lima) y el mercado cercado de Carhuamayo. Valga señalar, que la estacionalidad (estación del año en el que se produce la granadilla) tiene un impacto importante en la lógica de comercialización de fruta local. En este caso, los agricultores entrevistados coincidieron en señalar que, es la estación de lluvias el momento del año en donde se incrementa la producción de granadilla, y con ello, la estrategia de venta se concentra principalmente en colocar su producción en el mercado de frutas de Lima, mediante los acopiadores locales. Esta atención en volumen de producción a la demanda de Lima baja con la llegada de la estación de estiaje (fin de la temporada de lluvias), equiparándose los volúmenes de granadilla colocados en el mercado de Carhuamayo. Sobre el particular varios agricultores entrevistados señalaron lo siguiente:

*“ (...) en verano [estación de estiaje], vendo también al mercado de frutas (Lima), pero menos de primera y extra, a Carhuamayo entonces sí llevo todo el año, en esta temporada más a Carhuamayo” (Israel Rosas, Huambrac)*

En este caso, la estacionalidad de las lluvias y su impacto en la producción juegan un papel importante en como distribuyen su estrategia de venta entre Lima y Carhuamayo. Este hecho si bien no ha sido promovido directamente por el programa Agroemprendimientos, sí ha sido potenciado con el incremento de la producción local de fruta.

Un dato importante recogido en las entrevistas incidió en la especial atención que el equipo técnico del programa tuvo con la capacitación sobre los procesos de selección de calidades de fruta en el caso de la granadilla, así como la mejora el empaquetado de esta en cajas. Esto ha contribuido también a la mejora en la venta en los mercados tradicionales (mercado de frutas de Lima y Carhuamayo) sin que ello, impacte igualmente en los mercados no tradicionales a los cuales se propuso llegar como meta original de este programa.

Un tercer aspecto no buscado por el programa, pero de especial relevancia es el desarrollo de una cadena de acopiadores locales de fruta que la trasladan hasta el mercado de Lima o a Carhuamayo. Con ello se ha incrementado el número de

personas dedicadas a esta articulación comercial además de haber surgido un mercado local para la venta de cajas para el empaque de la fruta.

De otro lado, en el caso del aguaymanto, si bien la producción no se ha extendido tanto como la granadilla, los agricultores que apostaron por este cultivo se ha articulado con los circuitos de comercialización local destinados a las ciudades cercanas como, la Oroya o Cerro de Pasco, por un lado y por otro, al mercado de frutas de Lima. Solo en un caso, se mencionó contar con un comprador (una empresa que opera en Huancayo) que adquiere este producto cada mes. De otro lado, también los acopiadores locales de granadilla han estado trasladando la producción local de aguaymanto (junto a la granadilla) hacia el mercado de frutas de Lima.

En general se puede observar que si bien, el programa Agroemprendimientos, buscó en su segunda fase articular la producción local de granadilla y aguaymanto (incentivada por las acciones técnicas), ésta no pudo mantener las relaciones comerciales esperadas con dichos mercados no tradicionales. En este sentido, y en paralelo, se ha desarrollado una articulación con los mercados tradicionales de venta de fruta (mercado de frutas de Lima); así como el mercado de la ciudad de Carhuamayo (como alternativa nueva de venta).

En igual medida, los entrevistados reconocen que la estrategia de venta colectiva (más allá de su percepción positiva entre los agricultores entrevistados) no ha logrado desarrollarse ni fortalecerse como una alternativa atractiva hasta la fecha. Así más allá de las debilidades reconocidas en el proceso de articulación comercial promovida por el Programa Agroemprendimientos, los agricultores que participan de éste han mostrado proclives a replantear su estrategia comercial con el mercado de frutas de Lima (mercado con el cual ya tenía una relación de provisión de producción antes del Programa Agroemprendimientos) Todo ello en la medida que los términos de negociación e intercambio han variado con dicho mercado capitalino por los volúmenes de producción que ahora la zona reporta. En paralelo a lo antes descrito, el mercado de producción de Carhuamayo, se ha constituido como una plaza de venta adicional para la producción local de fruta, abriendo con ello una posibilidad no prevista para la colocación de producto todo el año.

Por lo antes señalado necesario reconocer que la articulación comercial lograda (con el mercado de frutas de Lima y Carhuamayo) ha podido sostener la producción local promovida por el Programa Agroemprendimientos, incentivando con ello a que más agricultores apuesten por integrarse al este programa o seguir el modelo productivo propuesto por éste en la zona. Esto ha contribuido con la permanencia del programa en cuanto a estrategias desarrolladas y participación de agricultores locales, mostrando en la práctica las bondades previstas con la mejora de condiciones técnicas de manejo de los cultivos propuestos y mejor ingreso en el año (teniendo en cuenta la menor propensión a continuar con cultivos tradicionales adversos a los agricultores por la inestabilidad de precios y los esquemas tradicionales de quema de bosques para mantener su producción)

#### 4.2.2 Sostenibilidad Económica

**TABLA 4.8. CAMBIO DE LOS CULTIVOS CON SU INGRESO AL PROGRAMA AGROEMPREDIMIENTOS**

<b>Respuestas</b>	<b>¿Antes del proyecto, qué tipo de producto agrícola cultivaba usted?</b>	<b>¿Qué cultiva ahora con su participación en el programa?</b>
Alverja, papa y maíz y algunas frutas	5	
Papa y maíz	3	
Alverja y rocoto	2	
Rocoto y papa	5	
Granadilla		13
Granadilla y aguaymanto		1
Aguaymanto		1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Tabla 4.8 la reorientación hacia cultivos propuestos por el Programa Agroemprendimientos forma parte de la práctica agrícola actual de los agricultores que se han involucrado en este programa. Así, los 15 entrevistados mencionan que, si bien su práctica agrícola tradicional los llevó a cultivos como la papa, maíz, alverja, rocoto y otros, la opción de los productos promovidos por el

programa (como la granadilla o el aguaymanto) representan opciones de mayor ingreso para ellos en la actualidad. No obstante, el policultivo se mantiene como una práctica usual entre la mayor parte de los agricultores del distrito, y entre los agricultores que participan del Programa Agroemprendimientos dado que, si bien su principal cultivo se ha orientado a la producción de frutales como la granadilla y aguaymanto, mantienen pequeñas parcelas dedicadas a la papa y otros cultivos menores, tal como se aprecia en el siguiente testimonio:

*“...hay bastante granadilla ahora, pero mantengo la papa y alverja como mi hijo que me ayuda para la temporada que están creciendo la granadilla, ahí saco 10 sacos a veces 20 y otro de alverja para tener como antes, pero lo principal que saco ahora es granadilla” (agricultor del Anexo Huambrac-Huallamayo- Paucartambo)*

**TABLA 4.9. INTERVENCIÓN DE AGROEMPRESARIOS: ASISTENCIA TÉCNICA**

<b>Respuestas</b>	<b>¿Agroemprendimientos desarrolló asistencia técnica?</b>	<b>¿En qué cosas le benefició esta asistencia técnica?</b>	<b>¿Produce más calidad? ¿En qué producto?</b>
Si	15		
No	0		
No sabe / No opina	0		
Producción		1	
Mejora de ingresos		1	
Mejora en sus ingresos y producción		13	
Rocoto			1
Granadilla y Aguaymanto			5
Granadilla			8
Todos los productos promovidos			1
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

La asistencia técnica a los agricultores es una de las principales estrategias de desarrollo y sostenibilidad del programa Agroemprendimientos. Esta consiste en

brindar la asesoría personalizada a cada agricultor según las características de su producción y los problemas identificados en cada unidad de producción (parcela dedicada a un producto por agricultor). Usualmente comienza con la identificación de un aspecto a desarrollar para mejorar el manejo de un producto o problema asociado a éste, dejando en el proceso tareas a implementar por los agricultores que se benefician de este proceso. La respuesta de los agricultores a estas recomendaciones y los efectos de éstas en el incremento de la producción forman parte de los objetivos del programa y con ello un aumento de los ingresos de los involucrados.

Durante el desarrollo de las entrevistas a los agricultores, las menciones recogidas entre éstos se orientaron fuertemente a recalcar el aporte de las asesorías técnicas, en tanto perciben su impacto significativo en la forma en qué se ha reorientado la producción agrícola en la actualidad y su aporte a la mejora de sus ingresos. Este aspecto se ve reflejado en la Tabla 4.9. la cual muestra una respuesta mayoritaria a la realización de la asistencia técnica brindada. Es así como, los agricultores tienden a asociar el desarrollo de la asesoría personalizada con el incremento de la producción (mayores volúmenes de producción), y con ello, expansión de los cultivos especialmente de granadilla y aguaymanto en la zona y la ampliación de los ingresos que pueden obtener en el año agrícola.

No obstante, tanto el actual equipo técnico del programa como los agricultores coinciden en señalar que se ha disminuido la presencia de los agrónomos en campo brindando la asistencia técnica. Sobre el particular, el encargado técnico del programa en Quiparacra (distrito de Huachón) señaló lo siguiente:

*“Vamos a sus chacras evaluamos como andan en la producción, le recomendamos como trabajar las podas, abonamientos y manejo de plagas o enfermedades, pero el tiempo es corto, hay solicitudes, pero no siempre se puede atender” (responsable técnico en Quiparacra)*

En igual medida, los dos presidentes de las asociaciones de productores que integran el programa Agroemprendimientos, inciden en esta disminución de la asistencia técnica, haciendo hincapié en la necesidad de mantener este apoyo dado que no han desarrollado lo suficiente su experiencia en la producción de frutales a pesar del incremento de los ingresos obtenidos. Por ello, consideran

que, si bien se ha expandido los cultivos propuestos por el programa con un impacto económico en los ingresos de los agricultores asociados, aún se evidencia la necesidad de un mejor manejo de la producción. Al respecto, la encargada de temas de organización del programa (a cargo del PNIA que trabajó con las asociaciones de productores) señaló durante la entrevista que:

*“Los agricultores producen, pero no con la calidad necesaria para otros mercados y se quedan con el mercado de frutas de Lima, aun no producen granadilla extra para vender a supermercados o empresas” (responsable del programa Agroemprendimientos en temas de organización)*

En general, se aprecia un impacto significativo en la valoración de la asistencia técnica; y la menor presencia de miembros del equipo técnico en campo brindado este apoyo ha significado para los agricultores una debilidad actual del programa. De otro lado, si bien se ha logrado expandir los cultivos como la granadilla o el aguaymanto (motivados por los mejores precios de mercado y posibilidad de varias campañas al año y con ello en sus ingresos) se reconoce también que se debe continuar con esta estrategia teniendo en cuenta el incremento de la calidad del producto.

Un aspecto importante para señalar, en relación con la asistencia técnica y la producción, corresponde a la primera experiencia de venta de granadilla fresca a supermercado. Sobre este tema, los agricultores señalaron en las entrevistas que, si bien permitió colocar la producción local en este nuevo ámbito de demanda de fruta fresca con posibilidades de mayores ingresos, no se pudo mantenerse el abastecimiento deseado por la poca producción de granadilla con las características que se solicitaban. Este hecho incide así, en el reconocimiento de los agricultores por el incremento de la asistencia técnica orientado al logro de una producción con la calidad demanda por este tipo de clientes (supermercados) y su impacto en un flujo de mayores ingresos por más meses al año.

Si bien la mayor parte de los entrevistados reconoció el aporte de la capacitación en el proceso de mejora de su producción, también se señaló que esto se ha reflejado principalmente en los volúmenes de producción. En este sentido, los

presidentes de las asociaciones de productores vinculados a Agroemprendimientos, mencionaron que, es claro una mayor cantidad de producción de granadilla, pero con menor homogeneidad de la producción en cuanto a su calidad, por lo cual, es difícil atender un pedido importante de fruta fresca para el caso de otros mercados (como es el caso de Supermercados Peruanos). Esto debilita la posibilidad del aporte económico que el ingreso a estos mercados significa para la economía de los agricultores.

El posterior descenso del número de ingenieros destinados a estas labores en la segunda y tercera fase (dado la reorientación de programa hacia los aspectos de comercialización) se percibe entre los dirigentes de los agricultores entrevistados como un cambio en la estrategia del programa que no necesariamente estuvo acorde con las expectativas de los participantes. En este sentido, dichos dirigentes entrevistados consideran que la asistencia técnica y capacitación debió mantenerse como en el inicio del programa (aunque los aspectos técnicos han ido cambiando) siendo ello uno de los aspectos que explica los cambios en la producción local y la forma en que los agricultores valoran y mantienen su participación en el Programa Agroemprendimientos en la actualidad.

Sobre lo antes señalado, la Tabla 4.9 incide en la asociación que los agricultores entrevistados hacen entre la asistencia técnica y la capacitación con la implementación del Programa Agroemprendimientos (11 de los 15 entrevistados señalan este aspecto como una característica principal del programa). Igualmente, la mayor parte de los agricultores entrevistados indicó que uno de los aspectos más atractivos del programa es su orientación a la mejora de la producción y su impacto en los ingresos que éstos puedan obtener.

#### **4.3 ¿EN QUÉ MEDIDA LA ORGANIZACIÓN DE LOS AGRICULTORES (PROMOVIDA POR ESTE PROGRAMA) SE TRANSFORMÓ EN UN ASPECTO CLAVE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS?**

### 4.3.1 Organización de los Agricultores

**TABLA 4.10. APOYO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Respuestas</b>	¿A qué asociación de agricultores pertenece?	¿Qué lo motivó a asociarse?	¿Esta asociación se constituyó con ayuda del programa?	¿Qué tipo de ayuda le brindó Agroemprendimientos a la constitución de su asociación?
CEPROVAPP	11			
CEPROSACQ	3			
Ninguna	1			
Vender a otros mercados no tradicionales (supermercados y empresas) para ganar más		9		
Negociar mejores precios de venta		5		
Otros: no estoy asociado por		1		
Sí			14	
No			0	
No sabe/ No opina			1	
Apoyo en la inscripción en SUNARP y SUNAT				13
Formulación de la organización y junta directiva				2
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que el desarrollo de las acciones de incentivo de producción local de fruta (granadilla y aguaymanto) forman parte de un modelo de intervención, que debía estar acompañado de una lógica asociativa dentro de una estrategia de ingreso a mercados no tradicionales. En este sentido, la intervención del programa Agroemprendimientos como principal promotor en la creación de asociaciones de productores responde a esta lógica, dentro de la cual avanzar hacia estos mercados (como el caso de Supermercados Peruanos S.A) supone

atender un volumen de producción (en calidad y cantidad) que necesita de la confluencia de muchos agricultores locales.

En coherencia con la lógica antes expuesta, Agroemprendimientos impulsó la constitución de dos asociaciones de productores diferenciados por su ubicación territorial. La primera de éstas se constituyó en el 2016, a través de la denominación de la Asociación Centro de Productores Agropecuarios del Valle de Paucartambo (CEPROVAPP) teniendo al 2019, cuarenta tres (43) asociados inscritos en sus padrones oficiales y nueve (09) en proceso de inscripción. En tanto que en el distrito de Huachón, se constituyó la Asociación de Productores Agropecuarios de la Comunidad de Quiparacra (CEPROSACQ), con un total de cuarenta y cuatro (44) agricultores oficialmente reconocidos en su padrón.

Junto a lo antes señalado, el Programa Agroemprendimientos desarrolló las asesorías del caso para lograr que las asociaciones impulsadas por éste alcancen la formalización que les permita acceder a los mecanismos emisión de comprobantes de pago, solicitados en los circuitos de venta de fruta a los cuales se busca acceder. En este caso, la mayor parte de los agricultores entrevistados recalzó este apoyo, mencionando las acciones desarrolladas para lograr los trámites del caso en los registros públicos y en SUNAT (13 de 15 entrevistados mencionaron estos temas tal como se aprecia en la Tabla 4.10)

De otro lado, los agricultores entrevistados, reconocieron que un factor que impulsó su participación en las asociaciones de agricultores fue la posibilidad de vender su producción a mercados no tradicionales (supermercados o empresas) y con ello mejorar los precios de venta, con mayores ingresos (9 de 15 entrevistados incidió en esta idea tal como se observa en la Tabla 4.10). En paralelo a ello, el equipo técnico del proyecto recalzó la necesidad constituir una asociación, con la personería jurídica del caso, para acceder como proveedor de fruta fresca en supermercados o para abastecer la demanda para empresas. En este sentido se recogió la siguiente opinión de parte del equipo técnico del programa:

*“(…)la colocación de fruta fresca para empresas necesita de la emisión del comprobantes de pago del caso, que se logran con la formalización de la asociación, que tienen factura.” (Evelin Medida, especialista en comercialización el programa)*

Junto a la formalidad que brinda la asociación, como ventaja comparativa en el modelo implementado por el programa, los entrevistados reconocieron que estar organizados les permitiría una mejor negociación de precios, en los casos en que se desee ingresar a vender a mercados no tradicionales o empresas (10 de 15 entrevistados incidieron en esta idea como se observa en la Tabla 4.11).

Otro factor importante que contribuyó al interés de los agricultores en el desarrollo de una experiencia asociativa promovida por el programa fue la construcción de una planta de procesamiento de fruta fresca que coadyuvaría a la lógica de comercialización propuesta. En este caso, junto a las ventajas reconocidas por los entrevistados respecto a cómo la organización les permite desarrollar una mejor negociación de precios de los productos, se han recogido menciones sobre el interés en la administración de esta planta. En este caso, es un aspecto novedoso para los agricultores, pero que representa una nueva lógica de manejo de su proceso de acopio de venta.

**TABLA 4.11. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Respuestas</b>	¿Considera que estar asociado es una ventaja para vender su producción?	¿Por qué?	¿Qué aspectos considera podrían mejorar en su asociación?
Sí	14		
No	0		
No Sabe/ No opina	1		
Estar asociados nos permite negociar mejor el precio de la fruta		10	
Administración de planta de procesamiento		4	
Otros: vender a otros mercados		1	
Mas participación de los socios			12
Mejor compromiso			3
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Es así como las capacitaciones desarrolladas por el equipo técnico del proyecto involucraron un posible escenario en donde la organización local de agricultores comparte la administración de esta planta construida en el 2017, bajo el modelo de comercialización propuesto por el programa. En este sentido, los agricultores entrevistados mencionaron este tema como un reto para ellos, aunque reconocen la falta de experiencia de su organización para estos aspectos.

*“(…) estamos contentos con la planta construida, queremos ver cómo aprovecharla con CEPROVAPP los beneficios y de la administración, debemos aprender para mejorar para participar más” (presidente de la asociación )*

#### **4.3.2 Sostenibilidad Social**

El proceso de construcción de una asociación de agricultores, promovida por el programa, se concentró inicialmente en lograr la formalidad (registro en SUNARP y SUNAT) y los procesos contables del caso. Si bien esto presentó ciertas dificultades al comienzo, se ha podido subsanar dichos temas con apoyo de los especialistas del programa hasta la fecha. No obstante, los aspectos de la coordinación para la producción y posterior venta de manera asociativa, una materia de discusión entre los agricultores, los cuales perciben este proceso como un aspecto no logrado hasta la fecha. Es así como, no todos los agricultores entrevistados consideran que se ha logrado coordinar de mejor manera para la producción de granadilla (6 de 15 entrevistados) en un escenario de venta asociada a un mercado no tradicional. Este hecho, se hace más evidente cuando se recogen los testimonios sobre las dificultades que tuvieron las asociaciones al momento de desarrollar la primera venta a Supermercados Peruanos de Huancayo:

*“...Se vendió fruta a supermercados pero no todos cumplieron con la cuota, dieron cajas de granadilla de otra calidad, no extra, no pudimos organizarnos bien ahí falló la asociación ” (presidente de CEPROSAQ)*

En este caso, la asociación de agricultores presenta cierta experiencia en acopiar la producción de los socios, así como acordar los posibles precios de venta entre todos los involucrados, (9 de los 15 entrevistados señalaron este tema, ver Tabla 4.12). En contraste con ello, se ha reconocido tanto por el equipo técnico como

por los agricultores (6 de 15 de agricultores entrevistados, ver Tabla 4.12) que la verdadera dificultad se ha presentado con la estandarización de la producción y la coordinación para cumplir con las cuotas de fruta planteadas para mantenerse como proveedores de granadilla fresca para Supermercados Peruanos.

El primer proceso de venta a esta cadena de supermercados se constituyó en un hito (en el 2015) importante en el proceso de articulación de los agricultores locales asociados con un mercado no tradicional (Supermercados Peruanos de Huancayo). Si bien este pasó, implicó lograr aprobar los requerimientos formales de esta cadena de supermercados como proveedores de fruta, esta relación no pudo sostenerse en el tiempo en tanto, después de la primera remesa de granadilla fresca entregada a este supermercado, la calidad de la segunda no fue aprobada por dicho cliente: no se cumplieron con las cantidades de granadilla fresca envasada en caja que debían contener un peso, una dimensión y características de la cáscara, que definen a una producto denominado “granadilla extra”.

**TABLA 4.12. ORGANIZACIÓN COMO VENTAJA COMPARATIVA PARA LA VENTA**

<b>Respuestas</b>	<b>¿Se ha puesto de acuerdo para mejora la producción?</b>	<b>¿En qué cosas? Sí</b>	<b>¿En qué cosas? No</b>
Sí	9		
No	6		
No Sabe/ No opina	0		
Acopio de fruta		6	
Vender a otros mercados: ponerse de acuerdo respecto a precio de oferta del producto		3	
Estandarizar la calidad de la fruta y coordinar mejor para cumplir con la cuota de fruta solicitada			6
<b>Total:</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

En general, si bien los entrevistados (agricultores) y el equipo técnico reconocen que la asociación es un paso importante por las ventajas antes señaladas, también se ha evidenciado que existen debilidades organizacionales latentes que han dificultado la mayor articulación de la producción local a mercados no tradicionales.

En este sentido, tanto los agricultores como el equipo técnico a cargo del programa coinciden en señalar que la participación de los asociados en las actividades y capacitaciones ofrecidas presenta dificultades que se traducen en dos problemas: poca asistencia a las reuniones de coordinación entre los socios, y con ello, los problemas de toma de decisión y acción sobre cómo afrontar la producción, así como la venta de la fruta fresca.

En paralelo a ello, la construcción de una planta de procesamiento de fruta fresca, la cual debería potenciar el interés de trabajo conjunto de la asociación aún no se transforma en un motor lo suficientemente interesante como para movilizar mayor participación de los socios en las decisiones grupales y las tareas organizativas.

Por lo antes señalado, la existencia de dos organizaciones de productores, promovidas por el Programa Agroemprendimientos -más allá de las dificultades experimentadas en estas experiencias asociativas por los agricultores locales-, ha brindado el espacio de formalidad que contribuyó a evidenciar la necesidad de una acción conjunta en ámbitos productivos y comerciales. Los aspectos antes señalados coadyuvan a la continuidad del Programa Agroemprendimientos y su sostenibilidad como iniciativa para el desarrollo local.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

**En relación a la primera pregunta: ¿CÓMO LAS MEJORAS TÉCNICAS Y PRODUCTIVAS LOGRADAS POR LOS AGRICULTORES A PARTIR DE SU PARTICIPACIÓN EN AGROEMPRESARIADOS, CONTRIBUYEN A LA SOSTENIBILIDAD DE DICHO PROGRAMA?**

#### **5.1.1 Desarrollo de Capacidades**

1. Se evidencia que con la intervención desarrollada por el Programa Agroempresariados los agricultores involucrados integraron mucho de conocimientos promovidos por éste a su práctica agrícola cambiando con ello la lógica de trabajo en el campo y también la valoración sobre lo que este aporte ha tenido en su mejora productiva. Las diversas menciones inciden en cómo dicho cambio en la forma de trabajar los cultivos de fruta es producto del Programa Agroempresariados, a partir de la capacidad de los agricultores aplicar lo aprendido, pero también adaptar los conocimientos brindados.
2. Otra evidencia del desarrollo de capacidades entre los agricultores que participaron del programa es la transferencia que éstos han hecho de sus conocimientos a otros agricultores no involucrados directamente en Agroempresariados. De esta forma Los agricultores entrevistados, así como el equipo técnico a cargo evidencian que los conocimientos brindados también siguieron un proceso de incorporación y adaptación posterior a través de “aprender haciendo”. Esto condujo a una réplica de los conocimientos y técnicas logradas por los agricultores que participan del programa hacia otros agricultores no participantes de Agroempresariados, logrando una expansión de los conocimientos en la zona, y el reconocimiento de este programa por los agricultores en los Valles de Paucartambo y Huachón, especialmente entre aquellos productores de la zona baja de estas comunidades.

3. Por último, en atención a la definición de la variable a partir del concepto de Desarrollo de Capacidades expuesta en la sección metodológica de este trabajo de tesis, se evidencia a través de las diversas entrevistas desarrolladas (tanto con los agricultores como con el equipo técnico a cargo, y el equipo ejecutivo de Engie Energía Perú auspiciador directo del programa) que se ha ampliado las posibilidades de los agricultores para hacer uso de los recursos con los que cuentan, con el cambio en su forma de producción (y mayores posibilidades de ingresos al año) y la posibilidad de desarrollar su experiencia de trabajo en las asociaciones formadas y por último en la operación inicial de una planta de procesamiento de fruta (cuya construcción se financió con aportes de la Fundación Engie, perteneciente al grupo internacional del mismo nombre al cual pertenece Engie Energía Perú).

#### **5.1.2 Participación**

1. En cuanto a la participación de los agricultores en el programa, es claro que en un inicio (en la primera fase de Agroemprendimientos) la posibilidad de obtener capacitación, asistencia técnica (gratuita) y ayudas (sin costo) en algunos insumos agrícolas, incentivó el interés por continuar con la propuesta que implica el desarrollo de este programa. Posteriormente, en la tercera fase del programa (lapso en el cual se centró esta investigación de tesis) los agricultores entrevistados incidieron en los aspectos logrados con la capacitación (como la mayor producción) como un factor que mantiene su participación en Agroemprendimientos, siendo ello ahora un factor preponderante para continuar con esta iniciativa.
2. No obstante, los presidentes entrevistados de ambas asociaciones de agricultores que participan de este programa reconocen también que, si bien la cantidad nominal de los involucrados en éste se ha mantenido, la participación en las acciones previstas por las asociaciones como parte del programa en los años 2018-2019 ha disminuido. Razones expuestas que explican esta situación inciden en un cambio en el interés de los agricultores, los cuales buscan ahora la asistencia técnica directa (que

implica ver problemas específicos en cada productor) disminuyendo con ello su interés en otras actividades colectivas propias de las asociaciones que integran y de las capacitaciones grupales que desarrollan temas generales no necesariamente de interés de todos los agricultores involucrados en este programa.

3. Según lo antes descrito es posible concluir que la participación de los agricultores si bien se ha mantenido, también revela un cambio en la forma en que éste se expresa como parte del programa Agroemprendimientos. Las menciones recogidas entre los entrevistados llevan a evidencia que se requiere ahora más estrategias de trabajo personalizadas en los aspectos técnicos y organizacionales (vinculados a las formas de actuación conjunta desde sus asociaciones) antes que continuar con formas más colectivas de capacitación y participación conjunta dentro de las asociaciones que los agrupan.

### **5.1.3 Sostenibilidad Ambiental**

1. Durante las entrevistas realizadas, es claro que la sostenibilidad ambiental concentra, mayor interés y desarrollo conceptual, entre los promotores del programa Agroemprendimientos (equipo técnico a cargo, equipo social y ejecutivos de Engie Energía Perú). En el caso de los agricultores, este aspecto está directamente involucrado a su ámbito productivo, en la medida que una afectación al ecosistema local conlleva, para éstos, pérdidas a su principal fuente de ingresos. Así, si bien el programa Agroemprendimientos ha logrado introducir prácticas agrícolas con menor impacto en el ecosistema local (logrando reorientar los cultivos hacia una producción intensiva de frutales) también se debe señalar que la permanencia del policultivo (como se ha reconocido en las entrevistas a los agricultores y equipo técnico del proyecto) hace que las prácticas tradicionales en la producción de otros productos, como la papa o alverja, mantengan usos poco eficientes que pueden afectar la sostenibilidad de los ecosistemas locales.
2. En cuanto al mejor aprovechamiento del ecosistema para la producción sostenible de frutales, los testimonios recogidos evidencian que el cambio

en las técnicas de producción ha contribuido con cierto grado de consenso entre los agricultores respecto a la potencialidad local para la producción de granadilla y aguaymanto, extendiendo las áreas de cultivo de éstos, así como los meses en que pueden colocar dichos productos en mercado. Esta constatación está asistida del reconocimiento práctico del aporte de las condiciones agroecológicas de la parte de baja de los valles del Paucartambo y Huachón para el logro productivo comentado. Ello contribuye a evidenciar el aporte del programa Agroemprendimientos en los cambios observados e introducir la discusión referente a la sostenibilidad ambiental, sin que ello se constituya en un aspecto separado de su atención en la producción agrícola.

**En relación a la segunda pregunta: ¿EN QUÉ MEDIDA LA ARTICULACIÓN COMERCIAL PROMOVIDA POR EL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS, HA CONTRIBUIDO A SU SOSTENIBILIDAD?**

**5.1.4 Articulación Comercial**

1. La articulación comercial lograda por los agricultores del Programa Agroemprendimientos se centra en colocar la producción local de fruta (principalmente granadilla y aguaymanto) según la demanda del Mercado de Frutas de Lima y la apertura de una nueva plaza de venta de fruta local (el mercado de Carhuamayo a dos horas del Valle de Paucartambo y Huachón, que se caracterizaba inicialmente por acopiar la producción de tubérculos de la zona). Este escenario propiciado por el Programa Agroemprendimientos condujo a valorar el modelo propuesto (a través de la evidencia de los casos que mejoraron sus ventas de fruta). Así esta articulación comercial (aún sin haber logrado acceder a mercados no tradicionales) ayudó a cimentar el modelo propuesto aportando efectivamente la continuidad y sostenibilidad del Programa Agroemprendimientos entre los agricultores en la zona.
2. En paralelo a lo antes señalado, los testimonios recogidos resaltan como un logro la mayor articulación comercial a partir de la puesta en práctica del modelo de mejora de la gestión productiva agrícola promovido por el Programa Agroemprendimientos, (aunque en la práctica no pudo mantener

una oferta hacia mercados no tradicionales). Testimonios al respecto, describen el fracaso por mantener una relación comercial con Supermercados Peruanos, después de una primera venta realizada, así como las debilidades experimentadas (a pesar la valoración positiva de la comercialización conjunta) en las coordinaciones para la producción y venta asociativa (tal como se promueven en el programa).

### **5.1.5 Sostenibilidad Económica**

1. No obstante, lo antes descrito, se han desarrollado estrategias de comercialización por productor (a partir de las experiencias proporcionadas por el programa Agroemprendimientos) que contribuye a mantener un flujo de ingresos por venta de la producción local durante gran parte del año (hecho que era poco usual con otros cultivos tradicionales), siendo ello muy valorado por los agricultores que participan del programa. Así, se ha podido recoger diversos testimonios, tanto de los agricultores como del equipo técnico, con referencia al mayor número de meses en los que pueden mantener la venta de su producción, y con ello, incrementar el flujo de ingresos por dicha actividad. Esto ha contribuido a mantener a muchos de los agricultores dentro del programa y promover fuera de él, la adopción de esquemas productivos semejantes entre aquellos productores no directamente vinculados.
2. Este incremento de ingresos a partir de la producción de frutales (granadilla y aguaymanto) también se ha visto reflejado en el aumento de las áreas de producción de granadilla. Esta ampliación del cultivo de dicha fruta, indica cierto grado de reinversión de los ingresos adicionales obtenidos por su venta (en mayor cantidad y por más meses en el año); Teniendo en cuenta los costos que implica la ampliación productiva con referencia a otros cultivos (como la papa, maíz, alfalfa o alverja cuya rentabilidad es menor reduciendo con ello la posibilidad de reinversión para incrementas las áreas dedicadas a dichos productos).

**En relación a la tercera pregunta: ¿EN QUÉ MEDIDA LA ORGANIZACIÓN DE LOS AGRICULTORES (PROMOVIDA POR ESTE PROGRAMA) SE TRANSFORMÓ EN UN ASPECTO CLAVE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA AGROEMPRESARIOS?**

### **5.1.6 Organización de los Agricultores**

1. La constitución de las asociaciones como parte del modelo propuesto ha contribuido a dar continuidad al Programa Agroempresarios, en tanto se percibe que esta estrategia fue fundamental para promover dicha experiencia asociativa. Esto resultó en la conformación de dos organizaciones de productores (CEPROVAPP y CEPROSACQ), y con ello, impulsar la experiencia de un espacio formal de actuación colectivo (a través de estas asociaciones) de participación entre agricultores. Esto tuvo dos aspectos que representan desafíos importantes para la sostenibilidad de esta experiencia asociativa (y del mismo programa): 1) las dificultades experimentadas para lograr la coordinación de la producción de diversos agricultores asociados y; 2) la puesta en práctica de una estrategia exitosa de acceso a mercados no tradicionales (supermercados y empresas).

### **5.1.7 Sostenibilidad Social**

1. No obstante, testimonios recogidos entre los agricultores como el equipo técnico del proyecto, revelan debilidades en el proceso de organización, propio de una experiencia asociativa de reciente data. En este sentido, se han recogido testimonios entre los entrevistados que aluden a los problemas experimentados para lograr una participación equitativa de todos los asociados en las diversas acciones planificadas. En forma paralela, menciones al respecto inciden en la dificultad para alcanzar una coordinación en los aspectos técnicos y productivos que impulsen a los agricultores asociados, a afrontar colectivamente la demanda de productos (granadillas) en la cantidad y calidad propuestas originalmente por Supermercados Peruanos.

2. Por último, el equipo técnico del programa reconoció la debilidad que experimentan las asociaciones respecto a la posible administración de la planta de procesamiento de fruta fresca que el Programa Agroemprendimientos ha auspiciado y construido con aportes de Engie Energía Perú. Así, a los aspectos antes señalados, se añade la complejidad de una posible administración colectiva de dicha planta teniendo en cuenta la ausencia de una experiencia de este tipo entre los agricultores y los aspectos administrativos implícitos que ello implicaría.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 Desarrollo de Capacidades y Participación**

1. Si bien los conocimientos logrados por los agricultores han producido un cambio significativo en la valoración de la capacitación y asistencia técnica para la mejora de la gestión productiva agrícola -y con ello una percepción altamente positiva del Programa Agroemprendimientos-, también es importante reconocer que con la disminución del equipo técnico de campo la oportunidad de transferencia de conocimiento personalizado (a través de la asistencia técnica para resolución de problemas productivos) también se redujo siendo percibido esto como un cambio no esperado en el Programa. Por ello es necesario desarrollar mecanismos que promuevan alianzas estratégicas (con organismos públicos y privados) tendientes a mantener la cobertura inicial de la asistencia técnica en campo para los agricultores que integran las dos asociaciones que participan del Programa Agroemprendimientos.
2. En igual medida, estas alianzas estratégicas pueden brindar otras modalidades de capacitación según las necesidades identificadas entre los agricultores que ayuden a consolidar los conocimientos logrados y promuevan la modalidad de técnicos de campo entre los productores asociados al programa, formalizando con ello los procesos de transferencia de los conocimientos adquiridos a otros agricultores no vinculados al proyecto. En este caso, constituir equipos itinerantes de técnicos agropecuarios que apoyen la asistencia técnica personalizada puede recanalizar estas expectativas. Sobre el particular, en el Distrito de

Paucartambo (provincia de Pasco, región Pasco) se ubica la Escuela de Agronomía de la Universidad Daniel Alcides Carrió. En trabajo conjunto con dicha casa de estudios (y mediante un convenio con el programa Agroemprendimientos) se puede llegar a certificar los conocimientos de muchos de los agricultores del programa logrando un grupo de técnicos agropecuarios orientados a implementar la estrategia para retomar gran parte de la participación de los agricultores en la modalidad de asistencia técnica personalizada.

3. En cuanto a la participación de los agricultores en el programa, se necesita un cambio en la estrategia de promoción de este aspecto, que se oriente a captar los nuevos intereses encontrados entre los agricultores que vienen participando. Con posibilidad de certificarse como técnicos de campo por la Universidad Daniel Alcides Carrión (a través de la Escuela de Agronomía en Paucartambo), se puede lograr reimpulsar la dinámica de participación de los agricultores, buscando con ello captar su necesidad de reconocimiento y formalización de la transferencia de los conocimientos logrados.
4. Por último, esta misma universidad cuenta con profesionales en el campo de la producción industrial en alimentos, los cuales por convenio pueden asumir por tres años el acompañamiento para que las asociaciones constituyan equipos de trabajo para la administración conjunta de la planta de procesamiento de alimentos, que ha sido construida y donada por Engie Energía Perú al programa Agroemprendimientos.

### **5.2.2 Sostenibilidad Ambiental**

1. El programa Agroemprendimientos ha logrado asociar la preservación de ecosistema local a la gestión productiva agrícola promovida entre los agricultores asociados a través de la técnicas transmitidas e implementadas. Para poder consolidar lo logrado en este ámbito es importante que, con la constitución de la brigadas de técnicos agrícolas (nacido a los asociados certificados por la Escuela de Agronomía Local), se desarrolle una estrategia de promoción de ciudadano del medio ambiente que amplíe la visión de este tema hacia la necesidad de actuar para la sostenibilidad ambiental de los valles de Paucartambo y Huachón.

### 5.2.3 Articulación Comercial

1. Para que la articulación comercial de los agricultores vinculados al Programa Agroemprendimientos pueda fortalecer su relacionamiento con otros mercados no tradicionales (como los supermercados o empresas), es necesario replantear la coordinación para la producción entre éstos desde las asociaciones constituidas. Para ello se puede acudir a la agrupación de estos según el nivel de producción, calidad y tipo de frutales de tal manera que se atiendan de manera diferenciada las necesidades de los agricultores para cerrar la brecha de calidad de producción presente entre los agricultores del programa. Acudiendo a la primera recomendación, una alianza estratégica con la Universidad Daniel Alcides Carrión (y su escuela de agronomía) se puede lograr poner en práctica lo equipos itinerantes de asistencia técnica, para la mejor de los aspectos productivos según tipo de problema detectado en cada agricultor. En forma paralela, a través de un convenio con la Asociación de Gremios Agrarios del Perú (AGAP) y Promperú, utilizar el servicio de inteligencia de mercado para repotenciar la articulación comercial de los productores asociados de Agroemprendimientos con las empresas de acopio y exportación de fruta fresca y procesados.
2. La construcción de la planta de procesamiento de fruta fresca es una oportunidad de mejorar la propuesta de comercialización que las asociaciones pueden aprovechar logrando, a través de la implementación y de la operatividad de dichas instalaciones, se potencien como un centro de acopio y segregación de fruta de los diversos asociados y otros agricultores en la zona. Para ello, es necesario especializar y mantener la asistencia técnica orientada al manejo de esta planta, así como contar con un administrador con experiencia de manejo de una planta de esta característica que contribuya a dar operatividad a esta infraestructura (en los comercial y productivo). Para este fin, el desarrollo de un convenio con la Escuela de Agronomía de la Universidad Daniel Alcides Carrión con sede en la zona proporcionará las bases de una transferencia de conocimiento a los agricultores asociados.

3. Junto a lo antes señalado, es importante aprovechar los programas nacionales de incentivo para la comercialización que brinda el Ministerio de la Producción (PRODUCE). Estos ofrecen asesoría gratuita para entablar alianzas comerciales con empresas y distribuidores de productos a nivel nacional. En igual medida, estos programas ofrecen nuevas alternativas para ofrecer productos como la participación en ferias nacionales o el desarrollo de páginas WEB para ofertar productos a restaurantes y negocios en Lima.

#### **5.2.4 Sostenibilidad Económica**

1. Si bien el programa Agroemprendimientos ha logrado promover entre los agricultores un flujo más amplio de ingresos (al incrementar los meses de producción de granadilla) los precios en mercado, puede variar mucho por fenómenos como la sobreproducción. En este caso, la apuesta por mantener la producción diversificada puede equilibrar estos cambios en el precio de mercado mediante implantación de áreas de cultivo de aguaymanto (y otros frutos de la misma familia) así como la palta, chirimoya o tumbo. En este caso, el programa ha introducido estos cultivos, inicialmente estos cultivos sin llegar a expandirse como el caso de la granadilla. En este caso, la propuesta para poder consolidar este policultivo es aprovechar la posibilidad de constituir un equipo de técnicos agrícolas (con la participación de agricultores del programa) para impulsar estos otros productos junto con las técnicas de manejo de ellos.
2. En cuanto a la operación de la planta de procesamiento, es importante impulsar igualmente el aporte de sus instalaciones para embazar fruta fresca aprovechando parte de la producción de granadilla local y aguaymanto de mejor calidad, en asociación con especialista de la Universidad Daniel Alcides Carrión. Junto a ello, prever el crecimiento de producción de arándanos en la zona (y junto al aguaymanto) utilizar las ventajas que ofrece el Programa Sierra y Selva Exportadora, para la colocación de esta producción en el mediano plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAQUE PADILLA, Rafael A y MONTERO SIMÓN María José  
2006 La Responsabilidad Social de la Empresa a Debate. Publicado por Icaria Editorial. Barcelona- España.
- ABREU QUINTERO José Luis y BADII Mohammad  
2006 Análisis del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.  
Daena: International Journal of Good Conscience. 2(1): 54-70. octubre 2006  
– marzo 2007. ISSN 1870-557X. En: www.daenajournal.org
- ACCIÓN Empresarial  
2003 EL ABC De la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo.  
Acción Empresarial. Santiago – Chile. En: www.accionempresarial.cl
- AÑEZ Silenis HERNANDEZ René, SILVESTRI Karin, GOMEZ Orlando  
2008 Elementos Que Conforman La Responsabilidad Social Corporativa. estudio  
está enmarcado en el proyecto de investigación responsabilidad social y  
formación gerencial para el desarrollo en la Universidad del Zulia.  
Universidad del Zulia- Maracaibo – Venezuela.
- ALAFARO, María Belén y COSTAMAGNA Pablo  
2015 El Pensamiento de Francisco Alburquerque rn Torno Al Enfoque del  
Desarrollo Territorial. CONECTADEL Programa Regional de Formación  
para el Desarrollo Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe,  
Universidad Técnica Nacional Facultad Regional Rafaela. Buenos Aires
- ALBURQUERQUE, Francisco. COSTAMAGNA, Pablo Santiago. PÉREZ ROZZI,  
Sergio.  
2015 Enfoque, Estrategias e Información para el Desarrollo Territorial: los  
Aprendizajes desde ConectaDEL. ConectaDEL Programa Regional de  
Formación para el Desarrollo Local con Inclusión Social en América Latina  
y El Caribe Buenos Aires.
- ADALID Consultores  
2008. Diagnostico Rural Participativo (Resumen Ejecutivo) – ENERSUR. Lima.  
Perú.
- BACKMAN, Jules  
1975 Social Responsibility and Accountability. New York University Press, Jan 1,  
1975 - 192 pages.
- BENBENISTE Sandra  
2002 El Alcance del Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de  
Acuerdo a Los Organismos Internacionales Promotores Del Tema.  
Trabajo Final para el Curso Áreas Funcionales y Políticas de Empresa del  
Programa Doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE). Madrid –  
España.

BEAUMONT Martín

2016 Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2016. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2016 Serie de Ciencias de la Gestión #3

BONOMI Gonzalo, BRENNAN Luis VALERA Pablo

2003 La Responsabilidad Social Empresarial en el Marco de las Relaciones Laborales. Trabajo Monográfico de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República- Montevideo - Uruguay. En: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).

BOWEN, Howard Rothmann

1953 Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.

BERBEL GIMÉNEZ Gaspar, REYES GÓMEZ Juan David y GÓMEZ VILLEGAS Mauricio

2007 La Responsabilidad Social en Las Organizaciones (RSO): Análisis y Comparación Entre Guías Y Normas De Gestión e Información. Rev. Innovar. Vol. 17, No. 29, Enero A junio de 2007.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial

2017 Tomando Impulso en la Agricultura Peruana Oportunidades para Aumentarla productividad y mejorarla competitividad del sector. Primera edición. Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú No 2017-17301. Diciembre, Lima-Perú

CANESSA ILLICH Giuliana y GARCÍA VEGA Emilio

2005 El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Perú 2010. Lima Perú.

CARROLL Archi B.

1979 "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 4, 497-505. Georgia University.

CARROLL, Archie B.

1999 "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct". Business and Society, vol. 38, 3, pp. 268-295

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

2017 "Información Departamental, Provincial y Distrital de Población que Requiere Atención Adicional y Devengado Per Cápita". Lima Perú

CONCHA FRANCO, Pedro

2006 Manual de diagnóstico: indicadores CGS de responsabilidad social empresarial Universidad del Pacífico ([Volumen 76 de Documento de trabajo // Universidad del Pacífico, Centro de Investigación](#))

CARAVEDO Baltazar

2003 ¿Cómo Promover La Responsabilidad Social Empresarial? La Experiencia Peruana. Papeles de Ética, Economía y Dirección, N° 8.

CANCINO DEL CASTILLO Christian y MORALES PARRAGUÉ Mario

2008 Responsabilidad Social Empresarial. Esta es una publicación del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile - Serie Documento Docente N°1, diciembre 2008.

CARROLL Archie B.

1979 Un Modelo Conceptual Tridimensional del Desempeño Corporativo. Traducido por Lucía Ferreiro, ayudante alumna de la cátedra de Administración II. Artículo Original: Artículo original: Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 4, 497-505.

CARROLL, Achie.B.

1991 "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July-August 1991.

Committee for Economic Development (CED)

1971 Social Responsibilities of Business Corporations

CHOMALI Fernando y MAJLUF Nicolás.

2007. "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

CROWTHER, David & ARAS, Güler

2008 Corporate Social Responsibility. Ventus Publishing ApS.  
Download Free Book At BookBoon.com

DAVIS, K. Can

1960 business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 1960, 2(3), 70-76.

ESCOBAR VALENCIA, Miriam

2010 ¿CÓMO SURGE EL CONCEPTO DE RSE?. Sus interpretaciones y aplicaciones. *I Simposio de Investigación. - Capítulo Suroccidente de ASCOLFA.*

ENGIE

2017 Open New Opportunities. Our Ambition. Corporate Social Responsibility Policy. [www.engie.com/csr](http://www.engie.com/csr)

DAVIS Keith,

1960 "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" California Management Review, spring 1960.

- DONALDSON Thomas and DUNFEE Thomas W.  
1994 "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory" *The Academy of Management Review* Vol. 19, No. 2 (Apr. 1994), pp. 252-284
- DONNA J. Wood y LOGSDON Jeanne  
2002 "Business Citizenship: From Individuals to Organizations" *Ethics and Entrepreneurship*, Vol. 3, p. 59-94 2002.
- FONTENEAU Gérard  
2003 *Responsabilidad Social Corporativa: Previendo sus Implicaciones Sociales. Ensayo Temático Lisdinys. La Alianza Global Jus Semper Salarios Dignos Norte y Sur.* ©LAGJS/LISDINYS ENSAYO/Responsabilidad Social Corporativa (E002) OCTUBRE03/Gérard Fonteneau.
- FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA (FIDA).  
2018 "Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales 2019-2024" (EB 2018/125/R.27). Lima- Perú, noviembre de 2018.
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y FORD FOUNDATION. Escobar Javier, Ponce Carmen, Ramón Pajuelo, Mauricio Espinoza  
2012 *Estudio Comparativo de Intervenciones para el Desarrollo Rural en La Sierra Sur del Perú.* Lima-Perú. 160pp.
- FREEMAN, R. Edward y REED David L  
1983 "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance" *California Management Review* (pre-1986); Spring 1983; 25, 000003; ABI/INFORM Global pg. 88  
URL: <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>
- FREEMAN, R. Edward  
1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Cambridge University Press. Pp 27 -49.
- FRIEDMAN Milton  
1970 "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*. September 13 1970.  
URL: <http://www.jstor.org/stable/257850>
- GARCÍA NAVARRO, Fernando  
2008 *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica.* ESIC Editorial Madrid.
- GARRIGA Elizabeth y MELÉ Domenéc  
2004 "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" *Journal of Business Ethics* 53: 51–71, 2004. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.  
URL: <http://www.springerlink.com/content/t2j5p5r60k671481/fulltext.pdf>

JONES, Thomas M

1980 "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined" California Management Review; Spring80, Vol. 22 Issue 3, p59, 9p

KAKU [Ryuzaburo](#)

1997 "The Path of Kyosei. Canon shows how companies can cooperate for the common good". Harvard business review, ISSN 0017-8012, [Vol. 75, N° 4, 1997](#), pags. 55-61

URL: <http://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei/ar/1>

LEÓN UNTIIVEROS MIIGUEL Á.

2009 La Responsabilidad Social Corporativa En El Perú Realidad Versus Discurso. Centro de Investigación de la Asociaciones Público-Privadas – CIAPP. Lima Perú.

LUCANI, PAOLO. PROGRAMA DE COOPERACIÓN FAO/BANCO MUNDIAL.

2008 Servicio de América Latina y el Caribe División del Centro de Inversiones Programas y Proyectos: ENFOQUES DE DESARROLLO TERRITORIAL. EN PROYECTOS DE INVERSIÓN. 08/017 CP-LAC.24 de octubre de 2008.

LITZ Reginald A.

1996 "A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets" Journal of Business Ethics 15: 1355-1363, 1996.

URL: <http://www.springerlink.com/content/vnl5032287x52542/fulltext.pdf>

LONDON, Silvia y FORMICHELLA, María Marta

2006 El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación. Economía y Sociedad, vol. XI, núm. 17, enero-junio, 2006, pp. 17-32. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Morelia, México.

PORTER, Michael E y KRAMER, Mark R

2011 Idea en Grande: La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review - América Latina. Enero 2011 Reimpresión R1101C-E

MONTUSCHI Luisa

2009 ¿Responsabilidad Social Empresaria, Filantropía Estratégica O Ciudadanía Corporativa? Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA-Argentina). Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA, N° 227, octubre.

MUÑOZ, María Victoria

1995 Gerencia Social. CASI. Centro de Apoyo al Sector y la Universidad de Antioquia. Primera Edición. Lima, Perú.

MURRAY Keith B. and MONTANARI John R.

1986 "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory" The Academy of Management Vol. 11, No. 4 (Oct. 1986), pp. 815-827.

URL: <http://www.jstor.org/stable/258399>

MCGUIRE, Joseph William  
1963 Business and society. By, New York. McGraw-Hill.

PORTOCARRERO S Felipe  
2000 Empresas, Fundaciones y Medios: La Responsabilidad Social En El Perú.  
Publicado por Universidad del Pacifico, Centro de Investigación, 2000 307  
páginas.

PORTER Michael E. and KRAMER Mark R.  
2006 “The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social  
Responsibility”. Harvard Business Review, 2006 Diciembre, 78-92  
URL: [http://www.fsg-impact.org/ideas/pdf/Strategy\\_and\\_Society.pdf](http://www.fsg-impact.org/ideas/pdf/Strategy_and_Society.pdf)

PORTER Michael E. and KRAMER Mark R.  
2002 “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business  
Review, December, 56-68.  
URL: <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philantropy.pdf>

PERDIGUERO Tomas. G. y GARCIA RECHE Andrés  
2005 La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la  
Gestión Empresarial. Con el apoyo económico del Servicio de Valencia de  
Ocupación y Formación. Universidad de Valencia- España.

PREZIOSA, María Marta  
2005 La Definición de «Responsabilidad Social Empresaria» Como Tarea  
Filosófica. Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los  
Buenos Aires. Buenos Aires- Argentina.

Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) – Perú  
2012 Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.  
IDH 2012 - PNUD <https://www.pe.undp.org>

REYNO MOMBERG Manuel  
2006 Tesis de Grado Magister: Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como  
Ventaja Competitiva. Universidad Técnica Federico Santa María-  
Departamento de Industrias- MBA. Setiembre, Santiago – Chile.

SOLANO David  
2005 Responsabilidad Social Corporativa: Qué se hace y qué debe hacerse.  
Universidad ESAN –Lima Perú.

STRANDBERG Lena  
2010 La Responsabilidad Social Corporativa En La Cadena De Valor. Cuadernos  
de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y  
Gobierno Corporativo Nro. 6 abril 2010.

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)

2014. Estudio Sobre Economías Familiares y Sistemas Productivos de Granadilla, Aguaymanto y Rocoto en Paucartambo y Huachón (documento etnográfico analítico). Lima, Perú.

TORO Daniel

2006 El Enfoque Estratégico de La Responsabilidad Social Corporativa: Revisión De La Literatura Académica. Universitat Politècnica de Catalunya Departament d'Organització d'Empreses. Intangible Capital - N° 14 - Vol. 2- pp. 338-358, Oct-Dic de 2006 - ISSN: 1697-9818 (Cod: 0079).

TRUÑÓ I GUAL Jordi

2005 La Responsabilidad Social Corporativa En La Gestión Empresarial. Departament d'Economia de l'Empresa – Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona-España.

VACA ACOSTA Rosa María, VARGAS SÁNCHEZ Alfonso, DE SOTO CAMACHO  
2006 Elena García.

Responsabilidad Social Empresarial: Revisión Teórica. Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Dirección de Empresas y Marketing Universidad de Huelva.

VOGEL David

1986 "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal" California Management Review; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142,10p.

URQUIJO ANGARITAA, Martín J.

2014 La Teoría de Las Capacidades en Amartya Sen. Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, Departamento de Filosofía. Cali, Colombia. EDETANIA 46 [diciembre 2014], 63-80, ISSN: 0214-8560

WARD, Halina

2004 Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock. Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group.

WIGNARAJA, Kanni

2009. Desarrollo de Capacidades: Texto Básico de PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 304 East 45th Street, Nueva York, NY 10017 EE.UU.

## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTAS

### ENTREVISTAS A AGRICULTORES

1. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO	
i. Nombre completo del entrevistado	
ii. Cargo o perfil del entrevistado y Asociación a la que Pertenece	
iii. Lugar de la Entrevista	
iv. Distrito	
v. Fecha entrevista	
vi. Inicio de su participación en Agroemprendimientos	Año:

¿Cómo las mejoras técnicas y productivas logradas por los agricultores, a partir de su participación en Agroemprendimientos, contribuyeron a la sostenibilidad de dicho programa?

1. ¿Cómo se enteró del programa? ¿Por qué le interesó participar en el programa?
2. ¿Qué hace Agroemprendimientos? ¿Cuáles son las principales actividades que realizar?
3. ¿Ofrece capacitación este programa? ¿En qué temas? ¿Usted está de acuerdo con todos los temas que se desarrollan a través del programa?
4. ¿Le consultaron en algún momento sobre cuáles son los temas que más le interesan para mejorar sus capacidades?
5. ¿Con qué frecuencia usted participó en las capacitaciones?

Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
10.1 ¿Por qué?				

6. ¿De todos los temas abordados cuál es el que usa con mayor frecuencia?
7. ¿Esta capacitación le ayudó a su mejorar producción?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA

¿Cómo?

8. ¿Antes del proyecto, qué tipo de producto agrícola cultivaba usted?

9. ¿Qué nuevas acciones desarrolló para mejorar su producción?

10. ¿Luego de la intervención del proyecto, usted cambió de producto a cultivar?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA
¿Por qué?		

11. ¿Qué nuevos cultivos tiene con Agroemprendimientos? ¿Cómo aprendió a trabajarlos?

¿Quiénes participaron en este proceso?

12. ¿Con estos nuevos productos a cultivar, mejoraron sus ingresos? ¿Su producción ha mejorado en cantidad y calidad a partir de su participación en el programa?

13. ¿Luego de la intervención del proyecto, usted sigue produciendo en mayor cantidad y calidad?

14. ¿Agroemprendimientos desarrolló asistencia técnica? ¿En qué temas? ¿En qué consiste esta asistencia técnica?

15. ¿Quiénes participaban en la asistencia técnica? ¿En qué cosas le benefició esta asistencia técnica? ¿En qué cosas no? Después de la asistencia técnica ¿ha habido mejoras en su producción? ¿cuáles? ¿Produce más y mejor calidad? ¿En qué producto?

¿En qué medida la articulación comercial, promovida por el programa Agroemprendimientos, ha contribuido a su sostenibilidad?

1. ¿A qué mercados suelen vender su producción? ¿Alguno de éstos está fuera del distrito? ¿Cuál? ¿Alguno de estos es una empresa o acopiador importante? ¿cuál?
2. ¿Tiene algún beneficio vender a empresas? ¿por qué?
3. ¿Cuentan con un acuerdo comercial con alguna empresa (venta de productos)? ¿tendría algún beneficio tener un acuerdo comercial? ¿por qué sí o por qué no?
4. ¿Han tenido experiencia vendiendo su producto de manera colectiva? ¿Les fue bien o mal con este tipo de venta? ¿qué beneficios tuvo? ¿qué dificultades tuvo?
5. ¿Hubo algunas dificultades en el proceso de ponerse de acuerdo para la venta en grupo?
6. ¿Se lograron superar esas dificultades?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA
8.1 ¿Qué hicieron?		

7. ¿El programa Agroemprendimientos le ha ayudado a vender su producción?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA
¿De qué forma?		

8. ¿Lograron vender sus productos en mayor cantidad y calidad?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA
¿Por qué?		

9. ¿La manera de comercializar su producto cambió?

SÍ	NO	NO SABE / NO OPINA
¿Por qué?		

10. ¿A partir de estar asociado usted vende sus productos en forma distinta?  
 Sí No ¿Por qué? ¿Qué ventaja tiene? ¿Vende su producto a otros mercados?

SI	NO	NO SABE / NO OPINA
¿A qué mercados?		

11. ¿Cada cuánto vende a esos mercados? ¿Cuáles son las ventajas de vender a esos mercados? ¿Hubo algunas desventajas o situaciones complejas que tuvieron que superar? ¿Gana más o menos en estos mercados?

12. La forma de vender sus productos es:

Particular	Asociada	Particular y asociada
¿Por qué?		

13. ¿Considera que vender de manera asociada es una ventaja? ¿Por qué?

14. ¿Su asociación promueve la venta de la producción a mercados locales?  
 ¿A dónde venden esta producción?

15. ¿Considera que vender de manera asociada es una ventaja? ¿Por qué?

16. ¿Ha vendido productos fuera de distrito?

SI	NO	NO SABE / NO OPINA
¿Dónde? ¿A quién?		

¿En qué medida la organización de los agricultores (promovida por este programa) se transformó en un aspecto clave la sostenibilidad comercial?

1. ¿A qué asociación de agricultores pertenece? ¿Quién lo motivó a asociarse?
2. ¿Desde qué fecha es usted socio?
3. ¿Esta asociación se constituyó con ayuda de Agroemprendimientos?  
¿Qué tipo de ayuda le brindó Agroemprendimientos a su asociación?
4. ¿Usted siente que el aporte de Agroemprendimientos fue suficiente?  
¿Qué más le hubiera gustado recibir del programa?
5. ¿Considera que estar asociado es una ventaja para vender su producción?  
¿Por qué?
6. ¿Agroemprendimientos le explicó las ventajas de estar asociados? De ser así ¿Actualmente estás ventajas le favorecen? ¿En qué medida?
7. ¿Cuál son los principales logros de su asociación? ¿Qué cosas ha conseguido su asociación en favor de los socios?
8. ¿Qué aspectos considera podrían mejorar en su asociación?
9. ¿Se ha puesto de acuerdo para mejora la producción?

SI	NO	NO SABE / NO OPINA
¿En qué cosas sí?		
¿En qué cosas no?		

10. ¿Agroemprendimientos le ayudo en esta tarea? ¿En qué forma?

ENTREVISTA AL EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO Y RESPONSABLES DE GESTIÓN SOCIAL DE LA C.H. YUNCÁN

1. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO	
i. Nombre completo del entrevistado	
ii. Cargo del entrevistado	
iii. Lugar de la Entrevista	
iv. Distrito	
v. Fecha entrevista	
vi. Inicio de su participación en Agroemprendimientos	Año:

¿Cuáles son las mejoras técnicas y productivas obtenidas por los agricultores a partir de su participación en Agroemprendimientos?

17. ¿En qué año se inicia Agroemprendimientos?
18. ¿Qué objetivos tiene este programa?
19. ¿Qué actividades se implementaron como parte de este programa?
20. ¿Se ofreció capacitación? ¿De qué tipo? ¿Quién desarrolló la capacitación? ¿En qué temas? ¿Qué objetivo tiene esta capacitación?
21. ¿Qué otras opciones se han desarrollado para mejorar la capacidad técnica y productiva de los agricultores? ¿Por qué?
22. ¿Qué avances técnicos – productivos se han logrado entre los agricultores que participan del programa? ¿cómo se ha evidenciado esto?
23. ¿Qué rol cumple la asistencia técnica en el programa Agroemprendimientos? ¿Qué objetivos busca?
24. ¿Cómo se ha desarrollado esta asistencia técnica?
25. ¿A quiénes ha beneficiados? ¿Cuáles ha sido sus principales resultados? ¿Cómo se evidencian éstos?

¿En qué medida la articulación comercial, promovida por el programa Agroemprendimientos, ha contribuido a su sostenibilidad?

1. ¿Qué papel cumple el desarrollo de ventas de productos locales a mercados no tradicionales en el programa Agroemprendimientos?
2. ¿Se ha implementado estas ventas? ¿Qué productos? ¿Qué estrategia se ha implementado para promover estas ventas? ¿Qué efectos ha tenido esta estrategia?
3. ¿A qué mercados no tradicionales apunta Agroemprendimientos como estrategia de articulación comercial? ¿Por qué? ¿Qué beneficios traería esto?
4. ¿Se ha trabajado alguna experiencia de este tipo? ¿Cuál? ¿En qué año? ¿Qué resultados ha traído?
5. ¿Se ha mantenido la oferta a este mercado no tradicional? ¿Por qué?
6. ¿La venta de producción local a mercados no tradicionales se ha realizado de manera colectiva entre los agricultores vinculados al programa? ¿Por qué?
7. ¿Se ha propuesto a las asociaciones de agricultores vender de manera colectiva? ¿Se les explicó los beneficios de esto? ¿qué respuesta han tenido los agricultores asociados? ¿Por qué?

¿En qué medida la organización de los agricultores (promovida por este programa) se transformó en un aspecto clave la sostenibilidad comercial?

1. ¿Agroemprendimientos ha promovido la asociación de agricultores vinculados al programa? ¿Por qué? ¿De qué manera? ¿Qué resultados ha tenido?
2. ¿Las asociaciones de productores locales ven a su organización como una ventaja? ¿En qué sentido? ¿Esta ventaja es comercial?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se buscan con la promoción de la asociatividad entre los agricultores vinculados al programa? ¿Estos objetivos se han cumplido? ¿Por qué?
4. ¿Estar asociados ayuda a la venta en supermercados? ¿De qué forma? ¿Han tenido una experiencia de este tipo? ¿qué resultados ha tenido? ¿Se mantiene la relación comercial con un supermercado?

## ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DEL ENGE ENERGÍA PERÚ

1. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO	
i. Nombre completo del entrevistado	
ii. Cargo del entrevistado	
iii. Lugar de la Entrevista	
iv. Fecha entrevista	
v. Inicio de su participación en Agroemprendimientos	Año:

¿Cuáles son las mejoras técnicas y productivas obtenidas por los agricultores a partir de su participación en Agroemprendimientos?

1. ¿En qué año se inicia Agroemprendimientos? ¿Qué objetivos tiene este programa?
2. ¿Cuál es el principal aporte de Agroemprendimientos para los objetivos de Engie Energía Perú?
3. ¿Cuál es el principal aporte de la capacitación técnica para el programa Agroemprendimientos? ¿Cómo ha contribuido esto a los objetivos de Engie Energía Perú en la zona?
4. ¿Cuál es el principal aporte de la asistencia técnica para el programa Agroemprendimientos? ¿Cómo ha contribuido esto a los objetivos de Engie Energía Perú en la zona?
5. ¿Cómo los principales logros del programa en aspectos técnicos productivos han contribuido a los objetivos de Engie Energía Perú en la zona?

¿En qué medida la articulación comercial, promovida por el programa Agroemprendimientos, ha contribuido a su sostenibilidad?

1. ¿Considera que el programa Agroemprendimientos incorpora el concepto de sostenibilidad? Sí No, Por qué ¿Engie incorpora en su desempeño empresarial el concepto de sostenibilidad? ¿De qué manera?
2. ¿Cómo el concepto de sostenibilidad de Engie se incorpora en el programa Agroemprendimientos? ¿Qué aspectos ha contribuido a la

sostenibilidad del programa Agroemprendimientos?

3. ¿La articulación comercial propuesta por el programa Agroemprendimientos ha contribuido a su sostenibilidad? ¿Por qué? ¿En qué forma?
4. ¿Cómo contribuye la sostenibilidad comercial del programa Agroemprendimientos a los objetivos de Engie en la zona? ¿Cómo contribuye a los objetivos de Engie como empresa?
5. ¿Se orientó esta sostenibilidad comercial a la búsqueda de mercados no tradicionales? ¿de qué forma?
6. ¿Cómo contribuye la sostenibilidad comercial del programa Agroemprendimientos a los objetivos de Engie en la zona? ¿Cómo contribuye a los objetivos de Engie como empresa?
7. ¿Se orientó esta sostenibilidad comercial a la búsqueda de mercados no tradicionales? ¿de qué forma?
8. ¿Se consideró al inicio de Agroemprendimientos la necesidad de una comercialización colectiva? Sí No Por qué
9. ¿Se llevó a cabo la promoción para la comercialización colectiva como parte del programa Agroemprendimientos? ¿De qué forma? ¿Qué aspectos exitosos tuvo? ¿Qué dificultades presentó?
10. ¿Se comercializa colectivamente como parte del programa Agroemprendimientos?

¿En qué medida la organización de los agricultores (promovida por este programa) se transformó en un aspecto clave la sostenibilidad comercial?

1. ¿Cómo a promoción de la asociación- objetivo para la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos- contribuye a los objetivos de Engie en la zona y como empresa?
2. ¿Cómo contribuye la promoción para la asociación de los agricultores a la sostenibilidad del programa Agroemprendimientos? ¿Cómo estos contribuyen a los objetivos de Engie en la zona y cómo empresa?
3. ¿Qué papel tiene, en el programa Agroemprendimientos, la constitución de las asociaciones? ¿Cómo esto ha ayudado a los objetivos en Engie en la zona y los objetivos de Engie como empresa?

4. ¿En qué medida el éxito de la comercialización de las asociaciones promovidas por el programa Agroemprendimientos contribuye a los objetivos de Engie en la zona y como empresa?



## ANEXO 2. CRONOGRAMA DE TESIS

Fases	Etapas	Tareas	días	% de Avance	
<b>1.Fase de Preparación</b>  155 días Fechas: julio a noviembre de 2018	1.1 Plan	1. Delimitación del Problema	15 días	% = 100	
		2. Justificación	15 días	% = 100	
		3. Objetivos	Generales Específicos	25 días	% = 100
		4. Marco Teórico		45 días	% = 100
		5. Formulación de hipótesis o preguntas de Investigación		8 días	% = 100
		6. Operacionalización de Variables		19 días	% = 50
	<b>2.Fase de Ejecución</b>  112 días Fechas: 2018-2019	1.2 Diseño Metodológico	1. Tipo de Investigación	3 días	% = 100
			2. Unidad/Universo	3 días	% = 100
			3. Instrumentos	17 días	% = 100
			4. Procedimientos	5 días	% = 100
		2.1 Prueba de Instrumentos	1. Entrevista 2. Guías de Observación	5 días	% = 100
2.2 Entrevistas 1		1. Primer viaje (nov-2018) 2. Segunda Viaje (ene-2019) 3. Tercer Viaje (set-2019) 4. Cuarto Viaje (oct-2019)	36 días	% = 100	
2.3 Entrevistas 2 y 3					
2.4 Entrevistas 4					
2.5 Análisis		1. Entrevistas en Lima 2. Organización de entrevistas 3. Análisis de entrevistas	15 días	% = 100	
2.6 Interpretación					
2.7 Elaboración de primeros resultados	1. Creación de cuadros 2. Revisión de Hipótesis 3. Revisión de Cuadros	38 días	% = 100		
<b>3.Elaboración</b>  76 días Fechas: • setiembre a noviembre de 2019	3.1 Redacción	1. Elaboración del Capítulo 1 2. Elaboración del Capítulo 2 3. Elaboración del Capítulo 3 4. Elaboración del Capítulo 4 5. Conclusión y Recomendaciones	D= 76 días	% = 100	
		3.2 Primer Borrador			
	4.1 Segundo Borrador	1. Ajustes al Primer Borrador			
<b>4.Sustentación</b>  98 días Fechas: • agosto a diciembre de 2020 • marzo a junio de 2021	4.2 Resolución de Observaciones	2. Impresión del Segundo borrador 3. Ajustes al Segundo Borrador	98 días	% = 100	
	4.3 Impresión de Tres Copias	4. Aprobación del borrador final 5. Impresión del documento Final			
	4.4 Sustentación	6. Presentación Ante el Jurado			

### ANEXO 3. LISTA DE ENTREVISTADOS

Nro.	Comunidad	Fecha	Localidad	Asociación	Nombre
<b>Agricultores vinculados al programa Agroemprendimientos</b>					
1	Paucartambo	2/11/2018	Huambrac	CEPROVAPP	Israel Rosas
2	Paucartambo	2/11/2018	Huambrac	CEPROVAPP	Silvino Arias
3	Paucartambo	18/01/2019	Huallamayo	CEPROVAPP	Walter Mezquitas
4	Paucartambo	26/08/2018	Huallamayo	CEPROVAPP	Saul Rojas
5	Paucartambo	28/08/2018	Huallamayo	CEPROVAPP	Ceferino Alcántara
6	Paucartambo	18/01/2019	Huallamayo	CEPROVAPP	Miguel Astahuaman
7	Paucartambo	17/01/2019	Sta. Isabel	CEPROVAPP	Marínelo Díaz
8	Paucartambo	18/01/2019	Sta. Isabel	CEPROVAPP	Fidel Melo Díaz
9	Paucartambo	17/01/2019	Sta. Isabel	CEPROVAPP	Florencia Velita Reyes
10	Paucartambo	21/01/2019	Tindalpala	CEPROVAPP	Victor Cirineo Ponce
11	Paucartambo	18/01/2019	Auquimarca	Agricultor	Edgar pan duro
12	Huachón	3/11/2018	La Florida	CEPROSACQ	Bernardo Cristóbal
13	Huachón	3/11/2018	La Florida	CEPROSACQ	Amadeo Cristóbal
14	Huachón	25/08/2018	Quiparacra	CEPROSACQ	Teófanés Capcha
15	Huachón	18/01/2019	Pampa Inca	CEPROSACQ	Braulio Achic
Nro.	Formación	Fecha	Localidad	Cargo	Nombre
<b>Equipo técnico del programa</b>					
1	Ing. Agrónomo	03/11/2018	Quiparacra	Asesor de campo	Genaro Garcia
2	Ing. Agrónomo	01/11/2018	Paucartambo	Jefe de equipo	Eric Blanco
3	Ing. Agrónomo	17/01/2019	Paucartambo	Asesor de campo	Caleb Huamán
4	Ing. Agrónomo	17/01/2019	Paucartambo	Asesor de campo	Fermín Villalva
5	Ing. Industrial	27/09/2019	Lima-Paucartambo	Gestor Comercial	Evelyn Medida
Nro.	Formación	Fecha	Localidad	Cargo	Nombre
<b>Equipo de gestión social Engie Energía Perú – C.H. Yuncán</b>					
1	Sociólogo	26/08/2018	Camp. Huallamayo	Coordinador	Jorge Lanchipa
2	Sociólogo	27/08/2018	Camp. Huallamayo	Relacionista	Daniel Vara
3	Administrador	25/08/2018	Camp. Huallamayo	Relacionista	Julio Tardeo

Nro.	Formación	Fecha	Localidad	Cargo	Nombre
<b>Equipo gerencial encargado del Programa – Engie Energía Perú</b>					
1	Economista	23/07/2019	Lima	Gerente de Asuntos social	Arturo Granda
2	Ing. Industrial	2/10/2019	Lima	Encargada de inversión social	Rosa Calderón
3	Economista	31/01/2019	Lima	Presidente de Asuntos Corporativos	Alejandro Prieto

