

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**
Escuela de Posgrado



**Valoración del Estado Organizacional - VEO, una herramienta
de autoevaluación para el Fortalecimiento de organizaciones
de productores en La Provincia de Tocache región San
Martin.**

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia
Social que presenta:

Luis Abelardo Ramos Chong.

Asesor:

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina.

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado "VEO, una herramienta de autoevaluación para el Fortalecimiento de organizaciones de productores en La Provincia de Tocache región San Martín", del autor Luis Abelardo Ramos Chong, dejo constancia de lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/11/2023.

He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.

Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 11 de diciembre del 2023

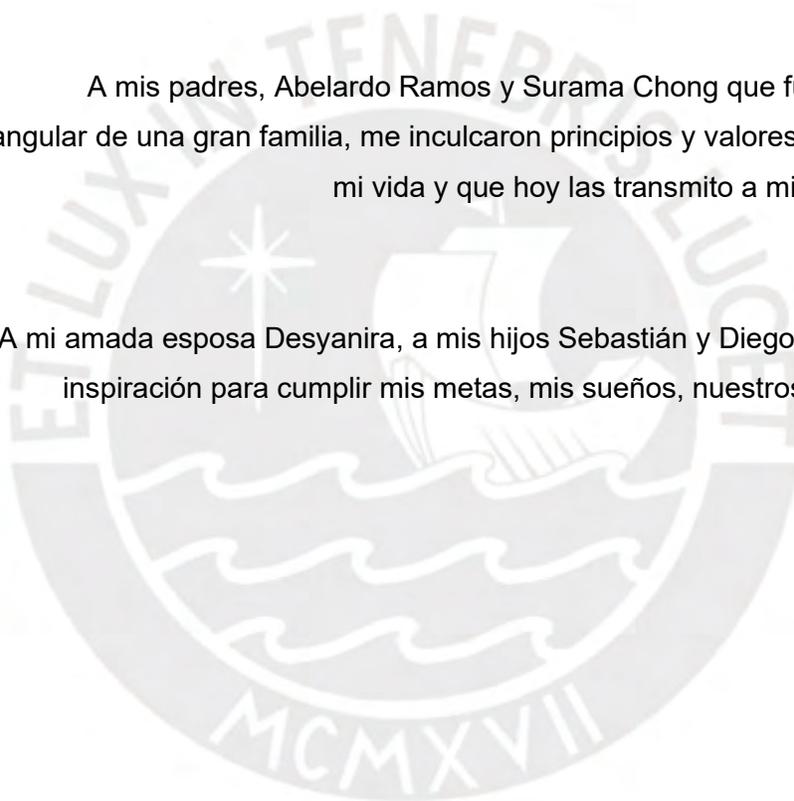
Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma 
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

DEDICATORIA

A nuestro padre celestial por las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida,
por conocer el evangelio restaurado.

A mis padres, Abelardo Ramos y Surama Chong que fueron la piedra angular de una gran familia, me inculcaron principios y valores que marcaron mi vida y que hoy las transmito a mi propia familia.

A mi amada esposa Desyanira, a mis hijos Sebastián y Diego, mi fortaleza e inspiración para cumplir mis metas, mis sueños, nuestros sueños como familia.

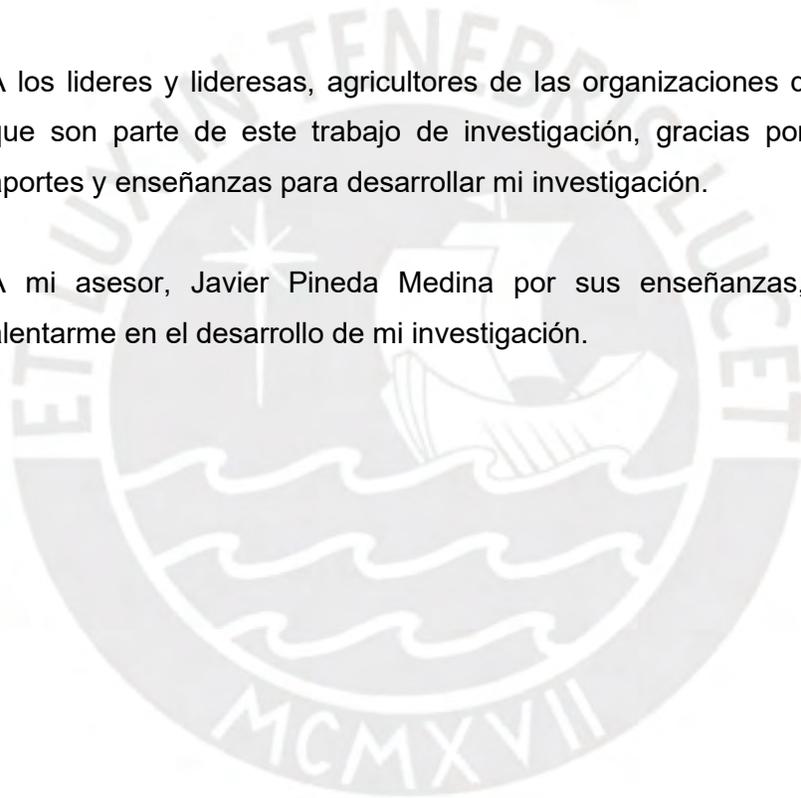


AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento infinito a mi madre Surama Chong, a mis hermanas Miriam, Katty, Betty por brindarme todo su apoyo en mi formación universitaria, por cumplir mis sueños, estaré eternamente agradecido a ustedes.

A los líderes y lideresas, agricultores de las organizaciones de productores que son parte de este trabajo de investigación, gracias por sus valiosos aportes y enseñanzas para desarrollar mi investigación.

A mi asesor, Javier Pineda Medina por sus enseñanzas, apoyarme y alentarme en el desarrollo de mi investigación.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación Valoración del Estado Organizacional - VEO, una herramienta de autoevaluación para el Fortalecimiento de organizaciones de productores en La Provincia de Tocache región San Martín se desarrolla con 6 organizaciones productores, cooperativas de cacao y café, para lo cual se evalúan 21 categorías y 63 indicadores, los resultados del análisis de autoevaluación permite categorizar a las organizaciones en: precarias, en desarrollo y consolidada.

Seguidamente se implementó un plan de mejora organizacional por cada cooperativa en base a la categorización alcanzada (precarias, en desarrollo y consolidada), la asistencia técnica brindada por un agente externo, para este caso DEVIDA, fue diferenciada, priorizando las demandas y necesidades de las propias organizaciones, los especialistas de DEVIDA como agentes externos, posteriormente, después de un año de intervención se realizó una segunda aplicación de la herramienta VEO obteniéndose resultados alentadores en el fortalecimiento de las organizaciones.

Es importante precisar que, los agentes externos o entes de cooperación cumplen un rol facilitador, de apoyo en el proceso de fortalecimiento y seguimiento en la implementación del plan de mejora, para ello, es necesario contar con profesionales o técnicos capacitados, para atender en forma acertada y constante las demandas de las organizaciones en las áreas de intervención.

Este proceso de autoevaluación y posterior análisis de los resultados obtenidos por cada organización, se realizó de manera participativa, agente externo, juntas directivas y socios de las organizaciones de productores; esta práctica lo que pretende es que las propias organizaciones sean parte del proceso de análisis y evaluación de su organización, de dar a conocer sus opiniones y demandas y que no solo se recoja la opinión de la junta directiva de la organización como regularmente se realizaba.

Entre los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta VEO podemos destacar en principio que es una herramienta de autoevaluación, participativa, involucra no solo a los integrantes de las juntas directivas de cooperativas sino también a los socios, principales interesados en que su organización se fortalezca y crezca de manera continua.

El plan de mejora organizacional elaborado de manera participativa sobre los resultados obtenidos en los cinco ejes estratégicos, conducen a la generación y fortalecimiento de capital social en las organizaciones, comprobada en el acceso a la información, en las relaciones, en la credibilidad y confianza que generan las organizaciones hacia el interior y el exterior de su entorno.

Se pretende demostrar con la investigación ~~es dar conocer~~ cómo mediante la implementación de la herramienta VEO en seis organizaciones de productores de la provincia de Tocache en la región San Martín, influyeron en el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café con el asesoramiento técnico por parte de los especialistas de DEVIDA en un periodo de un año, para lo cual analizamos las necesidades y expectativas de los principales actores, el fortalecimiento de capacidades y la metodológica utilizada, para plantear medidas de mejora que fortalezcan su implementación y réplica en otros ámbitos de intervención en desarrollo alternativo por parte de DEVIDA.

El trabajo de investigación procura determinar si las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores, asimismo demostrar la contribución de la herramienta VEO en el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.

ABSTRACT

The present research work Assessment of the Organizational State - VEO, a self-assessment tool for the Strengthening of producer organizations in the Province of Tocache, San Martin region, is developed with 6 producer organizations, cocoa and coffee cooperatives, for which 21 categories and 63 indicators are evaluated, the results of the self-assessment analysis allow categorizing organizations into: precarious, developing and consolidated.

Next, an organizational improvement plan was implemented for each cooperative based on the categorization achieved (precarious, developing and consolidated), the technical assistance provided by an external agent, in this case DEVIDA, was differentiated, prioritizing the demands and needs of the organizations themselves, DEVIDA specialists as external agents, later, after a year of intervention, a second application of the VEO tool was carried out, obtaining encouraging results in strengthening the organizations.

It is important to specify that external agents or cooperation entities play a facilitating role, supporting the process of strengthening and monitoring the implementation of the improvement plan, for this, it is necessary to have trained professionals or technicians, to correctly and constantly attend to the demands of the organizations in the areas of intervention.

This self-assessment process and subsequent analysis of the results obtained by each organization was carried out in a participatory manner, with an external agent, boards of directors and members of the producer organizations; What this practice intends is that the organizations themselves become part of the analysis and evaluation process of their organization, to make their opinions and demands known and that not only the opinion of the organization's board of directors is collected, as was regularly done.

Among the results obtained in the application of the VEO tool, we can highlight in principle that it is a participatory self-assessment tool, it involves not only the

members of the cooperative boards of directors but also the partners, the main stakeholders in their organization strengthening and growing continuously.

The organizational improvement plan prepared in a participatory manner on the results obtained in the five strategic axes, leads to the generation and strengthening of social capital in organizations, proven in access to information, in relationships, in the credibility and trust that organizations generate towards the interior and exterior of their environment.

What I intend to demonstrate with the research is to show how the implementation of the VEO tool in six producer organizations in the province of Tocache in the San Martin region influenced the level of development and strengthening of cocoa and coffee producer organizations with technical advice from DEVIDA specialists in a period of one year, for which we analyzed the needs and expectations of the main actors, capacity building and the methodology used, to propose improvement measures that strengthen their implementation and replication in other areas of intervention. in alternative development by DEVIDA.

The research work seeks to determine if the actions carried out by VEO respond to the needs and expectations of the main actors, as well as demonstrate the contribution of the VEO tool in strengthening the capacities of organizations, boards of directors and associates.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
PREGUNTA GENERAL	22
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	23
1.4 OBJETIVOS.....	26
OBJETIVO GENERAL	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	27
2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA.....	27
1.2 NORMATIVO INTERNACIONAL.....	50
1.3 LEY O MARCO NORMATIVO NACIONAL.....	57
1.4 PROYECTO O PROGRAMA QUE SE ESTÁ ANALIZANDO.....	61
1.5 INVESTIGACIONES RELACIONADAS.....	63
1.6 ENFOQUES DE DESARROLLO.....	68
1.7 CONCEPTOS CLAVES	74
CAPÍTULO III.....	83
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	83
1.1 Naturaleza de la investigación:.....	83
1.2 Forma de investigación:	84
1.3 Fuentes de información:.....	84

1.4	Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:	85
1.5	Instrumentos de recojo de información: (ver anexo Excel)	85
	VARIABLES E INDICADORES	95
CAPÍTULO IV		102
	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..	102
	PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS	102
4.1.	ACCIONES REALIZADAS POR VEO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES.	106
4.2	APORTES DE LA HERRAMIENTA VEO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES, JUNTAS DIRECTIVAS Y ASOCIADOS	126
4.3	APORTE DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PROPUESTA POR EL VEO, PARA FORTALECER LA INTERVENCIÓN DE DEVIDA EN EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	142
CAPÍTULO V		148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		148
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	151
CAPÍTULO VI		153
	PROPUESTA DE MEJORA	153
	SECCIÓN DE REFERENCIAS	167
	ANEXOS ENTREVISTAS	167
	BIBLIOGRAFÍA.....	200

FIGURAS y CUADROS

FIGURA

Figura N° 1: Ubicación geográfica del departamento de San Martín, 29

Figura N° 2: Provincia de Tocache, 33

Figura N° 3: Mapa Político administrativo del departamento de San Martín, 49

CUADROS

Cuadro N°1: Variables priorizadas del componente 1, 34

Cuadro N° 2: Variables priorizadas del componente 2, 37

Cuadro N° 3: Variables priorizadas del componente 3, 39

Cuadro N° 4: Variables priorizadas del componente 4, 41

Cuadro N° 5: Variables priorizadas del componente 5, 44

Cuadro N° 6: Variables priorizadas del componente 6, 47

Cuadro N° 7: Organizaciones que implementarán planes de mejora VEO, 86

Cuadro N° 8: Preguntas específicas y variables, 96

Cuadro N° 9: Definición de variables, 96

Cuadro N° 10: Variables e indicadores, 97

Cuadro N° 11: Columna vertebral de fuentes e indicadores, 98 y 99

Cuadro N° 12: Columna vertebral de fuentes e instrumentos, 100 y 101

Cuadro N° 13: Numero y tipo de encuestas aplicadas, 105

Cuadro N° 14: Necesidades de los principales actores, 107

Cuadro N° 15: Expectativas de los principales actores, 116

Cuadro N° 16: Acciones realizadas por VEO, 121

Cuadro N° 17: Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados, 126

Cuadro N° 18: Aportes de la herramienta VEO, 135

Cuadro N° 19: Hoja de ruta, 155

Cuadro N° 20: Organizaciones precarias: (0 a 47 puntos en su autodiagnóstico), 158

Cuadro N° 21: Organizaciones en desarrollo: (48 a 78 puntos en su autodiagnóstico), 159



SIGLAS Y ABREVIATURAS

VEO	: Valoración del Estado Organizacional
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PDA	: Programa de Desarrollo Alternativo
DEVIDA	: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
PROYECTO FID	: Proyecto de Fortalecimiento Institucional de DEVIDA
USAID	: Agencia de los Estados Unidos de América
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
MIDAGRI	: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
ADAM:	: El Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal - Colombia
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
VRAEM	: Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro.
OdP	: Organizaciones de Productores
CENAGRO	: Censo Nacional Agropecuario
PRODUCE	: Ministerio de la Producción
PROMPERU	: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
GORESAM	: Gobierno Regional de san Martín
ICO	: Índice de Capacidades Organizacionales
IICA	: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
UNODC	: Oficina de las Naciones Unidas Contra las Drogas y el Delito
PRODATU	: Programa de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza
CEPLAN	: Centro Nacional de Planeación Estratégica
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

VALORACIÓN DEL ESTADO ORGANIZACIONAL - VEO, UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE TOCACHE REGIÓN SAN MARTIN.

INTRODUCCIÓN

El trabajo desarrollado los últimos 20 años en áreas de desarrollo alternativo del país como el Alto Huallaga, norte del VRAEM, zonas marginales, conocidos como valles cocaleros, donde confluyen conflictos como narcotráfico, subversión, sumado a ello abandono del estado, por consiguiente, pobreza extrema, con presencia de la cooperación internacional en una primera etapa y posteriormente con la participación paulatina del estado a través de MIDAGRI, DEVIDA y sectores del estado, contribuyeron al desarrollo y promoción de cultivos de agroexportación como el cacao, café , palma aceitera y palmito, instalando extensas áreas de cultivos, acompañadas de asistencia técnica al agricultor cuyos resultados en realidad no han sido los esperados, ello debido al estancamiento de la producción de los cultivos por la presencia de plagas y enfermedades y al no poner en práctica el agricultor lo aprendido como el abonamiento y podas, principalmente por la carencia de recursos, sumado a ello, el débil interés del propio agricultor y la ausencia de un mercado diferenciado que pague por la calidad del grano y no por volumen.

Estos resultados conllevaron a reorientar el modelo de intervención hacia el fortalecimiento de organizaciones, de pequeños agricultores, desarrollar capacidades que contribuyan a la consolidación progresiva de sus organizaciones para lograr convertirse en autónomas, democráticas, sostenibles, con relaciones en el mercado y actores del desarrollo en las regiones donde actúan y establecer alianzas con otros actores que intervienen en la cadena de valor.

Las organizaciones sociales y de productores forman la célula básica de la institucionalidad en las sus comunidades, distritos regiones, por consiguiente, su fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo son claves para el desarrollo de los territorios, ellos forman parte del territorio, siempre van a estar en ellos, los actores externos somos aves de paso.

La asociatividad se origina como un método de colaboración en el cual personas, entidades o compañías eligen unir sus esfuerzos de manera voluntaria para alcanzar un propósito compartido. Durante este proceso, se produce no solo un intercambio de bienes y servicios, sino también una transferencia de conocimientos y experiencias basados en la confianza mutua entre los participantes y en los beneficios que resultan de la acción conjunta de asociarse (Hidalgo R. 2012).

(CENTA, 2002) señala que la asociatividad se define como la voluntaria unión de personas que se coordinan para llevar a cabo actividades conjuntas con el fin de alcanzar metas compartidas que serían difíciles de lograr de forma individual. En este contexto, la mejora del negocio agrícola a través de la asociatividad implica que los agricultores desempeñen un papel central, al mismo tiempo que requiere un compromiso sólido por parte de las instituciones de apoyo para garantizar la provisión de asesoría técnica, capacitación, servicios de información, comercialización y financiamiento."

"Según los datos extraídos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, se destaca la baja tasa de asociatividad a nivel nacional, que representa solo el 22.9%, equivalente a 517,000 productores. En la región San Martín, solo el 12.66% de los productores están en asociaciones, y en la Amazonía peruana, solo el 11% de los productores están vinculados" (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012, 2013).

El 56% de las cooperativas en el país se concentran en dos actividades económicas principales, donde el 36% corresponde a cooperativas de ahorro

y crédito, mientras que el 20% corresponde a cooperativas agrarias (PRODUCE 2017).

Los resultados obtenidos en la investigación sugieren la posibilidad de desarrollar una propuesta concreta de fortalecimiento organizacional que sea práctica, inclusiva, democrática y participativa. En esta propuesta, tanto los agricultores como los miembros de la junta directiva desempeñarían un papel activo en el proceso de evaluación, identificación de debilidades y priorización de necesidades. Esto contribuiría al fortalecimiento de su organización, permitiendo que participen en la toma de decisiones destinadas a su mejora, lo que a su vez generaría beneficios económicos y sociales tanto para los socios como para sus familias.

La herramienta VEO apunta a la sostenibilidad de la mejora que promueve mediante la implementación de planes de mejora organizacional a partir del 2021, la investigación realizada busca compartir la experiencia con entidades públicas y privadas, que puedan adoptarla y aplicarla.

Asimismo, implementar estrategias paralelas que apuntan al fortalecimiento organizacional: inclusión financiera rural y programas de liderazgo para generar inversión, elaborar paquetes de asistencia técnica más pertinentes a la realidad de cada organización, con un eficiente uso de sus recursos.

La herramienta VEO es una oportunidad para contribuir a fortalecer ciudadanía con organizaciones que participan de los procesos de diagnóstico y de la implementación de sus planes de mejora.

“El fin son las personas, el medio son las organizaciones”.

El VEO - Valoración del Estado Organizacional es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones, permite a las organizaciones ingresar información distribuida en cinco ejes: democracia y participación, gerencia y administración,

negocios y servicios, patrimonio y desarrollo humano para lo cual se evalúan 21 categorías y 63 indicadores, los resultados permiten definir el estado de las organizaciones en precarias, en desarrollo y consolidadas, con los resultados, cada organización verifica su estado y anticipa necesidades de mejora (PDA 2012).

El VEO Valoración del Estado Organizacional, al ser una herramienta de autodiagnóstico, tiene como propósito contribuir a su fortalecimiento.

El potencial de la herramienta VEO muestra cómo la aplicación integra la información recopilada y permite extraer información sobre un conjunto de organizaciones, y evaluar las diferentes necesidades de asistencia técnica y qué tipo de servicio debe brindar DEVIDA. También permite ver los diferentes cruces de datos y las posibilidades de análisis, facilitando la toma de decisiones.

La tesis tiene como objetivo, validar una propuesta de autoevaluación de asociaciones y cooperativas de productores agropecuarias, que les permitirá a través de un autodiagnóstico identificar de manera participativa, sus debilidades como organización y socios, superarlas o fortalecerlas a través de la ejecución de un plan de mejora que asumirán la junta directiva y los asociados en un periodo de tiempo de un año bajo el soporte de un actor externo, en este caso, DEVIDA.

La metodología de la tesis corresponde a una investigación cualitativa, el mismo que nos permitirá realizar un autodiagnóstico organizacional, analizar a las organizaciones de productores, identificar sus demandas, potencialidades para implementar un plan de mejora de las organizaciones seleccionadas.

La unidad de análisis corresponde a 23 organizaciones de productores de la Provincia de Tucumán región San Martín, se aplicó una muestra en seis organizaciones de productores, cinco organizaciones en la Provincia de Tucumán y una organización en la provincia de Mariscal Cáceres región San

Martin, para lo cual, se aplicaron un total de 28 encuestas, para lo cual, se ha elaborado 4 tipos de encuestas; JD y socios de organizaciones de productores, socios de organizaciones de productores, especialistas de asociatividad de DEVIDA y encuestas y ejecutores herramienta VEO.

La tesis se estructura en cinco secciones. El primer capítulo abarca la introducción de la tesis, donde se presenta el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación y los objetivos generales y específicos de la tesis, culminando con una visión general del contenido de la tesis. El segundo capítulo se dedica al marco teórico, que incluye el diagnóstico, las leyes nacionales e internacionales relacionadas con la tesis, investigaciones previas relacionadas con el tema, así como enfoques de desarrollo y conceptos clave que sustentan la tesis. El tercer capítulo se enfoca en el diseño de la investigación, abordando aspectos como la naturaleza de la investigación, la metodología utilizada, las fuentes de datos, el alcance y tamaño de la muestra, las técnicas de recopilación de información y un cronograma de trabajo. El cuarto capítulo se dedica a la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación. El quinto capítulo se centra en las conclusiones y recomendaciones derivadas de la tesis. El sexto capítulo presenta una propuesta de mejora para la tesis realizada, y finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la tesis, así como los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con los resultados obtenidos en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, destaca el bajo nivel de asociatividad a nivel nacional (22.9%) que equivale a solamente 517 mil productores; en la región San Martín, solo el 12.66% de productores se encuentran asociados, asimismo, en la amazonia peruana, solamente el 11% de productores se encuentran asociados (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012, 2013).

Según el Censo Nacional de Cooperativas 2017, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se registran actualmente 1,245 cooperativas en funcionamiento. Estas cooperativas están mayoritariamente ubicadas en las regiones de Lima, Junín, Cusco, Puno, Cajamarca y Arequipa (PRODUCE, 2017).

A pesar de los esfuerzos realizados por los sectores del estado como MIDAGRI, PRODUCE, PROMPERU, organismos de cooperación y las propias organizaciones de productores, los productores no encuentran atrayente asociarse, ello debido a que su demanda está orientada principalmente a créditos y a una oferta de servicios por parte de la organización que, en la mayoría de los casos, es ineficaz, no lo consideran una alternativa atractiva que redunde en beneficios para el agricultor.

La herramienta VEO - Valoración del Estado Organizacional – VEO, es un instrumento de autoevaluación organizacional para el Fortalecimiento que tiene como origen el Índice de Capacidad Organizacional – ICO metodología usada por el proyecto piloto Zonas de Reserva Campesina, del Ministerio de

Agricultura y Desarrollo Rural, en el marco del convenio Banco Mundial – IICA, oficina en Colombia (1998 - 2003).

El Índice de Capacidad Organizacionales ICO se ha diseñado y aplicado como una herramienta de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones de desarrollo local.

El Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal –ADAM- (2006 – 2010) en Colombia financiado con fondos de USAID, adopta la metodología ICO evaluándose 71 municipalidades; en el proceso de desarrollo del programa, la herramienta fue ajustándose a la realidad y contextos locales, generando conocimientos prácticos sobre la estructura de la organizativita social colombiana y proyectando nuevas mejoras a la herramienta.

En la segunda fase de implementación 2008 -2012 del Programa de Desarrollo Alternativo - PDA financiado con fondos de USAID, operado por CHEMONICS INTERNATIONAL en las cuencas cocaleras de las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali; expertos del Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal - ADAM, asignados al Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID en Perú, perfeccionaron la herramienta y aplicaron la metodología a organizaciones de productores en las cuencas cocaleras intervenidas por el programa, conservando la estructura del ICO se equilibraron los indicadores de desarrollo económico y social, y la herramienta evolucionó en una metodología que cuenta con un software desarrollado específicamente para el efecto. Esta metodología se denominó: Valoración del Estado Organizacional – VEO (Colombia 2017).

El VEO permite hacer diagnóstico, con la participación de la junta directiva y socios de la organización, es una metodología participativa, nos permite analizar los resultados obtenidos con las propias organizaciones, es decir, la organización participa activamente del proceso, se identifican puntos débiles de la organización y se implementa un plan de mejora en un periodo de 12 meses para posteriormente efectuar una nueva evaluación.

La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - DEVIDA implementa estrategias de fortalecimiento a agricultores en café, cacao, palma, el proyecto de Fortalecimiento Institucional de DEVIDA - FID priorizó su intervención en 31 organizaciones de productores en la provincia de Tocache en la región San Martín a quienes aplicó la herramienta VEO desde el 2020 en forma anual con el propósito de evaluar su desarrollo organizacional.

Es importante hacer mención el bajo nivel de asociatividad, de acuerdo con los resultados obtenidos en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, destaca el bajo nivel de asociatividad a nivel nacional (22.9%) que equivale a solamente 517 mil productores; en la región San Martín, solo el **12.66%** de productores se encuentran asociados.

En la provincia de Tocache, prevalecen cultivos como cacao, café palma aceitera principalmente, ello es una barrera para los agricultores no asociados que limita el acceso a mercados competitivos, mejores precios a sus productos, mejorar estándares de calidad del grano que demanda el mercado internacional y principalmente el acceso al crédito a nivel de agricultores individuales así como de cooperativas o asociaciones de productores que se caracterizan por encontrarse en un nivel precario, de ello se aprovechan los intermediarios y empresas comercializadoras que no escatiman en calidad de grano sino en volúmenes de producto como café o cacao pagando menores precios al agricultor por debajo del precio de mercado o bolsa.

El potencial de la herramienta VEO muestra cómo la aplicación integra la información recopilada y permite extraer información sobre un conjunto de organizaciones, y evaluar las diferentes necesidades de asistencia técnica y qué tipo de servicio debe brindar DEVIDA. También permite ver los diferentes cruces de datos y las posibilidades de análisis, facilitando la toma de decisiones.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son los factores que influyeron en la aplicación de la herramienta VEO en el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café con el acompañamiento de DEVIDA en la provincia de Tocache región San Martín?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿En qué medida las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores?

¿Cuáles han sido los aportes de la herramienta VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados?

¿En qué medida la estrategia metodológica propuesta por VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo realizado por aproximadamente 20 años en ámbitos de desarrollo alternativo del alto Huallaga y el VRAEM con agricultores cacaoteros y cafetaleros, dedicados inicialmente a cultivos ilegales de hoja de coca, con una economía ilícita, golpeada por el narcotráfico y subversión sumado a ello frágil institucionalidad y ausencia del estado, me permite hacer un análisis del proceso vivido por las asociaciones y cooperativas, su constitución, apogeo, estancamiento y resurgimiento inicialmente promovidas, fortalecidas por la cooperación internacional y posteriormente por sectores del estado.

En la década 2000 al 2010, las asociaciones, cooperativas, ECOMUSAS de pequeños agricultores, logran una relativa mejora y posicionamiento con productos alternativos como cacao, café, palma principalmente con el apoyo principalmente de la cooperación internacional, sin embargo, una vez retirado el apoyo, las organizaciones volvieron a caer en una fase de estancamiento, al borde de la desaparición.

Según lo indicado en "El Modelo de Desarrollo Alternativo en la Región San Martín" de UNODC, se subraya que la siguiente apreciación referente a la asociatividad.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), enfatiza la asociatividad de los pequeños agricultores y el mayor valor agregado a los productos agrícolas; la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), enfatiza un enfoque de mercado, servicios sociales y obras de infraestructura complementarias; la cooperación alemana (Programa de Desarrollo Alternativo de Tocache y Uchiza – PRODATU) enfatiza la industrialización de los productos agrícolas, la formalización de los pequeños agricultores y el financiamiento; La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) organismo rector de la lucha contra las drogas en el Perú, enfatiza un enfoque integral, que incluye la sostenibilidad social y ambiental (USAID, 2012).

En el análisis realizado, permiten inferir que, los esfuerzos de la cooperación internacional en la región San Martín, se orientaron a promover el valor agregado de los productos agrícolas, el enfoque de mercado y servicios sociales e industrialización de productos agrícolas y la formalización de los pequeños agricultores, por otro lado, se crearon de cooperativas e identificaron cooperativas locales propiciando la asociatividad, la estrategia implementada para el fortalecimiento organizacional fue la de contratar gerentes a la cooperativas, no se priorizó fortalecer a la junta directiva y bases de la organizaciones, los socios, por ello, al ser retirado los gerente remunerados de las cooperativas por la cooperación internacional, la mayoría de ellas, cayeron en la fragilidad organizacional tendiendo muchas de ellas a desaparecer.

*“De acuerdo con los resultados obtenido en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, destaca el bajo nivel de asociatividad a nivel nacional (22.9%) que equivale a solamente 517 mil productores; en la región San Martín, solo el **12.66%** de productores se encuentran asociados, asimismo, en la amazonia peruana, solamente el **11%** de productores se encuentran asociados” (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012, 2013).*

El fortalecimiento organizacional es clave para lograr mejorar la calidad de vida de los agricultores a través de las cadenas productivas como el café y cacao principalmente.

Desde la perspectiva de la gerencia social, se reconoce que la herramienta VEO desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de las organizaciones, particularmente en lo concerniente a las relaciones dentro de las comunidades o en el contexto de las organizaciones de productores. Además, esta herramienta es capaz de facilitar la incorporación de enfoques de genero e interculturalidad en la estructura de dichas organizaciones.

En relación con este tema, algunos autores consideran que:

"La gerencia social eficaz implica la optimización del desempeño de los esfuerzos tanto del Estado como de los agentes sociales en la lucha contra los significativos déficits sociales en la región, así como en la mejora del funcionamiento y los resultados de las inversiones en capital humano y capital social" (Kliksberg 2006).

La herramienta VEO permite tener una mirada integral de la organización; es una oportunidad para contribuir a fortalecer ciudadanía con organizaciones que participan de los procesos de diagnóstico y de la implementación de sus planes de mejora.

La gerencia social tiene como objeto estimular la participación ciudadana, la mejora de la calidad de vida; el VEO, es una herramienta de autodiagnóstico participativa, permitió en principio, el involucramiento de los integrantes de las juntas directivas y socios en el análisis organizacional, se estableció un plan de fortaleciendo capacidades, por ende, se fortaleció el capital humano y capital social a nivel organizacional, producto de este proceso, se cuenta con organizaciones con aceptable nivel de gestión, juntas directivas y socios fortalecidas con liderazgo, capacidad de negociación y articulación con entidades del estado y sectores privados, temas abordados a través de dos de los principales ejes de la herramienta VEO es el "desarrollo humano y participación y democracia".

Como señala (Bobadilla 2005), la investigación contribuye en evidenciar la importancia de que los agricultores estén organizados en asociaciones o cooperativas, ser parte de una cadena productiva de cacao o café, de esta forma, mejora de la calidad de vida de los productores agrarios de la provincia de Tocache en la región San Martín.

La razón por la cual la Gerencia Social es relevante en este estudio reside en su capacidad para demostrar que el fortalecimiento de las estructuras organizativas y el desarrollo de las habilidades de los agricultores en calidad de dueños de la organización tienen un impacto positivo en el

empoderamiento de la ciudadanía, el fomento del liderazgo y la promoción de la democracia. A través de estas acciones, se incentiva la rotación de líderes en las organizaciones, se impulsa la participación, se fomenta la equidad de género y se fortalece la democracia entre los agricultores en sus respectivas organizaciones.

1.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer los factores que influyeron en la aplicación de la herramienta VEO en el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café con el acompañamiento de DEVIDA en la provincia de Tocache región San Martín, durante los años 2022 – 2023, analizando, las necesidades y expectativas de los principales actores, el fortalecimiento de capacidades y la metodológica utilizada, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y su posible réplica en zonas similares.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores
- Identificar los aportes de la herramienta VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.
- Determinar si la estrategia metodológica propuesta por el VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA

De acuerdo con los datos del CEPLAN, “el Departamento de San Martín, fue creado por Ley N.º 201 del 04 de septiembre de 1906, durante el Gobierno de José Pardo, posteriormente se creó como Región Autónoma de San Martín vía Decreto Ley N.º 25666 del 17- 08-92, en el Gobierno de Alberto Fujimori, en la actualidad cuenta con 10 provincias y 78 distritos” (CEPLAN 2017).

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Provincial Concertado “Tocache al 2021”, “la organización política del departamento empieza con la fundación de la Ciudad de Moyobamba en el año 1540 por el Capitán Español Juan Pérez de Guevara, con el nombre de “Santiago de los Ocho Valles de Moyobamba” el 25 de Julio de dicho año. A continuación se indica las provincias organizadas con sus respectivos distritos de acuerdo al siguiente dispositivo legal”:

- Provincia de Picota; Ley N.º 24010 del 30-11-1984
- Provincia de Rioja; Ley N.º 8142 del 09-12-1935.
- Provincia de San Martín; Ley S/N del 25-11-1876.
- Provincia de Tocache; Ley N.º 24016 del 07-12-1984.
- Provincia de Moyobamba; Ley S/N del 07-02-1866.
- Provincia de Mariscal Cáceres; Ley N.º 9097 del 07-05-1940
- Provincia de Lamas; Ley N.º 7848 del 16-10-1933.
- Provincia de El Dorado; Ley 25931 del 07-11 -1992.

- Provincia de Bellavista; Ley N.º 23844 del 31-05-1984.
- Provincia de Huallaga; Ley S/N del 07-02-1866

Según datos del CEPLAN, “el Departamento de San Martín está ubicada en el Nor-Oriente del territorio peruano, ocupando Zonas de Selva Alta y Baja, contando con una población total proyectada 810,500 habitantes, conformado por 430,517 hombres y 379,983 mujeres, distribuidos en el ámbito de las (10) provincias y setenta y siete (77) distritos con una extensión territorial de 51, 253.31 Km² que representa el 4% del territorio nacional, su límite demarcatorio es como se detalla”:

- Por el Norte: con el Departamento de Amazonas y Loreto
- Por el Sur: con el Departamento de Huánuco
- Por el Este: con el Departamento de Loreto
- Por el Oeste: con los Departamentos de Amazonas y la Libertad.

Tiene una Superficie de extensión territorial total es de 5'179,642 has, representa el 3.9% del total del país, con una Altitud de la Capital (Moyobamba) de 860 msnm y Mínima 190 m.s.n.m. (Pelejo) y Máxima 3,080 m.s.n.m. (Agua Blanca) (CEPLAN 2017).

De acuerdo con los datos del CEPLAN, la Provincia de Tocache se encuentra ubicada al sur de la región San Martín, se ha convertido en la actualidad en uno de los más importantes territorios del Alto Huallaga, agradecida por la riqueza de sus clima, suelos y cultivos bandera como el cacao, la palma aceitera y el café y su gente que apuesta por un territorio de paz, amor y trabajo (CEPLAN 2017).

Figura N° 1: Ubicación geográfica del departamento de San Martín



Fuente: GORESAM -Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021.

Como se observa en la figura 1, la provincia de Tocache está ubicada geográficamente en la parte sur del departamento de San Martín, entre los paralelos $06^{\circ} 50'$ – $08^{\circ} 30'$ de latitud sur y $76^{\circ} 35'$ – $77^{\circ} 25'$ de longitud oeste, una altitud que varía de 450 msnm en la localidad de Pólvara a 1,050 m.s.n.m. en la localidad de Shunte, variando también hasta 3,000 m.s.n.m. en el límite de la provincia de Tocache con la provincia de Patatz en el departamento de La Libertad.

Límites de la Provincia

De acuerdo con Ley N.º 31128, “La Provincia de Tocache es una de las 10 provincias que conforman a la Región San Martín, se encuentra ubicada en la parte sur de la Región en el kilómetro 929 de la carretera Fernando Belaúnde Terry, a 427 m.s.n.m. y a 834 kilómetros (km) de Lima. Cuenta con una superficie de 5,865.44 km². Esta provincia está conformada por seis distritos: Tocache (la capital), Nuevo Progreso, Pólvora, Shunté, Uchiza y el distrito de Santa Lucía de reciente creación” (Ley N.º 31128 - 2020).

De acuerdo con Ley N.º 9097, “La Provincia de Tocache se creó mediante Decreto del 6 de diciembre de 1984, durante el segundo gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry” (Provincia de Tocache, s.f., párr. 4), ya que “durante el gobierno de Manuel Prado Ugarteche había sido considerado como un distrito desde el 7 de marzo de 1940 según Ley N.º 9097” (Provincia de Tocache, s.f., párr. 3).

De acuerdo con los datos del CEPLAN, “La Provincia de Tocache limita por el noroeste, norte y noreste, con la provincia de Mariscal Cáceres, hasta llegar a las intersecciones con direcciones de agua vertientes en las cuencas del río Huallaga y río Biavo, por el este y sureste, con las provincias de Bellavista y Ucayali, a partir del último lugar nombrado el límite describe una dirección sureste, prosiguiendo la divisoria de aguas de las cuencas de los ríos Huallaga y Biavo, hasta llegar a la intersección con el límite departamental (cordillera azul), por el sur, suroeste y oeste, con los departamentos de Huánuco y la Libertad, el límite departamental lo constituye el último lugar nombrado hasta llegar a la intersección con la naciente del río Cotomono (CEPLAN 2017).

Figura N° 2: Provincia de Tocache



Fuente: CEPLAN - Plan de Desarrollo Provincial Concertado "Tocache al 2021".

Como se observa en la figura 2, la provincia de Tocache está conformada por los distritos de Pólvora, Shunté, Tocache, Santa Lucía, Uchiza y Nuevo Progreso.

De acuerdo con los datos obtenidos del CEPLAN, a continuación, hacemos referencia de las siguientes características:

Fisiografía, "el Sistema empleado para la calificación de las unidades fisiográficas en la región San Martín según información ZEE-San Martín 2005, se ha desarrollado sobre la base de cinco niveles de percepción

espacial, el primer nivel corresponde a la Provincia Fisiográfica, en donde se ha identificado dos unidades: La Cordillera Andina y la Cuenca de sedimentación del Amazonas. El segundo nivel corresponde a la Unidad Climática que comprende aquellas tierras cuya temperatura media anual y humedad disponible son lo suficientemente homogéneas identificándose tres unidades climáticas (Tierras frías húmedas, tierras cálida a templado y tierras cálido-subhúmedas)” (CEPLAN 2017).

“El tercer nivel, corresponde al Gran Paisaje en donde se ha identificado once unidades. El cuarto nivel, corresponde al Paisaje, unidad fundamental de los levantamientos edafológicos no detallados. El quinto nivel corresponde al Sub-Paisaje identificándose 60 unidades” (CEPLAN 2017).

Geología, “las diferentes y complejas unidades litoestratigráficas que afloran en la región han sido originadas desde el Precámbrico (600-2000 m.a.) hasta nuestros tiempos (Cuaternario). Según información ZEE - San Martín 2005, en la región se ha identificado cuatro eras (Cenozoico, Mesozoico, Paleozoico superior y Pre Cámbrico), 10 sistemas serie y 20 unidades litoestratigráficas” (CEPLAN 2017).

Geomorfología, “Morfológicamente la región de San Martín constituye una de las zonas más complejas del Perú. Debido a su gran diversidad en relieves se han logrado diferenciar 2 grandes unidades morfoestructurales, la primera correspondiente a la Cordillera de los Andes, con sus dos fases diferenciables: la Cordillera Oriental y la Cordillera Subandina, está última subdividida en Cordillera Azul, Cordillera Escalera y Cordillera Cahuapanas y una segunda gran unidad representada por la llanura Amazónica” (CEPLAN 2017).

El clima, “en San Martín predomina un clima subtropical y tropical, distinguiéndose dos estaciones: una seca de junio a setiembre y otra lluvioso de octubre a mayo” (CEPLAN 2017).

Según los datos del CEPLAN, la provincia de Tocache “cuenta con tres (03) tipos de climas: - El clima semiseco y cálido: se presenta en la localidad de Tarapoto, altitud de 333 m.s.n.m con temperatura máxima de 35.6°C y mínima de 13.3°C la precipitación pluvial media anual aproximadamente 1,213 mm” (CEPLAN 2017).

El clima moderadamente húmedo y semicálido: se presenta en la localidad de Lamas; altitud 809 m.s.n.m., temperatura media de 22.9°C; precipitación pluvial de 1,467.7 mm media anual; clima moderadamente húmedo y cálido: Se representa en la localidad de Mishquiyacu; altitud de 200 m.s.n.m.; temperatura media de 27°C; y precipitación pluvial media anual de 937 mm. (CEPLAN 2017).

De acuerdo con los datos de población obtenidos del Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, “la Región San Martín es una de las regiones con mayor crecimiento demográfico del país, aunque existen miles de personas no contabilizadas, que crean una “población flotante”, se espera que para el año 2015, la región supere con creces el millón de habitantes; después de Lima, el Departamento de San Martín es el más variado en composición étnica, se puede afirmar que la región es netamente de inmigrantes” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, 2015).

Los datos obtenidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, “la población del Departamento de San Martín es de 810,500 habitantes (INEI- 2011) con una tasa de crecimiento intercensal de 4,7% considerando una de las más altas del país, distribuidos en el ámbito de las diez (10) provincias y setenta y siete (77) distritos. El 60.82% de ésta habita en zonas urbanas, determinando un importante crecimiento de las ciudades centros poblados, respecto a 1940 (55% población urbana); un importante factor de crecimiento de la población constituye la migración que preferentemente se asienta en zonas rurales. La población del Departamento de San Martín constituye también la población autóctona indígena. Para el año 2011 se

estima que la población indígena sea casi 22,000 habitantes, de los cuales el 14% es Aguaruna” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, 2015).

De acuerdo con los datos obtenidos del El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “en la región San Martín, aún persiste la alta prevalencia de desnutrición crónica en niños/as menores de 5 años. Según los datos históricos se ha evidenciado en estos últimos años un descenso positivo de su valor desde el 2010 (26.80%) llegando a alcanzar al 2014 un 16%. Sin embargo, en la actualidad se viene impulsando diversas acciones que permiten disminuir drásticamente este indicador, puesto que constituye una prioridad regional; en la que se viene ejecutando diversas acciones enmarcadas en programas regionales tales como la mejora en: el acceso a servicios de salud madre - niño, la alimentación, los servicios básicos; considerándose además todos estos aspectos como factores que reflejan una mejor calidad de vida de la población de menores recursos” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018)

Cuadro N°1: Variables priorizadas del componente 1

Variables Estratégicas	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
Nivel de Nutrición Infantil	Tasa de desnutrición crónica de niños (as) menores de 5 años (Patrón de referencia OMS)	16 (2014)	14.6 (2014)
	Incidencia de la pobreza monetaria	30.1 (2014)	22.7 (2014)
Nivel de Pobreza y extrema pobreza	Incidencia de la pobreza monetaria Extrema	6.6 (2014)	4.30 (2014)
	Población con al menos una necesidad básica insatisfecha	40.2 (2014)	19.70 (2014)
	Casos intervenidos por el delito de trata de personas	5.0 (2014)	476 (2014)
	Relación del salario de mujeres con respecto al de hombres	78.7 (2014)	70.33 (2014)
Grado de Riesgo psicosocial	Violencia física y sexual contra la mujer	15.5 (2014)	12.8 (2014)
	Porcentaje de adolescentes (15 - 19 años) que ya son madres	22.6 (2014)	17.70 (2014)
	Tasa de actividad de 6 a 17 años	20.2 (2008)	28.0 (2008)
	Proporción de discapacitados que no consiguen trabajo por ser subestimados o discriminados	27.2 (2012)	39.14 (2012)

Fuente: INEI – ENDES, ENAHO, MPFN MINEDU – ECE, ENAHO. MINSA

El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, hace incapié en “la necesidad de mejorar la calidad del suministro de agua segura o potable es el principal objetivo del sector Saneamiento, el cual se ha considerado como factor principal para la prevención de las enfermedades diarreicas que tienen origen en el grado de higiene de las poblaciones como resultado de la calidad de los servicios de saneamiento. En la región San Martín, la Tasa de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de 5 años, en los últimos años ha tenido un comportamiento fluctuante, incrementándose al año 2014, a una tasa de 112.70% con respecto al 2013 (103.20%), todo ello exhorta a priorizar acciones para mejorar la calidad de los servicios de saneamiento de la población de manera oportuna y equitativa en el territorio” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, hace referencia a “el acceso a los servicios de salud por parte de las poblaciones priorizadas y vulnerables se ha visto negativamente afectada de acuerdo con los datos de mortalidad en niños/as, sobre todo en los menores de un año, que registran un incremento de 26.0% en el 2014 con respecto a un 24% reportado en el 2013; al igual, los casos de muerte materna se mantienen sin variación en el periodo 2013-2014 registrando 16 casos anuales” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Del mismo modo, El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, hace mención que “la educación es uno de los factores claves para medir los niveles de desarrollo humano y sirve para la evaluación de todo proceso de cambio en la Región, en ese sentido los logros de aprendizaje han tenido un nivel satisfactorio aumentando en el periodo 2013-2014 de 26.7% a 35.7% en comprensión lectora y de 14% a 22.1% en razonamiento

matemático, respectivamente. Sin embargo y pese a las grandes mejoras; esto significa que aun el 64.3% de los niños no comprenden lo que lee y el 77.9% no logran resolver problemas matemáticos; en similar consonancia se encuentra la tasa de conclusión secundaria (17-18 años) que reporta una caída 3.5% en el 2014 con respecto al 2013 (54.50%)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

De acuerdo con los datos obtenidos de El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “la región San Martín presenta una zonificación por especialización productiva, tomando en cuenta los espacios regionales que se han definido. Así, se aprecia que, en el espacio de Alto Mayo, Bajo Mayo/Bajo Huallaga, Huallaga Central/Alto Huallaga, se concentran producción agrícola, pecuaria, industrial, turística, minero y pesquera; asimismo, el comportamiento económico de la actividad productiva agropecuaria en la región se caracteriza por la relevante participación de cultivos de importancia comercial y con consumos masivos de la población.

El sector agropecuario está orientado a la producción pecuaria y cultivos en general, bajo una insipiente transformación. En este sentido, la región viene desarrollando acciones orientadas a diversificar la economía productiva regional a través de la agroindustria rural, tecnificación agrícola (mejorar la productividad), impulso de la inversión privada sostenible, entre otras acciones, que encaminen a los productores y organizaciones empresariales hacia la comercialización y acceso a mejores mercados” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Cuadro N° 2: Variables priorizadas del componente 2

Variables	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
Estratégicas			
Calidad y acceso del servicio de agua y saneamiento	Tasa de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de 5 años	112.7 (2014)	168.70 (2014)
Calidad y acceso a los servicios de salud	Tasa de mortalidad infantil	26.0 (2014)	19.0 (2014)
	Muerte Materna	16.0 (2014)	400.0 (2014)
	Niñas (os) del segundo grado de educación primaria que aprobaron examen de comprensión de lectura	35.7 (2014)	43.50 (2014)
Calidad y acceso a la educación	Niñas (os) del segundo grado de educación primaria que aprobaron examen de razonamiento matemático	22.1 (2014)	25.90 (2014)
	Tasa de conclusión, secundaria (17-18 años)	51.0 (2014)	65.60 (2014)

Fuente: INEI – ENDES, MINSA MINEDU – ECE, ENAHO

El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, hace referencia a “la necesidad de mejorar la calidad del suministro de agua segura o potable es el principal objetivo del sector Saneamiento, el cual se ha considerado como factor principal para la prevención de las enfermedades diarreicas que tienen origen en el grado de higiene de las poblaciones como resultado de la calidad de los servicios de saneamiento” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En los datos obtenidos del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “en la región San Martín, la Tasa de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de 5 años, en los últimos años ha tenido un comportamiento fluctuante, incrementándose al año 2014, a una tasa de 112.70% con respecto al 2013 (103.20%), Todo ello exhorta a priorizar acciones para mejorar la calidad de los servicios de saneamiento de la

población de manera oportuna y equitativa en el territorio” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, hace referencia a “El acceso a los servicios de salud por parte de las poblaciones priorizadas y vulnerables se ha visto negativamente afectada de acuerdo con los datos de mortalidad en niños/as, sobre todo en los menores de un año, que registran un incremento de 26.0% en el 2014 con respecto a un 24% reportado en el 2013; al igual, los casos de muerte materna se mantienen sin variación en el periodo 2013-2014 registrando 16 casos anuales” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Del mismo modo, el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 refiere que, “la educación es uno de los factores claves para medir los niveles de desarrollo humano y sirve para la evaluación de todo proceso de cambio en la Región, en ese sentido los logros de aprendizaje han tenido un nivel satisfactorio aumentando en el periodo 2013-2014 de 26.7% a 35.7% en comprensión lectora y de 14% a 22.1% en razonamiento matemático, respectivamente. Sin embargo y pese a las grandes mejoras; esto significa que aun el 64.3% de los niños no comprenden lo que lee y el 77.9% no logran resolver problemas matemáticos; en similar consonancia se encuentra la tasa de conclusión secundaria (17-18 años) que reporta una caída 3.5% en el 2014 con respecto al 2013 (54.50%)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Cuadro N° 3: Variables priorizadas del componente 3

Variables Estratégicas	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
Nivel de seguridad ciudadana	Porcentaje de la población de 15 y más años de edad que percibe que será víctima de algún evento que atente contra su seguridad en los próximos 12 meses	76.8 (2014)	85.80 (2014)
	Población de 15 y más años de edad del área urbana que ha sido víctima de algún acto delictivo contra su seguridad	19.3 (2014)	30.50 (2014)
	Población a favor de eliminar la coca en las zonas DAIS	66.9 (2013)	64.4 (2013)
Capacidad de gestión pública en el departamento	Porcentaje de cumplimiento de la Ley de Transparencia Informativa	61.0 (2014)	100.00 (2014)
	Número de conflictos sociales (activos y latentes)	2.0 (2014)	1.0 (2014)
	Índice de percepción de la corrupción	55.0 (2012)	38.00 (2012)
	Índice de densidad del estado	0.692 (2012)	0.77 (2012)
	Porcentaje de eficacia en la gestión de los recursos públicos	87.20 (2014)	89.00 (2014)

Fuente: INEI- ENAHO INEI – ENAPRES, ENAHO, SIMVED, CNC – ICR, PROETICA, PNUD, MEF

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “la seguridad ciudadana comienza con el reconocimiento de la multidimensionalidad de los problemas de violencia, criminalidad, y la adopción de medidas de prevención en combatir la inseguridad ciudadana y el narcoterrorismo. Esto implica trabajar en colaboración con la ciudadanía y otros actores público-privados, garantizando así la seguridad ciudadana; no obstante, los comportamientos en seguridad ciudadana en la región son mixtos; por un lado, la población cada vez percibe que serán víctima de la inseguridad ejemplo de ello es el incremento de 75.70% (2013) a 76.80% (2014). Así mismo la Población a favor de eliminar la coca en las zonas DAIS ha tenido una disminución de 69.96% (2012) a 66.91% (2013)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, “es importante precisar que, la población que ha sido víctima de algún acto delictivo contra su seguridad ha disminuido a comparación del año anterior en un 19.30%. Estos indicadores son el reflejo de los avances y retrocesos que se tienen en materia de seguridad ciudadana por lo cual implica continuar desarrollando acciones en favor de este sector” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

La relación del estado con la ciudadanía ha tenido avances positivos dado que a través de los diferentes niveles de gobierno quienes ha estado impulsando una serie de acciones hacia la creación del valor público (satisfacción de los bienes y servicios por parte de la ciudadanía), aunque todavía existe una brecha por cerrar y esto se refleja en los siguientes indicadores:

De acuerdo con las estadísticas del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “el porcentaje de cumplimiento de la Ley de Transparencia Informativa muestra un descenso de 67.0% (2013) a 61.0% (2014), el número de conflictos sociales (activos y latentes) ha tenido una mínima disminución de 4 (2013) a 2 casos (2014), a diferencia del Índice de percepción de la corrupción al año 2012, tuvo un incremento mínimo de 55.0% a comparación del año 2010 (53.0%), asimismo, el indicador de Índice de densidad del estado al año 2012 se incrementó en un 0.692, al igual que el Porcentaje de eficacia en la gestión de los recursos públicos se ha incrementado en 2.8% (87.20 en el 2014) en comparación del año anterior (84.40 en el 2013)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Es importante precisar que, “una de las medidas para poder fortalecer la capacidad de gestión pública en el departamento de San Martín, implica impulsar un proceso de rediseño institucional orientado a implementar un esquema organizacional con enfoque territorial, que articule a los órganos sectoriales regionales y que favorezca una gestión por resultados” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Cuadro N° 4: Variables priorizadas del componente 4.

Variables Estratégicas	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
Nivel de productividad y producción diversificada	Valor bruto de producción agropecuaria (Millones de nuevos soles de 1994)	1,008.4 (2013)	22,938.48 (2013)
	Índice de productividad agrícola	0.40 (2014)	1.00 (2014)
	Índice compuesto de actividad económica	6.40 (2014)	2.4 (2014)
	Índice de competitividad regional	0.38 (2014)	0.45 (2014)
	Valor agregado bruto a precios constantes de 2007 (Millones de Nuevos Soles)	4,776.5 (2013)	456,102.4 (2013)
	Valor agregado bruto per cápita a precios constantes de 2007 (miles de nuevos soles)	5,839.0 (2013)	14,966 (2013)
	Tasa de Crecimiento del VAB Regional	0.66 (2013)	5.76 (2013)
Estado de competitividad y Nivel de aprovechamiento de los circuitos turísticos	Tasa de empresariedad	6.4 (2013)	9.60 (2013)
	Proporción de la población económicamente activa ocupada	97.91 (2014)	96.34 (2014)
	Arribos de ciudadanos nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje	964,115.00 (2014)	45,415,142.00 (2014)
	Pernoctaciones de ciudadanos nacionales y extranjeros en establecimientos de hospedaje	1,307,067.00 (2014)	63,299,811.00 (2014)

Fuente: INEI – ENAHO, PRODUCE, MINCETUR.

De acuerdo con la información recopilada del del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “la región San Martín presenta una zonificación por especialización productiva, tomando en cuenta los espacios regionales que se han definido. Así, se aprecia que en el espacio de Alto Mayo, Bajo Mayo/Bajo Huallaga, Huallaga Central/Alto Huallaga, se concentran producción agrícola, pecuaria, industrial, turística, minero y pesquera” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

El Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 hace referencia que, “el comportamiento económico de la actividad productiva agropecuaria en la región, se caracteriza por la relevante participación de cultivos de importancia comercial y con consumos masivos de la población. El sector agropecuario está orientado a la producción pecuaria y cultivos en general, bajo una insipiente transformación. En este sentido, la región viene

desarrollando acciones orientadas a diversificar la economía productiva regional a través de la agroindustria rural, tecnificación agrícola (mejorar la productividad), impulso de la inversión privada sostenible, entre otras acciones, que encaminen a los productores y organizaciones empresariales hacia la comercialización y acceso a mejores mercados” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, “esta información se evidencia en los indicadores como: “El Valor Agregado Bruto de producción agropecuaria que tuvo una reducción de 56.77 millones de nuevos soles entre el 2012 y 2013 (1,065.17 y 1,008.40 respectivamente). El Índice de Productividad Agrícola ha disminuido de 0.44 (2013) a 0.40, y el Índice de competitividad regional se mantuvo constante en comparación del año anterior (2013 y 2014: 0.38)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En la información recogida del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 hace mención que, “el Valor Agregado Bruto a precios constantes de 2007 se incrementó en el 2013 a 4'776,549.30 Millones de Nuevos Soles a comparación del año anterior que fue de 4'745,433.00 (2012); el Valor Agregado Bruto per cápita a precios constantes de 2007, tuvo una reducción mínima al 2013 de 5,839.00 (Miles de nuevos soles) en comparación del año anterior que fue de 5,884.00 (2012). La Tasa de Crecimiento del VAB Regional, tuvo una reducción de 10.87% con respecto al 2012 (11.53%)” (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012, 2013).

Por otro lado, precisar que “la tasa de empresarialidad, se incrementó en un 6,4% (2013); actualmente la región San Martín según el Índice de crecimiento de competitividad regional 2015, se encuentra en el ranking 14 a nivel nacional (San Martín se encuentra entre las regiones con economía extractiva insipiente agroindustria rural y bajos niveles de productividad)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En la década pasada la región San Martín se implementó el Programa de Desarrollo Alternativo – PDA financiados con fondos de la cooperación internacional USAID, otras fuentes cooperantes y por el estado peruano a través del ente rector que es DEVIDA; el PDA, sentó las bases de la industria chocolatera principalmente al promover la renovación, la siembra de nuevas áreas de cultivo de cacao, asimismo el cultivo de café en zonas altas como alternativa al sembrío ilegal de la hoja de coca en el alto Huallaga.

En la última década, los cultivos de cacao y café han mostrado un crecimiento sostenido en áreas de cultivo y por consiguiente en volúmenes de producción. Dicho crecimiento se ve reflejado no sólo en la mejora de los precios por tonelada métrica, sino también en el ampliación de la superficie cosechada promovida por el estado a través de DEVIDA, gobierno regional, por ende la producción, y en la calidad de los productos elaborados sobre la base de estos cultivos como son los cafés especiales y la industria chocolatera con reconocimiento internacional por la calidad de grano.

Es importante señalar que las empresas y cooperativas creadas en el marco del desarrollo alternativo en el periodos 1994 – 2002 y del 2002 - 2012, se basaron en promover y fortalecer la asociatividad, la cooperación financió la contratación de gerentes de las principales cooperativas, las cuales lograron destacar, permitió el crecimiento de la organización a nivel comercial, que en realidad fue momentáneo; posteriormente cuando las cooperativas dejaron de contar con gerentes remunerados por la cooperación internacional, se agudizaron los problemas en las cooperativas; la solución fue momentánea, no se priorizó el fortalecimiento de las propias organizaciones, al interior, de las juntas directivas y socios, no se desarrollaron capacidades de actores con presencia permanente en zona; lamentablemente muchas cooperativas, inclusive representativas, se vieron inmersos en problemas financieros y de mercado que desencadenaron en la desaparición de muchas de las organizaciones, pérdida de credibilidad por parte del agricultor hacia sus dirigentes y organizaciones optando por vender sus productos de cacao y café de manera individual a empresas comercializadoras de la zona con

precios por debajo del mercado por castigo en el precio por la baja calidad de sus productos (fermentación, humedad, merma).

La oficina zonal de DEVIDA sede Tocache (OZ DEVIDA) en San Martín tiene como objetivo fortalecer la gestión integral y sostenible de las organizaciones de productores, como cooperativas, asociaciones, comités de productores y otros. Esto se logra a través de la provisión de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento especializado con el fin de fomentar la colaboración en la producción y comercialización de sus productos, ya sea materias primas o productos transformados, en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

La herramienta VEO tiene como objetivo el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de productores existentes en el ámbito de intervención para la autogestión de sus prioridades en cinco ejes o pilares: democracia y participación, patrimonio, negocios y servicios, desarrollo humano y gerencia y administración.

Cuadro N° 5: Variables priorizadas del componente 5

Variables Estratégicas	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
	Cobertura de agua potable en el área urbana	91.80 (2014)	93.60 (2014)
	Cobertura de agua potable en el área rural	58.10 (2014)	67.30 (2014)
Capacidad de las ciudades para generar bienestar a sus habitantes en el departamento.	Cobertura de alcantarillado u otra forma de disposición de excretas en el área urbana	61.4 (2014)	84.69 (2014)
	Cobertura de alcantarillado u otra forma de disposición de excretas en el área rural	11.90 (2014)	13.10 (2014)
	Proporción de hogares cuya población percibe que el estado de conservación de la carretera por donde se desplaza está en buen estado	87.60 (2013)	68.20 (2013)
	Porcentaje de mujeres que reportan tener problemas en el acceso a los servicios de salud (Distancia al establecimiento de salud)	40.3 (2014)	39.4 (2014)
	Porcentaje de locales escolares públicos con aulas en buen estado	21.40 (2013)	12.30 (2013)
Crecimiento Poblacional	Proporción de población rural con acceso al servicio de internet	10.80 (2014)	10.60 (2014)
	Coefficiente de electrificación	87.4 (2014)	93.20 (2014)
	Tasa de crecimiento promedio anual de la población	1.36 (2015)	1.10 (2015)

Fuente: INEI – ENAPRES, ENDES, MINEDU, DREM – SM.

En el del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 se menciona que, “ la capacidad de las ciudades para generar bienestar a sus habitantes en la región, no serían viable si a ello no le sumamos la infraestructura de impacto con un enfoque social y de inclusión, entre ellas el mejoramiento de las vías de acceso, la construcción y equipamiento de instituciones educativas, la construcción de una serie hospitales y centros de salud en toda la región, la ampliación de las redes de servicios básicos y la implementación de tecnologías limpias en zonas rurales como paneles solares, centrales hidroeléctricas” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En lo que respecta al tema de agua y saneamiento, el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 menciona que, “la cobertura en servicios de agua potable, drenaje sanitario y energía eléctrica e infraestructura, son muy importantes en el entorno de la región, ya que es sinónimo de desarrollo social y humano, además gracias a su desarrollo incorpora a la competitividad, el crecimiento económico y las oportunidades de bienestar” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, hace mención que, “la región San Martín al año 2014, en cobertura del servicio de agua urbana se mantuvo constante (2013-2014: 91.80%), en el ámbito rural tuvo un incremento a 58.14% en el 2014 en comparación al año anterior (2013: 55.31%). La cobertura de alcantarillado urbana tuvo una ligera baja a 61.35% con respecto al 2013(62.18%); a diferencia de área rural tuvo un incremento muy notorio en 8.6% a comparación del año anterior 3.30% (2013), logrando así mejorar la salubridad de la población” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En lo que respecta al aspecto vial-infraestructural, el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 hace referencia que, “el estado de conservación de carreteras por donde se desplaza está en buen estado,

muestra un crecimiento de 67.20% (2012) a 87.60% (2013). Así también la proporción de mujeres que reportan tener problemas en el acceso a los servicios de salud se ha incrementado en un 40.30% en referencia al 2013 (29.50%)” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

En la información recogida del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 hace referencia que, “el porcentaje de locales escolares públicos con aulas en buen estado se incrementó en 21.40% en comparación al 2012 (13.60%); lo cual muestra una cifra mayor al promedio nacional (12.30), el porcentaje de hogares con acceso al servicio de internet ha crecido positivamente de 2.70% (2013) a 10.80% (2014), incrementándose en un 8.1% y la cobertura de electrificación fue 87.42%, en comparación al año 2013(84.41%), incrementándose en un 3.0%” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Asimismo, hace mención que; “a nivel regional existe un notorio descenso del ritmo de crecimiento de la población, actualmente la tasa de crecimiento es de 1.36% con respecto al año 2014, cifra mayor a la tasa de crecimiento nacional” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Cuadro N° 6: Variables priorizadas del componente 6

Variables Estratégicas	Indicadores	Línea base	
		San Martín	Perú
	Superficie de bosque deforestada anualmente (Has.)	20,564.0 (2014)	144.117.0 (2014)
Grado de Gobernanza Ambiental Regional	Numero de Ha. de Bosque conservado y/o aprovechados con actividades sostenibles.	2,162,937.0 (2014)	S. I
	Gobiernos provinciales cuentan con Mezo zonificación ecológica económica para la planificación territorial.	5.0 (2014)	S. I
Grado de vulnerabilidad ante desastres naturales en el departamento.	Número de viviendas destruidas por ocurrencia de desastres	719.0 (2014)	3,159 (2014)
	Superficie de tierra de cultivo afectada por ocurrencia de desastres (Has.)	5,001.0 (2012)	47,859.0 (2012)
	Personas fallecidas por desastres	95 (2014)	1.0 (2014)

Fuente: MINAM, ARA – SRC, INDECI - SINPAD

En la información recogida del Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030, “en lo ambiental, identifica como prioridad regional el aprovechamiento, conservación y recuperación de nuestros bosques de manera sostenible ya que ellos nos brindan grandes beneficios, sobre todo el uso del recurso hídrico, su exuberante belleza paisajística y su amplia variedad de flora y fauna; la cual nos convierten en una región prodigiosa en la valoración de nuestros recursos naturales y diversidad biológica” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

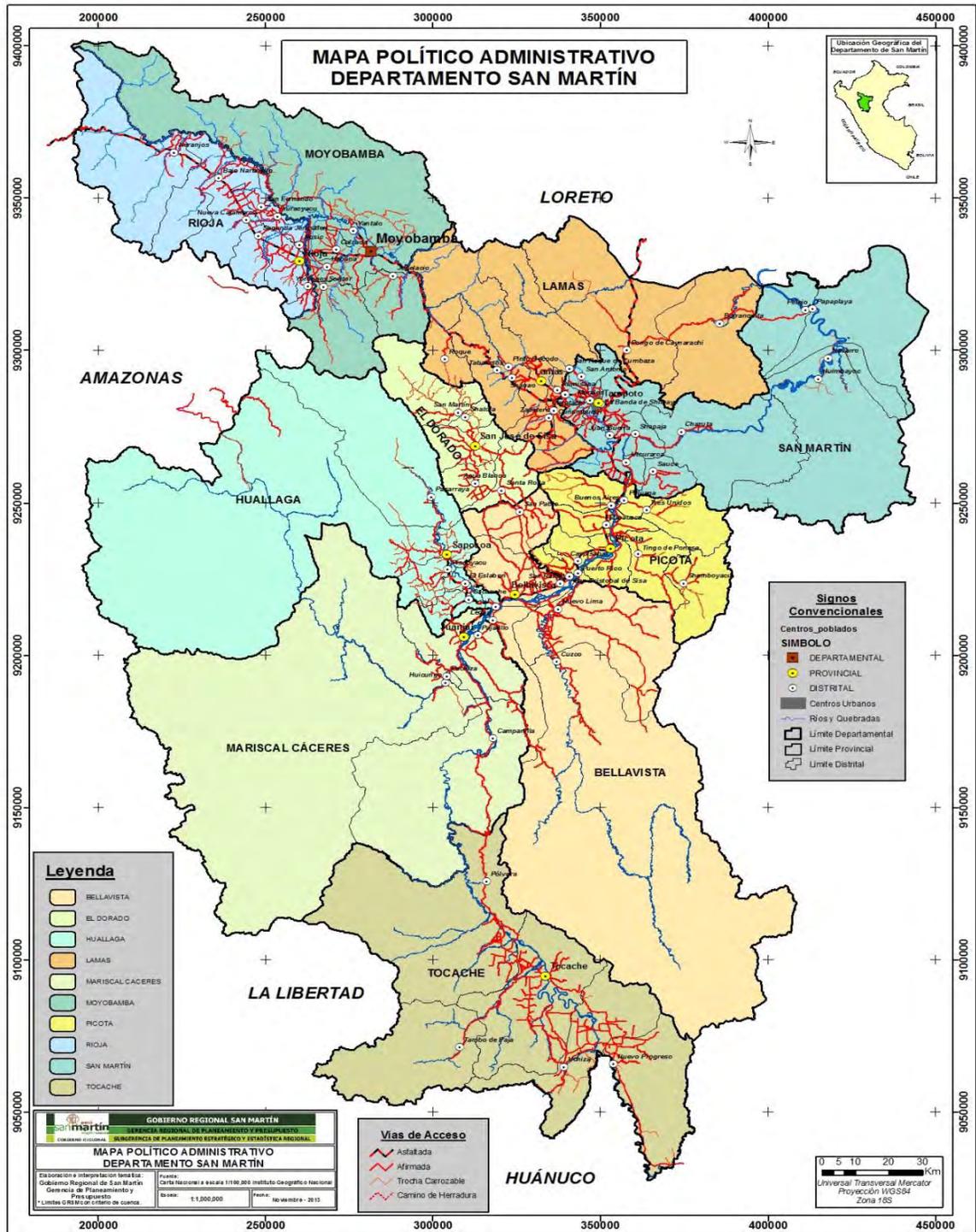
Asimismo, Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2030 menciona que, “ la región ha padecido procesos de deforestación, que en los últimos años a través de acciones coordinadas entre el sector público y privado ha venido reduciéndose y en paralelo impulsando proceso de ordenamiento territorial y gestión de riesgos para mitigar los efectos negativos del cambio climático, aunque con resultados poco satisfactorios en esta materia (Gestión del Riesgo de Desastres).

Esto se evidencia en los indicadores que se describen a continuación: Para el año 2014 la deforestación tuvo una reducción de 4.9% a comparación del año anterior (2013: 21,627.0 has), el número de Ha. de bosques conservados y/o aprovechados con actividades sostenibles al 2014 fue de 2,162,937.0 ha; mientras que cinco (05) Gobiernos provinciales cuentan con Mezo Zonificación Ecológica Económica para la planificación territorial” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Por otro lado, el número de viviendas destruidas por ocurrencia de desastres naturales ha ido ascendiendo de 264 (2013) a 719 (2014); la superficie de tierra de cultivo afectada por ocurrencia de desastres a aumentando en 745 Has. (2011), hasta 5,001 Has. (2012); y por último el número de personas fallecidas por ocurrencia de desastres se incrementó de 3 (2013) a 95 (2014) (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Por consiguiente, “se prevé que el panorama ambiental regional mejorará, dados los indicadores antes mostrados; a través de un esfuerzo articulado y simultáneo para el aprovechamiento sostenible de los bosques y reducir el riesgo de desastres administrando nuestra vulnerabilidad ante la ocurrencia y estableciendo medidas para contribuir en la mitigación de estos desastres” (GORESAM, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030, 2018).

Figura N° 3: Mapa Político administrativo del departamento de San Martín



Fuente: GORESAM -Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021

1.2 NORMATIVO INTERNACIONAL

Proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina COMISION ASUNTOS ECONOMICOS, DEUDA SOCIAL Y DESARROLLO REGIONAL PRESENTACIÓN (1987).

De acuerdo a la información de la Ley Marco.

“En 1987 la Organización de las Cooperativas de América (OCA) resolvió contribuir al progreso de la legislación cooperativa de los países latinoamericanos mediante la elaboración de un Proyecto de Ley Marco que sirviera de orientación para la actualización de sus respectivas leyes de la materia.

Para realizar dicha labor convocó a un grupo de expertos de los diferentes países de la región quienes se reunieron en dos seminarios realizados en Santa Cruz de la Sierra y sentaron las bases del documento, luego de lo cual los coordinadores efectuaron su redacción y fue sometido a consulta a dirigentes cooperativistas y especialistas en el tema.

Finalmente, el Proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina fue aprobado en asamblea de OCA realizada en Bogotá en noviembre de 1988. A partir de entonces el Proyecto fue ampliamente difundido y fue utilizado para la reforma de la legislación cooperativa en numerosos países latinoamericanos a la vez que sirvió de estímulo para la renovación de los estudios especializados y el adelanto del Derecho Cooperativo en general.

La Ley Marco no pretende ser un modelo a copiar por los legisladores de los diferentes países latinoamericanos. Su propósito es brindar orientación acerca de los lineamientos e institutos fundamentales de la legislación cooperativa, tal como surgen de la doctrina, de los estudios académicos y de la experiencia más acreditada del derecho comparado” (PARLAMENTO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO: Consulta: 22 de mayo de 2023).

Resumen de la FAO (2019)

De acuerdo con la información recogida en el presente artículo.

“Considera a las cooperativas agrarias como los socios estratégicos para el esfuerzo de la eliminación del hambre y la pobreza, por lo que es importante posicionar su labor y fomentar el desarrollo de sus capacidades para el apoyo en las políticas públicas. Esta investigación tuvo por objetivo, determinar el rol de las cooperativas agrarias en la formulación de las políticas agroambientales en Perú. Un estudio cuantitativo descriptivo, se aplicó una encuesta a 80 cooperativas agrarias, el instrumento fue un cuestionario aplicado a la persona que ejerce un cargo directivo o gerencial en la cooperativa agraria. Entre los resultados se destaca que el 55% de las cooperativas agrarias no conoce las políticas agroambientales; el 77% no participa en la formulación de las políticas agroambientales y un 74% no participa en la incidencia de la formulación de políticas agroambientales. Se concluyó que las cooperativas agrarias deben posicionar su rol para obtener políticas públicas agroambientales que les permita cumplir con su esfuerzo de contribuir con la eliminación del hambre y la pobreza, mediante la promoción de una agricultura sostenible; haciendo incidencia ante el gobierno central y local demostrando que la gobernanza ambiental engloba normativas, políticas públicas y otros elementos concertados” (REVISTA INVESTIGACION AGRARIA: Consulta: 22 de mayo de 2023).

<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/reina>

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para transformar el mundo.

Otro trascendental marco normativo que consideramos corresponde a los objetivos de desarrollo sostenible de las NNUU.

“El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:

un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz universal. Cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas concretas a desarrollar con horizonte 2030 (UNESCO, 2017).

El sector privado está llamado a jugar un papel central en esta hoja de ruta, que constituye al mismo tiempo una responsabilidad y una oportunidad sin precedentes para alinear los objetivos de un negocio con los de la equidad y la sostenibilidad.

En el Pacto Mundial, como iniciativa de la ONU para la sostenibilidad empresarial del sector privado, ostentamos el mandato de Naciones Unidas para ejercer como catalizador de los esfuerzos de empresas y organizaciones en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) (Pacto Mundial – Red española 2015).

La investigación realizada, permiten sustentar el relacionamiento de los objetivos de desarrollo sostenible y la herramienta VEO que tiene como objetivo contribuir con la eliminación de la pobreza, propiciar la equidad, la igualdad de la mujer, combatir las desigualdades, la degradación ambiental en las organizaciones de productores y socios.

Objetivo 1: Fin de la pobreza

Con respecto al objetivo 1, considera poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo para 2030.

“Más de 700 millones de personas siguen viviendo en condiciones de pobreza extrema y luchan para satisfacer sus necesidades más básicas, como la salud, la educación y el acceso al agua y el saneamiento, por mencionar algunas.

Los gobiernos pueden ayudar a crear un entorno propicio para generar empleo productivo y oportunidades de empleo para los pobres y los marginados. Pueden formular estrategias y políticas fiscales que estimulen el crecimiento económico de los pobres y, por tanto, reducir la pobreza” (UNESCO, 2017).

El sector privado puede promover oportunidades económicas para los pobres centrándose en los segmentos de la economía donde trabaja la mayoría de estas personas, a saber, las microempresas y las pequeñas empresas, y las que operan en la economía informal.

La tesis se describe como el estado y sector privado en un esfuerzo conjunto de lucha contra los cultivos ilícitos, permiten combatir la pobreza extrema de agricultores ex coccaleros que migraron a cultivos alternativos como el cacao, café, palma aceitera generando mejores ingresos económicos y calidad de vida, por consiguiente, el VEO contribuye a fortalecer organizaciones de productores, desarrollar capacidades en agricultores, propiciar empleo productivo a través de cultivos de exportación con demanda mundial como el cacao y el café, articulados al mercado con precios atractivos por sus productos mejorando su calidad de vida.

Las organizaciones de productores, sean cooperativas, asociaciones, son un medio que contribuyen a reducir la pobreza y exclusión del poblador rural, del socio, trabajan de manera colectiva, transforman sus riesgos individuales en riesgos colectivos hacia un mismo fin, articularse al mercado en forma organizada, mejorar sus ingresos a través de la venta de sus productos, por consiguiente, mejorar sus condiciones de vida.

Objetivo 5: Igualdad de género.

Con respecto al objetivo 5, considera

“Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Las mujeres y las niñas representan la mitad de la población mundial y también, por tanto, la mitad de su potencial.

Sin embargo, la desigualdad de género persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social.

Las desventajas en materia de educación se traducen en falta de capacitación y, por tanto, de oportunidades para acceder al mercado de trabajo” (UNESCO, 2017).

Fomentar el empoderamiento de mujeres y niñas desempeña un papel crucial en estimular el avance económico y estimular el progreso social. La completa participación de las mujeres en la fuerza laboral tendría un impacto positivo en la mayoría de las tasas de crecimiento nacionales, en muchos casos, generando un crecimiento de dos dígitos.

Garantizar la igualdad de género es de suma importancia en todos los aspectos de una sociedad saludable, a incluir desde la disminución de la pobreza hasta la promoción de la salud, la educación, la protección y el bienestar de los niños.

La inversión en programas que mejoran las actividades generadoras de ingresos para las mujeres puede ser altamente beneficiosa desde una perspectiva económica y social, puede generar unos beneficios de 7 dólares por cada dólar gastado. Cuando las mujeres tienen la oportunidad de mejorar sus actividades generadoras de ingresos, pueden contribuir de manera más efectiva al sustento de sus familias y comunidades. Esto reduce la pobreza y la inseguridad económica.

La participación de la mujer en el proceso productivo del cacao y café es muchas veces invisibilizada, sin embargo, son responsables de la conducción de viveros, injertación de plantones, del abonamiento y cosecha entre las más destacadas, pese a ello, no son tomadas en cuenta en sesiones de capacitación o integrar juntas directivas en sus comunidades u organizaciones de productores.

El VEO como herramienta de autodiagnóstico, propicia la igualdad y equidad, la participación activa de la mujer en la toma de decisiones, es así que de las seis organizaciones en las que aplicó la herramienta VEO, 3 de ellas cuentan con presidentas de las cooperativas: COOCAS, COCAU y Nueva Visión.

Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

Con respecto al objetivo 5, considera

“El objetivo promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

La erradicación de la pobreza solo es posible mediante empleos estables y bien remunerados. Casi 2.200 millones de personas viven por debajo del umbral de pobreza de 2 dólares de los Estados Unidos” (UNESCO, 2017).

Además de crear empleos, también tenemos que mejorar las condiciones de unos 780 millones de mujeres y hombres que trabajan, pero no ganan lo suficiente para que ellos y sus familias puedan salir de la pobreza. Además, las mujeres y las niñas deben tener igual acceso y las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo” (UNESCO, 2017).

Toda la sociedad sale beneficiada cuantas más personas sean productivas y contribuyan al crecimiento de su país.

El VEO promueve el fortalecimiento organizacional, a través de él, el crecimiento económico inclusivo de las organizaciones y de los agricultores socios en forma inclusiva, con la atención a las demandas identificadas en el autoanálisis realizado, contribuyan a mejorar sus ingresos y calidad de vida con una producción sostenida y sostenible en el tiempo.

Las cooperativas cumplen un rol preponderante en la promoción del empleo y autoempleo, generación de ingresos a sus socios agricultores promoviendo el manejo de la finca de los agricultores de manera responsable sobre una planificación organizacional e individual que en un mediano plazo contribuya a mejorar sus ingresos económicos.

Objetivo 12: Producción y consumo responsable

En relación al objetivo 12, podemos mencionar

“Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. En los próximos dos decenios, se espera que más personas se sumen a la clase media en todo el mundo.

Esto es bueno para la prosperidad individual, pero aumentará la demanda de recursos naturales, ya limitados. Si no actuamos para cambiar nuestras modalidades de consumo y producción, vamos a causar daños irreversibles al medio ambiente” (UNESCO, 2017).

Podemos contribuir en encontrar nuevas soluciones que ofrezcan modalidades de consumo y producción sostenibles redundando en interés de las empresas. Es preciso comprender mejor los efectos ambientales y sociales de los productos y servicios, tanto de los ciclos de vida de los productos como de la forma en que estos se ven afectados por su utilización en los estilos de vida. La identificación en la cadena de valor de los “puntos críticos” donde las intervenciones tienen mayor potencial para mejorar los efectos ambientales y sociales del sistema en su conjunto es un primer paso fundamental (UNESCO, 2017).

“Los productores de cacao y café de las cooperativas que son parte del trabajo de tesis, son agricultores que realizan sus actividades de manera responsable, los mercados internacionales demandan a las cooperativas que su producción provenga de áreas o bosques manejados en forma responsable, de respeto al medio ambiente para lo cual, solicitan sellos o certificaciones certificación orgánica como USDA ORGANIC, JAS , FLO – FAIRTRADE, UTZ CERTIFIED– Good inside, RAINFOREST ALLIANCE principalmente; como dato importante, de acuerdo al dato del Censo Nacional de Cooperativas 2017, el 56% de cooperativas realizan prácticas medioambientales” (PRODUCE, 2017).

1.3 LEY O MARCO NORMATIVO NACIONAL

En la preparación de este estudio, se considerarán las regulaciones legales vigentes en Perú relacionadas a la tesis.

Ley general de cooperativas – Decreto legislativo N° 85

La ley de cooperativas, considera de necesidad nacional la promoción del cooperativismo como un sistema que favorece el desarrollo económico y el fortalecimiento de la democracia.

Referida a la promoción y la defensa del cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social. Asimismo, el Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas. Indicando que toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro y procurará mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad (Congreso de la República del Perú, 1990).

El cooperativismo nace como una necesidad de organizarse de manera voluntaria sobre la base de la ayuda mutua, solidaridad, transparencia y democracia para mejorar sus condiciones económicas y sociales, existiendo diversos tipos de cooperativismo, para el presente caso nos enfocaremos en cooperativas agrarias o agropecuarias.

De acuerdo con los resultados del Censo Nacional de Cooperativas, señalan que

“Las cooperativas agrarias representan el 20,5%, las agrarias cafetaleras 6,1%, las agroindustriales 3,2%, y las agropecuarias 1,9%, logrando un porcentaje total acumulado de 31.7%, es decir que, 405 son cooperativas agrarias, lo cual nos conlleva a señalar que éstas constituyen el subsector cooperativo más importante a nivel nacional” (PRODUCE 2017).

Ley N° 29972- Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas

El propósito de la presente Ley es el de regular el marco normativo que promueva la inserción de los agricultores a las cooperativas, lo que les permitirá articularse al mercado, por ende, obtener mejores precios al comercializar volúmenes significativos de productos sea cacao o café.

Ley que estuvo vigente desde el 1 de enero del 2013 hasta el 31 de diciembre del 2022, no es complemento de la Ley N°29683. Tiene como objetivo promover la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado. Esta ley establece que las relaciones socios-cooperativa y cooperativa-socios, estén inafectas de impuesto (Ministerio de Agricultura y Riego 2012).

Reglamento de la Ley N° 29972 – Decreto Supremo N° 188 – 2013 – EF

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 188 – 2013 – EF, reglamenta la Ley N° 29972 que promueve la inclusión de productores agrarios a cooperativas.

Considerando el objetivo de la Ley N°29972, la primera disposición complementaria final de la referida ley establece que mediante decreto supremo refrenado por el Ministerio de Economía y Finanzas se dictan normas reglamentarias y complementarias para la aplicación de esta. Decreta que se apruebe el reglamento de la Ley N°29972, la cual consta de dos títulos, dos capítulos y trece artículos, una disposición complementaria final y un anexo, el mismo que forma parte del decreto supremo. Este decreto será refrenado por el Ministerio de Economía y Finanzas y entregará en vigencia al día siguiente de su publicación (El Peruano 2013).

Esta ley promueve la inclusión de los productores agrarios a través de cooperativas con el objeto de mejorar su capacidad de negociación a través de la oferta de volúmenes de productos que les permita obtener mejores beneficios en un mercado competitivo, las acciones desarrolladas por la herramienta VEO orientan a las organizaciones a promover la asociatividad, contar con un plan de acopio que les permita estimar volúmenes de producción a ofertar al mercado.

Registro de socios de las cooperativas – R.S.N° 360-2013/SUNAT

En relación al registro de socios de las cooperativas, es necesario contar con un registro actualizado de socios por cooperativa, la información necesaria que permitirá planificar a la organización además de ser un requisito para acceder a créditos.

En el año 2013 se aprobó una disposición para la implementación del registro de socios de las cooperativas agrarias y otros integrantes – Ley N° 29972 (SUNAT, 2013c). Se establece que las cooperativas están obligadas a llevar un registro en la forma, requisitos, condiciones y con la información que establezca la SUNAT; y que el referido registro debe ser legalizado antes de su uso, de corresponder. Estableciendo normas referidas a los libros y registros vinculados a asuntos tributarios, las que incluyen disposiciones que regulan el procedimiento de autorización de dichos libros y registros, la forma de su llevado, el plazo máximo de atraso y demás aspectos referidos a los mismos (SUNAT 2013).

Documentos que emitirán las cooperativas agrarias a sus socios al amparo de la Ley N° 29972 – R.S.N° 362 – 2013/SUNAT

De acuerdo con la ley N° 29972, establece

“La inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, establece, en su capítulo II, un régimen tributario para las cooperativas agrarias y sus socios, definiendo a estos últimos como los productores

agrarios a que se refiere el inciso j) de su artículo 2° que sean miembros de una cooperativa agraria” (SUNAT 2013).

Es muy importante que las cooperativas tributen, asimismo se encuentren saneadas administrativa y contablemente, es un requisito indispensable solicitado por entidades financieras para la evaluación crediticia a una organización y acceder a créditos principalmente por campaña para acopio.

Registro de cooperativas agrarias en el MINAGRI – Decreto Supremo N° 018-2014- MINAGRI

El decreto supremo establece el registro de cooperativas agrarias en el MINAGRI

La tercera disposición complementaria final de la citada ley (Ley N° 29272), establece que el Ministerio de Agricultura y Riesgo debe llevar un registro de las cooperativas agrarias, manteniendo actualizada la información; dispone además que mediante decreto supremo se 20 dicten las normas reglamentarias y complementarias necesarias para la implementación y el mantenimiento del registro de cooperativas agrarias. Que, en consecuencia, es necesario dictar las normas reglamentarias y complementarias que permitan la implementación y el mantenimiento del registro de cooperativas agrarias en el Ministerio de Agricultura y Riego, en el marco de la ley N°29972 (Ministerio de Agricultura y Riego 2014).

En adelante, es necesario que toda cooperativa agraria se encuentre registrada, reconocida ante en MINAGRI, ello les permitirá el reconocimiento correspondiente ante sectores públicos y privados en gestiones que realicen en beneficio de sus organizaciones.

La Ley N.º 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias.

Ley promulgada el 9 de agosto de 2021

“La ley tiene por objeto desarrollar el marco normativo que permita el fortalecimiento organizacional, fomento y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y de sus organismos de integración, dotándolas a su vez de un régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios” (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION: Consulta: 25 de mayo de 2023).

<https://www.fao.org>

“Las cooperativas agrarias de usuarios y sus organizaciones se rigen por la presente Ley y supletoriamente por lo establecido en la Ley general de cooperativas (LGC) y por la Ley N°29683, del acto cooperativo” (ARCHIVO DIGITAL DE LA LEGISLACION DEL PERU: CONSULTA: 25 de mayo de 2023).

<https://leyes.congreso.gob.pe>

El proceso de fortalecimiento organizacional a las cooperativas a través del plan de mejora VEO, está orientada al desarrollo de capacidades, fortalecimiento organizacional, a promover la asociatividad, asimismo permitió brindar el soporte técnico necesario para que las cooperativas se adecuen a la nueva ley e inscripción en el registro nacional de cooperativas – RNC.

1.4 PROYECTO O PROGRAMA QUE SE ESTÁ ANALIZANDO

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional de DEVIDA - FID, a través de su segundo componente denominado "Empoderamiento de comunidades para identificar, defender y ejecutar las prioridades en el desarrollo social y económico", dentro del marco de la asistencia técnica proporcionada a DEVIDA, lleva a cabo actividades relacionadas con la creación de herramientas y recursos para las organizaciones sociales y económicas que operan en el ámbito de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS).

El propósito de estas actividades es proporcionar un conjunto de servicios destinados a fortalecer la estructura y funcionamiento de las organizaciones de productores (OdP) asociadas a DEVIDA, las cuales desempeñan un papel crucial como colaboradores principales en la promoción de una economía legal en las regiones de DAIS.

Para facilitar el fortalecimiento de las OdP, el Proyecto FID junto con DEVIDA vienen trabajando desde el 2019 en la herramienta VEO (Valoración del Estado Organizacional), que sirve para evaluar y proyectar el desarrollo de las organizaciones en cinco ejes: i) desarrollo humano, ii) negocios y servicios, iii) patrimonio, iv) gerencia y administración, y v) democracia y participación. La herramienta VEO permite categorizar a las organizaciones sobre la base de 100 puntos según el nivel de desarrollo alcanzado: precarias (de 0 a 47 puntos), en desarrollo (de 48 a 77 puntos) y consolidadas (de 78 a 100 puntos).

A partir de 2020, la intervención ha incluido el desarrollo de una aplicación web y móvil (App VEO); así como, la implementación de una experiencia demostrativa en la ejecución de Planes de Mejora VEO con 16 OdP en la zona norte del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (NORVRAEM).

Durante el año 2021, el equipo de asociatividad de DEVIDA con el soporte y asistencia técnica del Proyecto FID viene aplicando la herramienta VEO con 273 OdP en el ámbito de las cuencas cocaleras en las que interviene DEVIDA, de este grupo, 32 OdP pertenecen a la oficina zonal de DEVIDA Tarapoto – sede Tocache, de este grupo evaluaremos a 6 organizaciones de productores.

La herramienta VEO es una oportunidad para contribuir a fortalecer ciudadanía con organizaciones que participan de los procesos de diagnóstico y de la implementación de sus planes de mejora.

“El fin son las personas, el medio son las organizaciones”.

El VEO - Valoración del Estado Organizacional es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones, permite a las organizaciones ingresar información distribuida en cinco ejes: democracia y participación, gerencia y administración, negocios y servicios, patrimonio y desarrollo humano para lo cual se evalúan 21 categoría y 63 indicadores, los resultados permiten definir el estado de las organizaciones en precarias, en desarrollo y consolidadas, con los resultados, cada organización verifica su estado y anticipa necesidades de mejora.

El VEO Valoración del Estado Organizacional, al ser una herramienta de autodiagnóstico, tiene como propósito contribuir a su fortalecimiento.

El potencial de la herramienta VEO muestra cómo la aplicación integra la información recopilada y permite extraer información sobre un conjunto de organizaciones, y evaluar las diferentes necesidades de asistencia técnica y qué tipo de servicio debe brindar DEVIDA. También permite ver los diferentes cruces de datos y las posibilidades de análisis, facilitando la toma de decisiones.

1.5 INVESTIGACIONES RELACIONADAS

La explotación de los recursos y las potencialidades locales, junto con las oportunidades en el contexto global, están directamente relacionadas con el fortalecimiento de la cadena de producción de cacao. La promoción del desarrollo de esta cadena se erige como una de las iniciativas más significativas en la lucha contra el narcotráfico.

Según los datos recopilados en el Censo Agropecuario - INEI: 2012, "actualmente, los cultivos de cacao en Perú ocupan la segunda posición en cuanto a superficie agrícola, abarcando un total de 144,200

hectáreas". Un estudio realizado por DEVIDA indica que han experimentado el mayor crecimiento porcentual, alcanzando un 95% en comparación con 1995, cuando la superficie cultivada era de 48,800 hectáreas (DEVIDA 2014, viii).

En la investigación realizada por (Inurritegui 2006), se señala que después de la reforma agraria y el subsiguiente colapso de las cooperativas, se produjo un agravamiento del problema del minifundismo en la agricultura costera. Esta situación dificultó que los pequeños agricultores lograran obtener beneficios a través de economías de escala que les permitieran mejorar su situación económica. Además, si un agricultor vive al día y no tiene una capacidad de ahorro significativa, enfrenta dificultades adicionales en caso de eventos negativos en su familia, ya que cuenta con recursos limitados para superar estas situaciones.

De ahí que, utilizando el concepto de capital social, se consideró relevante investigar si, mediante una mejor organización de los agricultores, es factible, por un lado, mejorar sus ingresos económicos y aumentar sus ganancias gracias a una mayor eficiencia a escala, por otro lado, prevenir una mayor caída en la pobreza cuando se presentan estos eventos adversos.

De acuerdo con la información recopilada para el presente trabajo de investigación, hacemos mención que

Uno de los objetivos de la gerencia social es contribuir al progreso de la sociedad en sus dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales, principalmente con el propósito de promover el bienestar social, la inclusión y la calidad de vida de las comunidades. Esto se logra a través de la administración de un desarrollo social sostenible y participativo. En consecuencia, "la influencia en las dinámicas económicas de una comunidad puede tener un impacto positivo en los ingresos familiares y la calidad de vida. A largo plazo, a través de procesos económicos sostenibles y participativos, es posible influir en las condiciones de

pobreza y transformar la realidad social de estas comunidades (Mesía 2022).

Según este estudio

“La tesis de (Mesía, 2022), pretende explicar que “el desarrollo económico local es un esfuerzo territorial en el que principalmente es el capital social el motor de impulso”.

El progreso económico de una región está estrechamente vinculado al nivel de competitividad de sus sectores económicos, los cuales son impulsados por la innovación que se origina en las diversas etapas de las cadenas de producción que operan. En nuestro país, se presentan condiciones propicias para el desarrollo de la agricultura orientada a la exportación, incluyendo productos como el cacao y el café, en la zona que abarca la provincia de Tocache.

Como se plantea en esta investigación, el objetivo es destacar las condiciones y las perspectivas del sistema sectorial de innovación en la industria del cacao en Perú. Se adopta un enfoque basado en el Sistema Sectorial de Innovación (SSI) para identificar los componentes clave y las dimensiones que lo conforman, así como para analizar las relaciones entre los actores relevantes en el sistema. Se presta especial atención al papel del Estado a través de los fondos de competencia que fomentan la competitividad en este contexto. El propósito de esta investigación es determinar cuáles son los factores principales que contribuyen al funcionamiento efectivo del sistema sectorial de innovación y cuáles han obstaculizado su desarrollo eficaz (Ochoa, 2016).

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por (Ramírez en 2017), el objetivo general consiste en comprender los factores que impulsan el desarrollo local de las comunidades ashánincas en el distrito de Río Tambo, en el contexto del Programa de Desarrollo Alternativo en Satipo (DAS) y los proyectos orientados a mejorar y fortalecer las capacidades en el cultivo de

cacao mediante sistemas agroforestales, desarrollados en el período comprendido entre 2014 y 2016. El propósito de esta investigación es analizar las capacidades productivas, la capacidad de gestión comercial y los cambios en el estilo de vida de los productores de cacao, con el fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan la implementación del programa.

En la revisión bibliográfica realizada, destacamos los siguientes aspectos de la siguiente tesis.

El desarrollo personal de los agricultores, socios de la Alianza Cacao Perú, Una mirada a las personas, más allá del cultivo de cacao, plantea que el proyecto la Alianza Cacao Perú, una iniciativa público privada apoyada por USAID, no centró apropiadamente su atención en su socio productor de cacao y su familia, y como consecuencia no contribuyó adecuadamente en la mejora de su desarrollo personal, en el distrito de Castillo Grande, provincia de Leoncio Prado, departamento de Huánuco (Sánchez, 2018).

De acuerdo con la explicación proporcionada por Sánchez, coincidimos que ha habido proyectos que solamente se enfocaron en fortalecer la organización desde una mirada externa, priorizando el mercado y no el fortalecimiento de dirigentes y socios de la organización que son los que realmente se quedan al culminar un proceso.

El desarrollo personal, tiene a las personas como el centro de atención, como participantes activos de un proceso de desarrollo, donde se fortalece la auto valoración y confianza en ellos mismos, optimizan sus capacidades humanas para luchar por sus sueños y aspiraciones, sobreponerse a situaciones adversas y trabajar en la mejora de su calidad de vida para alcanzar el bienestar deseado y contribuir al desarrollo de su entorno (Sánchez, 2018).

En la revisión efectuada a la investigación realizada respecto a la experiencia de colaboración de familias socias de organizaciones.

Ha sido identificado de nuestra experiencia de trabajo con familias rurales organizadas en asociaciones de productores de banano orgánico y de Comercio Justo, las cuales han alcanzado niveles exitosos en su desarrollo, pero que encuentran cuellos de botella en su proceso de fortalecimiento y sostenibilidad debido, entre otros aspectos, a la forma como implementan sus diferentes procesos de gestión, problema que podría afectar su consolidación si no es abordado oportunamente (Aguirre 2015).

Si estos problemas no se abordan oportunamente, podrían poner en riesgo la consolidación de las organizaciones de productores.

De acuerdo con los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012

“En el Perú destaca por el bajo nivel de asociatividad a nivel nacional, solo el 22.9% (517.5 mil productores) se encuentra asociado en alguna organización” (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012., 2013).

Uno de los modelos asociativos que promueve el estado es el de cooperativas, para lo cual se ha dado la ley cooperativa, Ley 31335, asimismo a través de PROMPERU, se promueven otros modelos asociativos.

De acuerdo con investigaciones previas, se vienen impulsando modelos asociativos para los pequeños agricultores, como es el caso de PROMPERÚ quien publicó una guía llamada “Asociatividad para el comercio exterior” o la “Creación y gestión de modelos asociativos” dada por la Dirección de Artesanía junto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo donde se explican las ventajas y desventajas de 3 modelos asociativos como: consorcios, asociación y cooperativa” (Monteza 2021).

Los datos del último Censo nacional de agropecuario 2012, se destaca el bajo nivel de asociatividad a nivel nacional (22.9%) y en la región San Martín

(12.66%), los agricultores no perciben que las asociaciones o cooperativas satisfacen sus principales demandas como asistencia técnica y créditos.

La idea de la asociatividad es muchas veces subestimada por muchos agricultores que por falta de conocimiento no logran ver la gran oportunidad que les puede ofrecer el trabajo mediante este sistema que siendo bien aplicado y en las condiciones adecuadas, puede ser altamente provechoso en diversos aspectos inclusive en el gran reto de lograr la autosostenibilidad e independización que en un futuro les permita articularse comercialmente y en forma directa con el mercado internacional (Flores 2013).

“La investigación se realiza con la finalidad de elaborar una propuesta de asociatividad a productores de pimiento piquillo del distrito de Motupe adecuada para mejorar su gestión y competitividad y se justifica en que contribuirá a lograr un desarrollo productivo, económico, social y ambiental beneficiando directamente a los agricultores, principales protagonistas del proyecto” (Guerrero 2019).

“Los modelos asociativos están surgiendo como mecanismos de integración y cooperación para hacer frente a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo, este mecanismo de cooperación permite la participación voluntaria de los productores que buscan un objetivo común, además de permitirles enfrentar los problemas de manera conjunta, en lo organizacional, financiero y comercial” (Pasapera 2018).

1.6 ENFOQUES DE DESARROLLO

Enfoque de Desarrollo Humano

El enfoque de desarrollo humano proporciona una perspectiva para analizar la interacción entre los cambios económicos y sociales, destacando la amplia gama de problemas que esta relación involucra. También resalta las

limitaciones inherentes a enfoques que consideran únicamente la acumulación de riqueza material como factor principal del desarrollo.

El desarrollo humano se refiere al proceso mediante el cual una sociedad trabaja en la mejora de las condiciones de vida de sus ciudadanos. Esto implica aumentar la disponibilidad de recursos para satisfacer tanto sus necesidades fundamentales como aquellas que complementan su bienestar. Además, se incluye la creación de un entorno social que garantice el respeto a los derechos humanos de todos los individuos.

Se orienta hacia el fomento de las habilidades, aptitudes y capacidades individuales, y se caracteriza por su enfoque inclusivo y humanitario. Conforme al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), este enfoque se esfuerza por establecer un entorno que promueva una vida prolongada y saludable para las personas. Está fundamentado en tres principios clave del desarrollo: participación, equidad y sostenibilidad.

El desarrollo humano es el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingresos y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico y político.

“La teoría del desarrollo humano impulsa tanto la creación de crecimiento económico y su equitativa distribución, así como el cumplimiento de las necesidades fundamentales y el amplio rango de las aspiraciones humanas” (Quijia 2013: 9).

La herramienta VEO, es una herramienta que tiene como uno de sus ejes principales, el desarrollo humano, se evalúa como la organización brinda oportunidades a sus asociados, sobre los resultados obtenidos, se trabaja un plan de mejora o fortalecimiento en aspectos como desarrollo del capital humano, estudia el desarrollo de las capacidades de los socios y afiliados en temas como el manejo de la finca, acceso a crédito, comercialización, liderazgo, equidad y asociatividad, asimismo el fortalecimiento de prácticas

de buen gobierno, economía del asociado para orientar sus ganancias a mejorar su condiciones de vida y acceso a servicios básico; una aspecto a resaltar es el promueve la equidad de género, revisa las políticas y actividades de la organización que son incluyentes y democráticas para ambos géneros en la toma de decisiones, la inclusión de las mujeres en sesiones de capacitación, integrar las juntas directivas de las cooperativas, un caso concreto es el de las cooperativas COCAU, COOCAS y Nueva Visión que cuentan con mujeres integrando las juntas directivas como presidentes o gerentes, un hecho poco usual que es el resultado del proceso de fortalecimiento organizacional.

Enfoque de desarrollo económico local y desarrollo territorial.

En relación a este enfoque, tomamos como referencia los conocimientos de dos autores que centran sus conceptos en dos aspectos claves del desarrollo económico local; la promoción del desarrollo y el proceso participativo para lograrlo.

El contar con organización de productores organizados, articulados al mercado, genera dinamismo de la economía y contribuye a la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de su territorio.

El enfoque del desarrollo local o territorial se centra en promover el desarrollo a nivel local, impulsando la participación activa de los diversos actores en la región y reconociendo la importancia de una visión integrada que considera no solo aspectos económicos, sino también aspectos sociales, institucionales y culturales en la planificación de actividades productivas y de empleo en cada área local. Por lo tanto, el concepto de "desarrollo local" abarca múltiples dimensiones del desarrollo, que incluyen el desarrollo económico local o territorial, el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional, así como el desarrollo sostenible desde una perspectiva ambiental. Sin embargo, dado que el enfoque y el concepto del desarrollo económico local o

territorial incorporan una visión integral del desarrollo, a veces se utilizan indistintamente las expresiones "desarrollo local" y "desarrollo económico local", destacando que la segunda de estas expresiones se enfoca en la búsqueda de oportunidades de crecimiento económico y empleo en lugar de proporcionar asistencia directa (Alburquerque 2008).

Como sostiene (Rodríguez-Pose, 2002) “el desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo digno y estimular la actividad económica. (Alburquerque F. 2004)

De acuerdo con (Alfaro y Costamagna 2015: 46), “el desarrollo territorial pone el énfasis en la promoción del desarrollo “desde abajo”, impulsando la participación de los diferentes actores e incorporando la relevancia que tiene la visión integrada que permite la lógica territorial, considerando no solo los aspectos económicos sino los sociales, institucionales y culturales. Es decir, se trata de una visión ampliada, más integral, que pone en juego las demás dimensiones del desarrollo lo institucional, político, cultural, humano y ambiental” (Alburquerque F. 2008).

Enfoque de participación comunitaria.

La participación comunitaria se desarrolla como un proceso en el que los ciudadanos se organizan para defender sus intereses, encontrar soluciones a sus necesidades y la toma de decisiones en beneficio de ellos mismos.

El proceso en virtud del cual los individuos y las familias asumen responsabilidades en cuanto a salud, educación y bienestar propios y los de la colectividad y mejoran la capacidad de contribuir a su propio desarrollo y el comunitario. Llegan a conocer mejor su propia situación y encontrar incentivo para resolver sus problemas comunes. Esto les

permite ser agentes de su propio desarrollo, en vez de ser beneficiarios pasivos de la ayuda al desarrollo (OMS, 1978).

Según la perspectiva de H. San Martín, la participación comunitaria se define como un proceso continuo que implica la completa integración de individuos y grupos en la vida social de la comunidad. El objetivo no solo es alcanzar el desarrollo material de la comunidad, sino también promover el desarrollo cultural y humano de sus miembros. La participación comunitaria actúa como una herramienta que facilita la toma de decisiones de la comunidad en línea con sus propias necesidades y deseos, como se señala en el trabajo de Vargas en 2009 (Vargas 2009).

Enfoque de Fortalecimiento de Capacidades

Uno de los principales enfoques que abordamos en la tesis a través de la herramienta VEO es el fortalecimiento de capacidades de los integrantes de la junta directiva y socios de las organizaciones de productores, empoderarlos, la atención principal es la persona, su desarrollo y por consiguiente el desarrollo de la organización, de su comunidad y de la sociedad que integra.

La metodología VEO es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones y principalmente de los socios de su organización.

El enfoque de capacidad de Sen es un marco moral. Esto propone que los arreglos sociales deben ser evaluados principalmente según el alcance de libertad que las personas tienen que promover o lograr funcionamientos que valoran. El enfoque de la teoría de las capacidades de Amartya Sen es un marco teórico que implica dos reclamos normativos centrales.

Primero, el reclamo de que la libertad para lograr el bienestar es de importancia la moral primaria. Y segundo, que la libertad para lograr el bienestar debe entenderse en términos de las personas capaces.

El enfoque de capacidad pretende que la libertad para lograr el bienestar es una cuestión de lo que las personas pueden hacer y ser. Y por lo tanto, el tipo de vida que pueden llevar efectivamente. Según argumenta Sen, los productos básicos o la riqueza que tienen las personas o sus reacciones mentales (utilidad) son un enfoque inapropiado porque proporcionan información limitada o indirecta sobre cómo va la vida. Sen ilustra su punto con el ejemplo de una bicicleta estándar (CMI BUSSINES SCHOOL 2020).

<https://cmiuniversal.com>.

El enfoque de capacidades va directamente en la calidad de vida que las personas realmente pueden lograr. Esta calidad de vida se analiza en términos de los conceptos centrales de «funcionamientos» y «capacidad». Sen argumenta que el enfoque correcto para evaluar qué tan bien están las personas es su capacidad para vivir una vida que tenemos razones para valorar, no su riqueza de recursos o bienestar subjetivo. Pero para comenzar a evaluar cómo se desempeña la gente en términos de capacidad, primero necesitamos determinar qué funciones son importantes para la buena vida y cuánto, o al menos necesitamos especificar un procedimiento de valoración para determinar esto (CMI BUSSINES SCHOOL 2020).

<https://cmiuniversal.com>

El enfoque de capacidades de Amartya Sen es un marco ético que plantea que los arreglos sociales deben ser evaluados principalmente en función del grado de libertad que las personas tienen para buscar o alcanzar logros que valoran. La teoría de capacidades de Sen implica dos reclamos normativos fundamentales.

En primer lugar, sostiene que la libertad para buscar el bienestar es de máxima importancia desde una perspectiva ética. En segundo lugar, esta libertad debe entenderse en términos de las capacidades de las personas.

El enfoque de capacidades argumenta que la libertad para buscar el bienestar se relaciona con lo que las personas son capaces de hacer y ser, y en última instancia, con el tipo de vida que pueden llevar de

manera efectiva. Según Sen, los bienes materiales o la riqueza que poseen las personas, así como sus estados mentales (utilidad), no son enfoques adecuados porque proporcionan información limitada o indirecta sobre la calidad de vida. Para ilustrar su punto, Sen utiliza el ejemplo de una bicicleta estándar (CMI BUSSINES SCHOOL 2020).

<https://cmiuniversal.com>

1.7 CONCEPTOS CLAVES

Para ubicar a los principales conceptos se tiene que revisar las preguntas. Si la propia pregunta no presenta “conceptos claves” estos se pueden seleccionar a partir del tema abordado. Por ejemplo:

1) Fortalecimiento de las organizaciones

El fortalecimiento organizacional es una actividad central dentro de la estrategia de acción de la herramienta VEO. El equipo implementador, es consciente de que este plan será el componente que complementa, impulse y sostenga las diversas acciones generadas por los cinco ejes de la herramienta VEO (democracia y participación, patrimonio, negocios y servicios, desarrollo humano y gerencia y administración). No es un proceso sencillo, pero su aplicación es integradora tanto para la organización como para el mismo proyecto.

El fortalecimiento organizacional se refiere al proceso orientado al “Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible”.

2) Capacidades organizacionales

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones de productores es asegurar que los miembros del Consejo de Administración y

los gerentes tengan las aptitudes y los conocimientos necesarios, especialmente cuando la realidad del mercado es muy cambiante en la conducción de la organización, sin ello, se correrá el riesgo de convertirse en una organización precaria.

Liderar una cooperativa requiere de capacidades de negociación (tanto a nivel político como social) y de capacidades empresariales y esto, obviamente, implica un costo. Cuando estas capacidades no son suficientes, se requiere una inversión en su fortalecimiento. En este caso, una buena opción es contratar a un gerente profesional.

3) Democracia y participación social

Más allá de los espacios formales de participación como las asambleas de socios o las reuniones de la junta directiva, la democracia y la participación son una manera de ser en la cotidianidad y un comportamiento permanente de los representantes y líderes de la organización.

En términos prácticos se trata de desarrollar flujos de comunicación permanente, veraz, clara y oportuna con los asociados, y una actitud respetuosa y tolerante con la diferencia.

Las organizaciones se hacen fuertes en la medida en que las relaciones entre los directivos y la base son cercanas, esto genera confianza y renovación de los cuadros directivos cuando la organización lo requiere (USAID C. N. 2017).

Cuando se conforma una cooperativa, sus socios deben dirigir y controlar las actividades de la empresa. Preguntas en torno a quién tiene el derecho a decidir dentro de la cooperativa, quién es el responsable de una decisión específica y quién le debe rendir cuentas a quién, son asuntos centrales vinculados a la gobernabilidad en las cooperativas.

En términos más formales, se podría definir gobernabilidad cooperativa como el conjunto de las estructuras y los sistemas de control con los que quienes administran rinden cuentas a quienes tienen intereses legítimos en la organización. Más particularmente, se trata de los derechos de decisión que poseen el Consejo de Administración y los gerentes y de la necesidad de transparencia en la toma de decisiones (PRODUCE M. d. 2014).

4) Negocios y Servicios

El desarrollo de negocios funciona a través de una cadena productiva viable en la que la organización se especializa en uno o varios eslabones y conoce su actividad a profundidad. Por su parte los servicios son actividades que solo permiten ingresos para pagar costos de funcionamiento.

Los servicios más comunes son: asistencia técnica productiva, capacitación, comercialización (a precio justo y pago oportuno), y crédito (USAID C. N. 2017).

Las cooperativas se enfrentan al dilema de brindar una amplia gama de servicios o especializarse en unos pocos. Cada opción tiene ventajas y desventajas potenciales. Cuando hay escasez de recursos financieros y administrativos, puede resultar mejor convertirse en un buen proveedor de pocos servicios, como la compra de insumos y la oferta de créditos. Por otra parte, los socios de las cooperativas tienen distintas necesidades y es probable que algunas de estas necesidades estén estrechamente relacionadas entre sí. Por ejemplo, los agricultores pueden necesitar apoyo para sus actividades agrarias, pero este apoyo puede resultar inútil si no encuentran oportunidades de venta luego de la cosecha. Sin embargo, el riesgo de que una cooperativa ofrezca una gama demasiado amplia de servicios es que abarque demasiados aspectos, generando una carga demasiado alta en términos financieros (PRODUCE M. d. 2014).

Asociatividad

Es la acción de cooperación entre los agricultores individuales y/o empresas agrícolas pequeñas y medianas que se unen por voluntad propia en un esfuerzo conjunto para enfrentar la globalización y competitividad de los mercados logrando un objetivo común.

La asociación agrícola es una de las mejores estrategias para enfrentar a los mercados y el fuerte incremento de la competencia, ya sean del país o del exterior, dándole suma importancia al trabajo en conjunto para llegar a un fin común y logrando más posibilidades de supervivencia que las pequeñas y medianas empresas individuales. (Cabrera 2016).

5) Asistencia técnica

Servicio especializado de acompañamiento, asesoría y entrenamiento al productor agropecuario en el campo, durante el proceso productivo, con la finalidad de contribuir a la adopción de tecnologías. La capacitación, establecida a través de Días de Campo y la Asistencia Técnica son acciones complementarias, se vinculan, proporcionando el desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas que ayuden a incrementos productivos e ingresos.

El objetivo de la asistencia técnica es contribuir a la adopción de prácticas mejoradas en la actividad productiva agrícola o ganadera, a través de un proceso de acompañamiento y de apoyo constante en la implementación de las prácticas o conocimientos observados en los días de campo. La asistencia técnica debe ser de mayor dedicación en las Unidades Operativas de Monitoreo (UPM), ya que estas unidades, son el medio para la demostración de la mejora hacia los otros productores y sus familias, integrantes del Grupo de Aprendizaje. Las visitas también permiten tener un seguimiento a los indicadores clave de desempeño (Cabrera 2016).

6) Comercialización

La comercialización de productos agropecuarios abarca todo el proceso que media desde que el producto sale de la finca del productor hasta que llega a manos del consumidor final (Coscia 1978).

La comercialización comprende todas las operaciones que lleva consigo el movimiento de los productos alimenticios y de las materias primas desde la granja hasta el consumidor final (IICA 2018).

La mayor parte de las definiciones dadas por otros autores coinciden en que la comercialización de productos agrarios viene a continuación de la producción, es decir, que empieza cuando ya está terminando el producto por que la comercialización agraria constituye un proceso que empieza en el momento en que el agricultor toma la decisión de producir un producto agropecuario para la venta (ESAN 2018).

La comercialización agrícola comprende una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, a la distribución y venta de los mismos.

7) Cooperativas agrarias

Una cooperativa es una empresa y una organización de acción colectiva a la vez. En el caso de las cooperativas agrícolas, un grupo de agricultores han establecido una organización que funciona para proteger y promover sus intereses en común. Ya que todos los socios del grupo tienen un interés (económico) en lo que hace la organización colectiva, todos quieren participar en la toma de decisiones. Esto requiere de una estructura para la toma de decisiones que le proporcione una voz o voto a todos los socios. Si la organización es pequeña, todos los socios pueden participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Durante este proceso se debaten las propuestas, se toman en cuenta los puntos a favor y en contra y se toman

decisiones en base a una votación mayoritaria. En la práctica, las decisiones frecuentemente se toman por consenso, lo que significa que se llega a un punto medio que abarca los intereses de todos sus socios.

De acuerdo con la Ley N° 31335 “Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias”, el artículo 2, define a la cooperativa agraria de usuarios es una sociedad de personas que realizan actividad agrícola y/o forestal y/o ganadera, detallada en el anexo de la presente ley, que se han unido de forma voluntaria mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada que cumple con los principios cooperativos.

8) Capital Social

Se entiende por capital social al conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto. En aquellas formulaciones del paradigma del capital social (y del neoinstitucionalismo en que estas se basan en parte); que se concentran en manifestaciones colectivas, se plantea que las relaciones estables de confianza y cooperación puedan reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la construcción de actores sociales o incluso de sociedades civiles saludables.

El capital social comunitario es una forma particular de capital social, que abarca el contenido informal de las instituciones que tienen como finalidad contribuir al bien común (Durston 1999).

El aporte del concepto de capital social reside en que resalta que el conjunto de relaciones sociales y de cooperación basadas en la confianza y la reciprocidad, puede ser potenciado por personas y grupos para fortalecer sus posiciones sociales y emprender proyectos colectivos. Se estima que la promoción del capital social en las estrategias de desarrollo permitirá

mayores niveles de participación y protagonismo a los actores en la solución de sus problemas. (CEPAL 2003).

Se puede sostener que las piedras angulares del Capital Social son los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad o la reciprocidad. A partir de estas normas se construyen las redes, las organizaciones y las instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo de las sociedades, las cuales además generan una serie de efectos colaterales como las identidades o la información social.

Naciones Unidas señala cuatro dimensiones básicas del Capital Social: a) Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos). b) Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas). c) Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.). d) Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad). Estas cuatro dimensiones se interrelacionan entre sí, condicionándose mutuamente. Por ejemplo, los valores éticos son pilares de civilidad, de confianza que permiten a la gente trabajar de manera asociativa. (Valcarcel 2008).

9) Patrimonio:

Son los recursos que la organización adquiere a través del desarrollo de su negocio, la prestación de servicios y fuentes externas (cooperación internacional, ayudas del Estado, ayudas de privados).

Esos recursos o propiedades se registran en los balances y estados financieros.

El crecimiento patrimonial genera confianza para el desarrollo de negocios, la prestación de servicios, el establecimiento de relaciones y finalmente el crecimiento de toda la organización (USAID C. N. 2017).

El patrimonio de las organizaciones de productores está determinado por recursos tangibles (generalmente cuantificados) e intangibles (generalmente sin cuantificar).

El crecimiento patrimonial de las organizaciones es un elemento generador de confianza para hacer negocios, prestar servicios, desarrollar relaciones y continuar su expansión y fortalecimiento.

La prestación de servicios como comercialización, manejo de créditos y fondos de microcrédito, aunque no tiene efectos directos sobre el crecimiento patrimonial, ya que estos recursos generalmente no son de propiedad de la organización, su administración, representa un músculo financiero importante que da seguridad y credibilidad para hacer negocios con actores como bancos y empresas procesadoras.

El conocimiento, la experiencia y las destrezas que tienen muchas de las organizaciones de pequeños productores no hacen parte de su patrimonio contable, pero representan elementos de confianza y seguridad en el territorio donde actúan.

Como señala (Montoya, 2010), el patrimonio desarrollado por los negocios de la organización es el pulmón que da la fuerza para crecer e ir a trabajar a otras regiones.

10) Estatutos (o constitución)

Normas adoptadas por los fundadores de una organización que regulan la estructura interna, la representación frente a terceros, así como los derechos y obligaciones de los socios de la organización en forma objetiva y vinculante para todos los socios presentes y futuros que han aceptado estas normas mediante su firma. En algunos países los estatutos también se denominan constitución (Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes

Genossenschaftsglossar, Annotated Cooperative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. (PRODUCE M. d. 2014).

11) **Herramienta de autoevaluación**

En VEO es una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores. Esta herramienta permite ver el estado situacional de una organización en detalle y centrarse en puntos fuertes específicos para su fortalecimiento.

Este es un instrumento que se aplica a las organizaciones de pequeños productores, permite obtener una radiografía de la organización en sus distintas dimensiones. El resultado obtenido posibilita el establecimiento de un programa de mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo. La aplicación del instrumento en distintos momentos en la vida de la organización logra que se identifiquen avances y retrocesos. Su aplicación arroja valores cuantitativos sobre distintas dimensiones de la organización.

Los organismos estatales como es el caso de DEVIDA y entidades de cooperación sirven de facilitador, hacen apoyo y seguimiento, por tanto, deben disponer de personal suficiente e idóneo, con gran capacidad técnica y operativa para atender en forma oportuna y constante las demandas de las organizaciones en los sitios de intervención.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Naturaleza de la investigación:

La tesis se desarrolla sobre la intervención con seis organizaciones de productores de cacao y café en el ámbito de la provincia de Tocache y Mariscal Cáceres en la región San Martín asistidas por agentes externos, para este caso, el proyecto Fortalecimiento Institucional de DEVIDA – FID - USAID y DEVIDA; los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta VEO contribuyó en el fortalecimiento organizacional de seis organizaciones de productores que forman parte del trabajo de investigación.

La investigación realizada corresponde al tipo de enfoque cualitativo realizado con seis organizaciones de productores del ámbito de la provincia de Tocache y Mariscal Cáceres en la región San Martín, iniciativa promovida por USAID mediante el Proyecto FID en coordinación con DEVIDA con la participación organizaciones de productores de cacao y café.

El propósito de la tesis es dar a conocer, demostrar como la herramienta VEO contribuyó con el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café involucrando a los integrantes de la junta directiva y socios en el auto diagnóstico, sobre la base de los resultados obtenidos, se implementó un plan de mejora organizacional.

Otro aspecto importante de resaltar es el nivel de involucramiento de los especialistas de asociatividad de DEVIDA, de cómo han adoptado la herramienta VEO como una propuesta válida para el fortalecimiento organizacional a nivel regional y nacional.

1.2 Forma de investigación:

La presente investigación es de enfoque cualitativo; el mismo que nos permitió realizar un autodiagnóstico organizacional, analizar a las organizaciones de productores, identificamos sus demandas, potencialidades para implementar un plan de mejora de las organizaciones seleccionadas de acuerdo al nivel alcanzado (precarias, en desarrollo y consolidadas).

La forma de investigación ha sido a través de un estudio de caso; un estudio de caso es un método o técnica de investigación usado en ciencias sociales que nos permite obtener una comprensión precisa, contextual a profundidad sobre un determinado tema, en este caso, como la herramienta VEO ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones de productores seleccionadas para el estudio y de qué manera se bosquejó un proceso de fortalecimiento organizacional sostenido entre la propia organización y agentes externos, para este caso DEVIDA.

1.3 Fuentes de información:

- **Universo:** 23 organizaciones de productores de la Provincia de Tocache región San Martín.
- **Muestra:** 5 organizaciones de productores de la Provincia de Tocache y 1 organización de productores de la provincia de Mariscal Cáceres región San Martín.

Se aplicarán un total de 28 encuestas, para lo cual, se ha elaborado 4 tipos de encuestas para su aplicación de acuerdo con el detalle:

- Encuesta 1: JD y socios de organizaciones de productores = 10 encuestas.
- Encuesta 2: JD y socios de organizaciones de productores =

- 10 encuestas.
- Encuesta 3: Especialistas de asociatividad de DEVIDA = 5 encuestas.
- Encuesta 4: Ejecutores herramienta VEO = 3 encuestas.

1.4 Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:

Las técnicas utilizadas para la presente investigación fueron:

a.- Entrevistas semi estructuradas a:

- Juntas directivas de organizaciones.
- Socios. (seleccionados aleatoriamente).
- Ejecutores de herramienta VEO.

b.- Entrevistas no estructurada abierta a:

- Juntas directivas de organizaciones.
- Socios. (seleccionados aleatoriamente)
- Equipo asociatividad DEVIDA.
- Ejecutores de herramienta VEO.

c.- Revisión documentada:

- Manual de Herramienta VEO.
- Informes de resultados de aplicación de herramienta veo a organizaciones de productores.

1.5 Instrumentos de recojo de información: (ver anexo Excel)

- Encuesta 1: JD y socios de organizaciones de productores.
- Encuesta 2: JD y socios de organizaciones de productores.
- Encuesta 3: Especialistas de asociatividad de DEVIDA.
- Encuesta 4: Ejecutores herramienta VEO.

c.- Revisión documentada:

- Manual de Herramienta VEO.
- Informes de resultados de aplicación de herramienta veo a organizaciones de productores.

Cuadro N° 7: Organizaciones que implementarán planes de mejora VEO

N°	REGION	PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	N° SOCIOS	PUNTAJE VEO	CLASIFICACIÓN VEO
1	San Martín	Mariscal Cáceres	Campanilla	Cooperativa Agroindustrial Campanilla Sión Ltda. - COOCAS	59	46	Precaria
2	San Martín	Tocache	Pólvora	Cooperativa Agraria Industrial Mishollo COPAIM / antes, Cooperativa Agropecuaria Mishollo de la Provincia de Tocache Ltda. CAMIPT	50	30	Precaria
3	San Martín	Tocache	Pólvora	Asociación de Productores de Cacao Nueva Visión de Cachiyacu	72	54	Precaria
4	San Martín	Tocache	Uchiza	Cooperativa Cacaotera Agroindustrial Uchiza-COCAU Ltda.	53	63	Desarrollo
5	San Martín	Tocache	Nuevo Progreso	Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul Nuevo Progreso Ltda. - COOPACANP	215	63	Desarrollo
6	San Martín	Tocache	Shunte	Cooperativa Agraria Cafetalera SHUNTE Ltda. - COOPACSHUNT	254	51	Desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

1. Cooperativa Agraria Industrial Mishollo - Ltda. COOPAIM Pólvora – Tocache.

La Cooperativa Agraria Industrial Mishollo- COOPAIM., es una organización fundada el 19 de julio del año 2013 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral

11030533 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20542370735. Su principal negocio es el acopio y comercialización de cacao en grano. En los últimos tres años y en la actualidad no vienen realizando actividad comercial. Asimismo, cuenta con una planta de panificación bien implementada por DEVIDA pero que a la fecha no viene funcionando.

El ámbito de trabajo de la COOPAIM es todo el territorio del distrito de Pólvora, específicamente en el Valle de Mishollo, provincia de Tocache y trabaja con la cadena productiva de cacao; a la fecha cuenta con 48 asociados, de los cuales 39 son varones y 09 mujeres, que cultivan un total de 134.80 hectáreas con una producción anual de 121.32 toneladas de grano seco de cacao. La organización no cuenta con certificación orgánica y comercio justo y en lo que va del presente año 2022 no vienen comercializando.

Según su estatuto, el objetivo de la COOPAIM es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia.

Esta organización no tiene un equipo de trabajo, pero si un gerente general ad honorem, el nivel de sus operaciones no le permite todavía contratar personal.

Tienen problemas con el capital de trabajo para lograr aumentar sus niveles de acopio, sin embargo; al no contar con herramientas financieras y tampoco con personal técnico, les resulta difícil acceder a los requisitos que usualmente piden los operadores de crédito, a esto hay que añadir que no cuentan con clientes que puedan garantizar los créditos con contratos de compra.

2. Cooperativa Agraria Nueva Visión Ltda. - Pólvora - Tocache

La Cooperativa Agraria Nueva Visión Ltda., es una organización fundada el 12 de diciembre del año 2010 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral 11023529 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20494185661. Su principal negocio es el acopio y comercialización de granos de cacao con certificación orgánica y comercio justo.

El 2018 la cooperativa se integra a la Central Cooperativa Agrarias Cacao Aroma de Tocache LTDA – CECAT Tocache, gestan alianzas estratégicas con DEVIDA, Gobierno Regional de San Martín, CIMA Cordillera Azul para recibir soporte económico y asistencia técnica en buenas prácticas del manejo del cacao, obteniendo como resultado acopiar hasta 134 TM granos de cacao orgánico, en el periodo 2017 – 2018.

El año 2022 la asociación inicia el proceso para transformarse en cooperativa logrando su objetivo, actualmente su denominación es Cooperativa Agraria Nueva Visión, en la actualidad, cuenta con 61 socios.

El ámbito de trabajo de NUEVA VISION es todo el territorio del distrito de Pólvora perteneciente a la provincia de Tocache y trabaja con la cadena productiva de cacao; a la fecha cuenta con 61 asociados, de los cuales 48 son varones y 13 mujeres, que cultivan un total de 205.50 hectáreas con una producción anual de 246,875.00 kilogramos de grano seco de cacao. La organización cuenta con certificación orgánica y comercio justo y en lo que va del presente año 2022 ha comercializado 80.9 toneladas de grano seco de cacao Fair Trade Orgánico a través de la Cooperativa Central Cacao Aroma de Tocache Ltda.

El 2021, aun asociación, lograron vender más de 20 TM de grano seco de cacao a través de la Cooperativa Agrarias Cacao Aroma de Tocache LTDA,

siendo MACHU PICCHU FOODS y AMT Agroindustrias SAC, sus principales clientes.

Según su estatuto, el objetivo de NUEVA VISION es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia.

Cuentan con un gerente general y un técnico de campo de certificaciones, todo este personal es cubierto con fondos propios de la organización. Tienen en mente continuar con el desarrollo de la línea de cacao en grano e incursionar en el futuro en la industrialización de cacao.

3. Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul Nuevo Progreso – COOPACANP Nuevo Progreso, Tocache.

La Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul Nuevo Progreso – COOPACANP Ltda., es una organización fundada el 31 de mayo del año 2013 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral 11033362 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20572145388. Su principal negocio es el acopio y comercialización de granos de cacao y ha iniciado la diversificación productiva con la producción y comercialización de miel de abeja.

El ámbito de trabajo de COOPACANP es todo el territorio del distrito de Nuevo Progreso perteneciente a la provincia de Tocache y trabaja con las cadenas productivas de cacao y miel de abeja; a la fecha cuenta con 137 asociados, de los cuales 97 son varones y 40 mujeres, que cultivan un total de 379.50 hectáreas con una producción anual de 168,625.00 kilogramos de grano seco de cacao. La organización cuenta con certificación orgánica y comercio justo y en lo que va del presente año 2022 ha comercializado 80

TM de grano seco de cacao FAIR TRADE Orgánico a través de la Cooperativa Central Cacao Aroma de Tocache Ltda.

Según su estatuto, el objetivo de COOPACANP es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia.

Cuentan con un gerente general, tres extensionistas de campo, una asistente administrativa y un responsable de acopio, la mayoría de este personal es cubierto con fondos propios de la organización y solo un extensionista de campo es cubierto con un proyecto. Tienen en mente continuar con el desarrollo de la línea de cacao en grano, incursionar en el futuro en la industrialización de cacao y han empezado con la diversificación productiva produciendo miel de abeja.

A la fecha, la cooperativa ha logrado comercializar 1500 toneladas de grano de cacao orgánico y convencional a clientes como ARMAJARO, WALTER MATTER, ZOTTER, ICAM SPA, TREGAR, AMAZONAS TRADING, MACHU PICCHU FOODS.

4. Cooperativa Agraria Cafetalera Shunte Ltda. – COOPACSHUNT Shunte, Tocache.

La Cooperativa Agraria Industrial Mishollo- COOPAIM., es una organización fundada el 19 de julio del año 2013 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral 11030533 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20542370735. Su principal negocio es el acopio y comercialización de cacao en grano. En los últimos tres años y en la actualidad no vienen realizando

actividad comercial. Asimismo, cuenta con una planta de panificación bien implementada por DEVIDA pero que a la fecha no viene funcionando.

En sus inicios, la organización se denominaba Asociación AGROPALSHUNT, sin embargo, el mismo año, 2012, deciden formalizarse para convertirse en cooperativa cafetalera, ello debido a la necesidad de participar en convenios y fondos concursables no retornables; y por ser uno de los requisitos para ser participante del Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II – PRODATU II, obtuvieron asesoramiento para dicho propósito por parte de las dos organizaciones.

El ámbito de trabajo de la COOPAIM es todo el territorio del distrito de Pólvora, específicamente en el Valle de Mishollo, provincia de Tocache y trabaja con la cadena productiva de cacao; a la fecha cuenta con 48 asociados, de los cuales 39 son varones y 09 mujeres, que cultivan un total de 134.80 hectáreas con una producción anual de 121.32 toneladas de grano seco de cacao. La organización no cuenta con certificación orgánica y comercio justo y en lo que va del presente año 2022 no vienen comercializando.

Según su estatuto, el objetivo de la COOPAIM es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia.

Esta organización no tiene un equipo de trabajo, pero si un gerente general ad honorem, el nivel de sus operaciones no le permite todavía contratar personal.

En los últimos años, se tomaron iniciativas para acopiar granos de café seco y por temas tributarios, administrativos y gerenciales no se lograba dicho fin, esto conlleva a un estancamiento de la organización y no lograr volúmenes

de granos, sumado a ello la falta de compromisos para ejecutar las decisiones y acuerdos comerciales y el fortalecimiento de la base social.

Tienen problemas con el capital de trabajo para lograr aumentar sus niveles de acopio, sin embargo; al no contar con herramientas financieras y tampoco con personal técnico, les resulta difícil acceder a los requisitos que usualmente piden los operadores de crédito, a esto hay que añadir que no cuentan con clientes que puedan garantizar los créditos con contratos de compra.

5. Cooperativa Agraria COCAU Ltda. Santa Lucia, Tocache.

La Cooperativa Agraria COCAU Ltda. - COCAU, es una organización fundada el 20 de julio del año 2017 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral 11060704 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20602592589. Su principal negocio es el acopio y comercialización de granos de cacao y cuenta con un plan de emprendimiento aprobado por AGROIDEAS para la crianza centralizada de porcinos.

El ámbito de trabajo de COCAU es todo el territorio del distrito de Uchiza perteneciente a la provincia de Tocache y trabaja principalmente con la cadena productiva de cacao; a la fecha cuenta con 70 asociados, de los cuales 38 son varones y 32 mujeres, que cultivan un total de 210.50 hectáreas con una producción anual de 168,400.00 kilogramos de grano seco de cacao. La organización no cuenta con certificación orgánica, ni con comercio justo y en lo que va del presente año 2022 no realiza actividades de acopio y comercialización de grano de cacao.

En el proceso de fortalecimiento organizacional, se encontró el padrón de socios desactualizado, sin información relevante, como volúmenes de acopio y comercialización, has. de cacao por socios.

El 2019, la organización acopió granos de cacao seco para la venta en mercados nacionales; sin embargo, el lote acopiado (30 toneladas).

Según su estatuto, el objetivo de COCAU es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia. Esta organización no tiene un equipo de trabajo, solo cuenta con un gerente general ad honorem, el nivel de sus operaciones no le permite todavía contratar personal.

Tienen problemas con el capital de trabajo para lograr aumentar sus niveles de acopio, sin embargo; al no contar con herramientas financieras y tampoco con personal técnico, les resulta difícil acceder a los requisitos que usualmente piden los operadores de crédito, a esto hay que añadir que no cuentan con clientes que puedan garantizar los créditos con contratos de compra.

Es importante hacer mención que, el 2022 la cooperativa logró acceder a un fondo de “Subvención de Apoyo para Emprendimiento de la Mujer Rural e Indígena” del Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS por un monto de S/ 173,259.67, pero solo se aprobó un monto menor, dicho dinero sería destinado a la implementación de un centro de beneficio de la carne de cerdo y el pago de la gerente general, todo ello con la finalidad de diversificar productivamente sus cultivos de cacao y asegurar los procesos administrativos y comerciales de la organización.

6. Cooperativa Agroindustrial Campanilla Sion Ltda. COOCAS Campanilla - Mariscal Cáceres.

La Cooperativa Agroindustrial Campanilla Sion - COOCAS., es una organización fundada el año 2019 y se encuentra inscrita en el registro de personas jurídicas de Registros Públicos mediante la partida registral

11068642 en la oficina registral de Juanjuí, cuenta con número de RUC 20604791210. Su principal negocio es el acopio y comercialización de granos de cacao y ha iniciado con la producción de derivados de cacao como chocolates.

El ámbito de trabajo de COOCAS es todo el territorio del distrito de Campanilla perteneciente a la provincia de Mariscal Cáceres y trabaja con la cadena productiva de cacao y derivados; a la fecha cuenta con 40 asociados, de los cuales 26 son varones y 14 mujeres, que cultivan un total de 113.50 hectáreas con una producción anual de 119,555 kilogramos de grano seco de cacao. La organización no cuenta con certificación orgánica y comercio justo y en lo que va del presente año 2022 no vienen comercializando formalmente.

Según su estatuto, el objetivo de COOCAS es contribuir a elevar la calidad de vida, el nivel económico, cultural y social de los socios, mediante la comercialización, tecnificación, transformación agroindustrial del cacao, café y otros productos, que les permita obtener mayores ingresos para así asegurar su bienestar y el de su familia.

Esta organización no tiene un equipo de trabajo ni gerente general, el nivel de sus operaciones no le permite todavía contratar personal.

Tienen problemas con el capital de trabajo para lograr aumentar sus niveles de acopio, sin embargo; al no contar con herramientas financieras y tampoco con personal técnico, les resulta difícil acceder a los requisitos que usualmente piden los operadores de crédito, a esto hay que añadir que no cuentan con clientes que puedan garantizar los créditos con contratos de compra.

VARIABLES E INDICADORES

1.- ¿En qué medida las acciones realizadas por el VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores?

- Necesidades de los principales actores
- Expectativas de los principales actores
- Acciones realizadas por VEO

2.- ¿Cuáles han sido los aportes de la herramienta VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados?

- Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.
- Aportes del proyecto VEO.

3.- ¿En qué medida la estrategia metodológica propuesta por el VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores?

- Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores
- Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores

Cuadro N° 8: Preguntas específicas y variables

Preguntas Específicas	Variabes
¿En qué medida las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades de los principales actores. 2. Expectativas de los principales actores. 3. Acciones realizadas por VEO.
¿Cuáles han sido los aportes del proyecto VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados. 2. Aportes del proyecto VEO.
¿En qué medida la estrategia metodológica propuesta por VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores. 2. Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 9: Definición de variables

Variabes	Definición
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Necesidades de los principales actores. 2.- Expectativas de los principales actores. 3.- Acciones realizadas por VEO. 	Esta referido a si la evaluación VEO identifica las necesidades y demandas de la organización y que plantea para subsanarla en un periodo (1 año)
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados. 2.- Aportes del proyecto VEO. 	Esta referido a como la herramienta VEO ha identificado aspectos críticos de la organización y en el proceso, ha desarrollado capacidades para su fortalecimiento.
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores. 2.- Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores 	Alude al equipo de asociatividad de DEVIDA, como ha fortalecido sus capacidades en el manejo de la herramienta VEO, aplicación y análisis para proponer un plan de mejora para el fortalecimiento de OdP.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10: Variables e indicadores

Variables	Indicadores
1.- Necesidades de los principales actores.	Tipo de necesidades de las personas que se espera que se resuelvan con los aportes de la herramienta VEO.
	Tipo de espacios que se generaron para que las personas puedan exponer sus principales necesidades.
	Tipo de acciones que hizo la herramienta VEO para atender a las necesidades de las personas.
2.- Expectativas de los principales actores.	Grado de expectativa de las personas sobre la herramienta VEO.
	Tipo de expectativa de las personas sobre la herramienta VEO.
	Opinión de la implementación de la herramienta VEO en las organizaciones de productores.
3.- Acciones realizadas por VEO.	Opinión si la herramienta VEO satisfizo la expectativa de la organización.
	El nivel de la organización en el Saneamiento físico legal y contable.
	Opinión de las actividades realizadas cuál o cuáles usted siente que están aportando más a la solución de demandas de la organización.
1.- Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.	Tipo de acciones más importantes que se están implementando a través del proyecto.
	Numero de JD de las <u>OdP</u> fortaleció sus capacidades y difunden instrumentos de gestión de la organización en base social.
	Opinión referente a si los temas abordados cubrieron sus expectativas y/o necesidades.
2.- Aportes del proyecto VEO.	Tipo de conocimientos adquiridos a través de los temas desarrollados.
	Tipo de conocimientos está poniendo en práctica a partir de los temas desarrollados.
	Tipo de aporte de la herramienta VEO fortaleció su organización Grado en que la herramienta VEO fortaleció su organización.
1.- Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores	Grado de como el plan de mejora VEO implementado fortaleció su organización.
	Opinión de como el VEO permitió a la organización acceder a mercados y a recursos financieros por campaña
	Opinión de como La aplicación de la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindará AT diferenciada a las <u>OdP</u> .
2.- Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores	Grado en el que la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindará AT diferenciada a las <u>OdP</u> .
	Opinión de como la herramienta VEO permitió a DEVIDA una mejor gestión de la información de las <u>OdP</u> .
	Opinión de como el VEO fortaleció la capacidad de gestión de las <u>JDs</u> en temas como saneamiento administrativo y contable, rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos.
	Tipo de paquetes de AT diferenciados a la realidad de cada OdP.
	Numero de OdP que accedieron a fuentes de financiamiento público y privado para capital de acopio.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Columna vertebral de fuentes e indicadores.

COLUMNA VERTEBRAL CON FUENTES e INDICADORES				
Pregunta General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
¿Cuáles son los factores que influyeron en la ejecución del proyecto VEO en el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café con el acompañamiento de DEVIDA en la provincia de Tocache región San Martín?	1.- ¿En qué medida las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores?	Determinar si las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores	1.- Necesidades de los principales actores.	<p>Tipo de necesidades de las personas que se espera que se resuelvan con los aportes de la herramienta VEO.</p> <p>Tipo de espacios que se generaron para que las personas puedan exponer sus principales necesidades.</p> <p>Tipo de acciones que hizo la herramienta VEO para atender a las necesidades de las personas.</p>
			2.- Expectativas de los principales actores.	<p>Grado de expectativa de las personas sobre la herramienta VEO?</p> <p>Opinion de la implementación de la herramienta VEO en las organizaciones de productores?</p> <p>Opinion si la VEO satisfizo la expectativa de la organización?</p>
			3.- Acciones realizadas por VEO.	<p>El nivel de la organización en el Saneamiento físico legal y contable?</p> <p>Opinion de las actividades realizadas cuál o cuáles usted siente que están aportando más a la solución de demandas de la organización?</p> <p>Tipo de acciones más importantes que se están implementando a través del proyecto? ¿Por qué?</p>
			1.- Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.	<p>Numero de JD de las OdP fortaleció sus capacidades y difunden instrumentos de gestión de la organización en base social?</p> <p>Opinion referente a si los temas abordados cubrieron sus expectativas y/o necesidades.</p> <p>Tipo de conocimientos está poniendo en práctica a partir de los temas desarrollados?</p>
			2.- Aportes del proyecto VEO.	<p>Grado en que la herramienta VEO fortaleció su organización</p> <p>Grado de como el plan de mejora VEO implementado fortaleció su organización.</p> <p>Opinion de como el VEO permitió a la organización acceder a mercados y a recursos financieros por campaña</p>
			2.- ¿Cuáles han sido los aportes del proyecto VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados?	Identificar los aportes del proyecto VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.

	<p>3.- ¿En qué medida la estrategia metodológica propuesta por VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores?</p>	<p>Determinar si la estrategia metodológica propuesta por VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores.</p>	<p>1.- Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores</p>	<p>Opinion de como La aplicación de la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindar AT diferenciada a las OdP</p>
				<p>Grado en el que la la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindar AT diferenciada a las OdP?</p>
				<p>Opinion de como la herramienta VEO permitió a DEVIDA una mejor gestión de la información de las OdP</p>
			<p>2.- Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores</p>	<p>Opinion de como el El VEO fortaleció la capacidad de gestión de las JDs en temas como saneamiento administrativo y contable, rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos.</p>
		<p>Tipo de paquetes de AT diferenciados a la realidad de cada OdP</p>	<p>Numero de OdP que accedieron a fuentes de financiamiento público y privado para capital de acopio.</p>	

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 12: Columna vertebral de fuentes e instrumentos.

COLUMNA VERTEBRAL CON FUENTES e INSTRUMENTOS				
Preguntas Especificas	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas de Investigación
¿En qué medida las acciones realizadas por VEO responden a las necesidades y expectativas de los principales actores?	1.- Necesidades de los principales actores.	Tipo de necesidades de las personas que se espera que se resuelvan con los aportes de la herramienta VEO.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista semiestructurada.
		Tipo de espacios que se generaron para que las personas puedan exponer sus principales necesidades.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista semiestructurada. Encuesta
		Tipo de acciones que hizo la herramienta VEO para atender a las necesidades de las personas.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
	2.- Expectativas de los principales actores.	Grado de expectativa de las personas sobre la herramienta VEO.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Tipo de expectativa de las personas sobre la herramienta VEO.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Opinion de la implementación de la herramienta VEO en las organizaciones de productores.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
	3.- Acciones realizadas por VEO.	Opinion si la VEO satisfizo la expectativa de la organización.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		El nivel de la organización en el Saneamiento físico legal y contable.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Opinion de las actividades realizadas cuál o cuáles usted siente que están aportando más a la solución de demandas de la organización.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
	¿Cuáles han sido los aportes del proyecto VEO a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados?	1.- Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.	Tipo de acciones más importantes que se están implementando a través del proyecto.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.
Numero de JD de las OdP fortaleció sus capacidades y difunden instrumentos de gestión de la organización en base social.			Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
2.- Aportes del proyecto VEO.		Opinion referente a si los temas abordados cubrieron sus expectativas y/o necesidades.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Tipo de conocimientos adquiridos a través de los temas desarrollados.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Tipo de conocimientos está poniendo en práctica a partir de los temas desarrollados.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
		Tipo de aporte de la herramienta VEO	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta
Grado en que la herramienta VEO fortaleció su organización	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta		
Grado de como el plan de mejora VEO implementado fortaleció su organización.	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta		
Opinion de como el VEO permitió a la organización acceder a mercados y a recursos financieros por campaña	Fuente primaria. - Integrantes de juntas directivas. - Socios de la organización. Ejecutores herramienta VEO.	Entrevista no estructurada abierta		

¿En qué medida la estrategia metodológica propuesta por VEO, ha logrado fortalecer la intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores?	1.- Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores	Opinion de como La aplicación de la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindar AT diferenciada a las OdP.	Fuente primaria. - Especialistas de gestion comunal de DEVIDA.	Entrevista semiestructurada.
		Grado en el que la la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindar AT diferenciada a las OdP.		Entrevista semiestructurada.
		Opinion de como la herramienta VEO permitió a DEVIDA una mejor gestión de la información de las OdP.		Entrevista semiestructurada.
	2.- Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores	Opinion de como el El VEO fortaleció la capacidad de gestión de las JDs en temas como saneamiento administrativo y contable, rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos.	Fuente primaria. - Especialistas de gestion comunal de DEVIDA.	Entrevista semiestructurada.
		Tipo de paquetes de AT diferenciados a la realidad de cada OdP.	Fuente primaria. - Especialistas de gestion comunal de DEVIDA.	Entrevista semiestructurada.
		Numero de OdP que accedieron a fuentes de financiamiento público y privado para capital de acopio.		Entrevista semiestructurada.

Fuente: Elaboración propi

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

El VEO (valoración del estado organizacional) es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones. Esta aplicación multidispositivo permite a las organizaciones ingresar información distribuida en cinco ejes: democracia y participación, gerencia y administración, patrimonio, desarrollo humano y negocios y servicios; con ello, cada organización verifica su estado y anticipa necesidades de mejora.

La herramienta VEO permite tener una mirada integral de la organización de productores a partir del análisis de 5 ejes (democracia y participación, gerencia y administración, patrimonio, desarrollo humano y negocios y servicios), VEO basa su estrategia en la analogía de construcción de una casa, que es la organización, por eso busca asignar una puntuación a cada eje en función de la ocupación que tendría la estructura de una casa, la analogía de la casita, permite promover identidad, sentido de pertenencia y busca también movilizar la voluntad de quienes integran una organización para buscar consolidarla.

La presente investigación de aplicación de la herramienta VEO se realizó a organizaciones de productores en categoría precaria y en desarrollo, el autodiagnóstico de las organizaciones se realizó sobre los 5 ejes: democracia y participación, gerencia y administración, patrimonio, desarrollo humano y negocios y servicios; los ejes están conformados por categorías, 21 en total, con 63 indicadores que integran factores sociales, económicos y organizacionales asociados, más que lo propuestos en otros enfoques.

En el manual de Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas hace referencia que “la información se ingresa en un software especialmente para generar puntajes para cada uno de los cinco ejes, más una calificación de la organización entre cero y 100 puntos. Esto permite que ocurran dos cosas críticas. En primer lugar, el estado de la organización es categorizado con base en una escala generalizada y clasificado como precario (47 o menos puntos), en desarrollo (de 48 a 78 puntos), o consolidado (de 79 a 100 puntos)” (USAID C. N. 2017).

Asimismo, el manual refiere que, “en segundo lugar, el software diseñado para la medición genera sugerencias concretas para acciones correctivas y de mejoramiento en tiempo real, las cuales pueden estar apoyadas por el facilitador o la misma organización. El resultado final es un análisis situacional de la organización y un plan concertado de acciones, con responsables y tiempos definidos, para atender las deficiencias identificadas y mejorar el desempeño de la organización” (USAID C. N., 2017).

La herramienta VEO empezó como una estrategia participativa orientada al fortalecimiento de cada una de las organizaciones quienes, a través del autoanálisis de su organización, implementan un plan de mejora organizacional sobre los puntos débiles identificados por cada eje con asesoría de un agente externo u organismo público, en este caso DEVIDA para posteriormente, en un lapso de tiempo de un año, volver a aplicar la herramienta VEO y evaluar si la organización de productores mejoró su desempeño y superó los puntos débiles identificados en cada eje.

Las organizaciones de productores con el uso del aplicativo VEO, facilitan la información a DEVIDA, esto permite tener al estado una información oportuna, real y conocer la evolución de las organizaciones a las que asiste como base de la estrategia de fortalecimiento organizacional, asimismo le

permite decidir qué tipo de atención diferenciada brindar según el nivel de desarrollo que han conseguido las organizaciones.

La herramienta VEO segmenta las organizaciones en tres categorías: precarias, en desarrollo y consolidadas de acuerdo al puntaje obtenido, toda la información que se genera por las organizaciones es acumulada y procesada por DEVIDA mediante el aplicativo VEO, asimismo al estar interconectado con los propios sistemas de DEVIDA y con otros organismos públicos entre ellos, RENIEC y SUNAT, con RENIEC corrobora la identidad de las personas que integran las organizaciones, mientras que con SUNAT es posible validar la situación tributaria en la que se encuentran las organizaciones de productores principalmente.

Antes de conocer la herramienta VEO, las organizaciones de productores mencionaban que sus dos principales problemas eran el acceso al mercado, créditos y el acceso al financiamiento de campaña, luego, con el análisis del diagnóstico VEO, se encuentra que sin bien, esa son barreras que enfrentan las organizaciones, lo importante es trabajar en las condiciones habilitantes, en ese sentido, DEVIDA ha priorizado AT en temas como asistencia contable, registros contables, formalización de la organización, así como el fortalecimiento de la gobernanza de la propia organización de productores, esto ha permitido que muchas organizaciones como consecuencia de accedan al financiamiento y el mercado, en algunos casos logrando ventas récord por su historial o accediendo principalmente para el capital de acopio que representa una barrera importante vinculada al acceso al mercado.

La herramienta VEO ha sido adoptada por el estado peruano a través de DEVIDA como una herramienta para el fortalecimiento organizacional que promueve el desarrollo económico y social de las personas y de sus territorios.

Información sobre el perfil de los entrevistados

La presente investigación es de enfoque cualitativo; el mismo que permitió realizar un autodiagnóstico organizacional, analizar a las organizaciones de productores, identificar sus demandas, potencialidades para implementar un plan de mejora de las organizaciones seleccionadas.

La fuente de información se recogió de un universo de 23 organizaciones de productores de la Provincia de Tocache región San Martín.

La muestra del presente estudio fueron 5 organizaciones de productores de la Provincia de Tocache y 1 organización de productores de la provincia de Mariscal Cáceres región San Martín.

Se aplicaron un total de 28 encuestas, para lo cual, se ha elaborado 4 tipos de encuestas para su aplicación de acuerdo con el detalle:

Cuadro 13: Numero y tipo de encuestas aplicadas

N°	Tipo de encuestas	N° encuestas aplicadas	Sexo de entrevistados	
			Hombres	Mujeres
1	JD y socios de organizaciones de productores	10	6	4
2	Socios de organizaciones de productores	10	7	3
3	Especialistas de asociatividad de DEVIDA	5	2	3
4	Ejecutores herramienta VEO	3	2	1
	T o t a l	28	17	11

Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestas aplicadas por tipo; de 10 encuestas aplicadas a integrantes de juntas directivas, 6 son hombres y 4 mujeres, de 10 encuestas aplicadas a socios de las organizaciones de productores, 7 son hombres y 3 mujeres; de 5 encuestas aplicadas a especialistas de DEVIDA, 2 son hombres y 3 mujeres; finalmente, de 3 encuestas aplicadas a ejecutores de herramienta VEO, 2 son hombres y 1 es mujer.

Los integrantes de las juntas directivas de organizaciones de productores y socios, son fundadores, agricultores dedicados al cultivo de cacao y café principalmente, por lo general cuentan con nivel de educación primaria completa o incompleta o secundaria incompleta, o carreras técnicas inconclusas, han recibido asistencia técnica regularmente los últimos 12 años por parte de proyectos de cooperación y el estado peruano a través de MIDAGRI, DEVIDA y otros sectores del estado.

Referente al perfil de los especialistas de DEVIDA e implementadores, son profesionales como ingenieros agrónomos, ingenieros agroindustriales, economistas y sociólogos con especialización en formulación de proyectos, especialistas en cultivos de cacao y café, especialistas sociales y gestión de proyectos productivos e integrales.

4.1. ACCIONES REALIZADAS POR VEO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES.

4.1.1 Necesidades de los principales actores

Cuadro N° 14: Necesidades de los principales actores

Necesidades que la población esperaba que se resuelvan con los aportes del proyecto VEO	Nro. de entrevistas
Se tiene la necesidad de que la Organización esté consolidada con estatutos y reglamentos actualizados.	10
Se tiene la necesidad de sanear la contabilidad física / legal de los bienes de la organización.	8
Se tiene la necesidad que la organización mejore el manejo administrativo contable.	5
Se tiene la necesidad que la organización cuente con un plan de desarrollo para lograr la autosostenibilidad de la organización.	7
Necesidades de la organización identificadas mediante la aplicación de la herramienta VEO y priorizadas en el plan de mejora organizacional.	7

Fuente: Cuadro elaborado por el autor en base a los datos recogidos en la entrevista.

El cuadro N° 14 Esta referido a como la herramienta de autodiagnóstico VEO identifico las necesidades y demandas de la organización y que plantea para subsanarla en un periodo de un año.

De acuerdo con los resultados obtenido en el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, "Según los datos extraídos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, se destaca la baja tasa de asociatividad a nivel nacional, que representa solo el 22.9%, equivalente a 517,000 productores. En la región San Martín, solo el 12.66% de los productores están en asociaciones, y en la Amazonía peruana, solo el 11% de los productores están vinculados" (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012, 2013).

La herramienta VEO tiene como objetivo el fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de productores existentes en el ámbito de intervención para la autogestión de sus prioridades en cinco ejes o pilares: democracia y participación, patrimonio, negocios y servicios, desarrollo humano y gerencia y administración (USAID C. N. 2017).

4.1.2. Se tiene la necesidad de que la Organización esté consolidada con estatutos y reglamentos actualizados.

En el primer análisis realizado a las organizaciones mediante la aplicación de la herramienta VEO, una de las debilidades encontradas en las organizaciones fue que las organizaciones de productores contaban con estatutos y reglamentos desactualizados, integrantes de juntas directivas que desconocían las funciones, socios que desconocían sus deberes y derechos, ello conlleva a tener organizaciones débiles, socios sin compromiso hacia sus organizaciones.

En la fase de aplicación de la herramienta VEO, quedó en evidencia el limitado conocimiento de los reglamentos internos, estatutos y otros instrumentos de gestión, no conocen su oferta como organización, limitadas capacidades para interpretar sus estados financieros, no cuentan con capital de acopio ni líneas de financiamiento, los socios desconfían de su organización.

Como podemos observar la tabla, se aplicaron 10 encuestas a integrantes de JD y socios de organizaciones de productores, cuyos resultados nos demuestran que, los diez entrevistados coinciden en la importancia y necesidad de que sus organizaciones cuenten con estatutos y reglamentos actualizados, aprobados en asamblea, promover la difusión y conocimientos de ambos documentos a nivel de integrantes de juntas directivas y de los socios.

Néstor Iván Peralta Samaniego, socio de la cooperativa agroindustrial Cordillera Azul de Nuevo Progreso - COOPACANP dice:

“Ayudaron en tener una gestión más ordenada, tener mejor control, trabajo más transparente”

Así mismo, se consultó también a los especialistas de asociatividad de DEVIDA, quienes coincidieron en que una de las principales debilidades identificada en la aplicación de la herramienta VEO fue que las organizaciones de productores no contaban con estatutos y reglamentos vigentes, acceso a créditos, el saneamiento físico legal de sus propiedades, desconocimiento de roles y funciones por parte de los integrantes de las juntas directivas y de los socios de la organización; por ende, identificaron la necesidad de brindar asistencia técnica por parte de los especialistas para la actualización de los referidos documentos, enfocaron su esfuerzo en capacitar a los integrantes de las juntas directivas en el conocimiento y puesto en práctica de sus roles y funciones dentro de su organización, así como la difusión a nivel de la organización.

Es muy importante que una organización consolidada cuente con estatutos y reglamentos vigentes, ello le permitirá conocer y poner en práctica los deberes y funciones de los integrantes de la junta directiva y sus socios; la difusión de los referidos documentos propicia la fidelidad de los socios con su organización, al haber fidelidad de los socios a su organización, se contará con volúmenes de comercialización asegurados para el mercado, por ende, fortalece a la organización, asimismo, y robusteció la participación y democracia al interno de la organización. Otro aspecto importante de las organizaciones es el saneamiento físico legal de sus predios, ello les permitirá ser sujetos de crédito.

Dentro del contexto de la Ley N.º 31335, titulada "Ley de mejoramiento de la cooperación entre los agricultores en cooperativas agrícolas", se busca establecer un marco legal que facilite el fortalecimiento organizacional, la

promoción y el apoyo a las cooperativas agrícolas de usuarios y sus entidades de coordinación. Se ha puesto un énfasis particular en abordar la revisión y actualización de los estatutos y reglamentos de las organizaciones de productores.

William Ramírez Sanches, productor de la cooperativa COOCAS menciona: *“En general se fortalece la gestión empresarial y social de la organización, considerando que el VEO permite organizar la información contable, financiera, gerencial y por otro lado de la participación y fidelización de los directivos y socios de nuestra cooperativa”.*

Una conclusión es que, para que organización de productores sea competitiva, atractiva para sus socios y principalmente, articulada al mercado, sujetos de crédito, deben de tener una economía saneada, estatutos y reglamentos vigentes, de conocimiento de sus asociados poniendo en práctica la democracia y transparencia en el marco de la nueva Ley N° 31335, “Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias”.

4.1.3. Se tiene la necesidad de sanear la contabilidad física / legal de los bienes de la organización para que la organización mejore el manejo administrativo contable.

Como resultado de la aplicación de encuestas aplicadas a integrantes de juntas directivas y socios, encontramos como resultado que 8 y 5 encuestados respectivamente, coinciden en la importancia de que la organización deba contar con la contabilidad de la organización saneada, transparentada, asimismo la importancia de un adecuado manejo administrativo contable de la organización mediante la asistencia técnica periódica al responsable contable de las organizaciones.

El saneamiento físico legal de sus predios cobra relevancia debido a que, ello les permitirá acceder a créditos, requisito necesario que solicitan las entidades comerciales y banca de segundo piso como garantía para el desembolso de créditos.

En los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los especialistas de asociatividad de DEVIDA encontramos coincidencias en las respuestas relacionadas al manejo administrativo y contable de las organizaciones que es básico, incipiente, al identificar esta debilidad, se priorizó la asistencia técnica por parte de los especialistas para el saneamiento administrativo contable, necesarios para las organizaciones.

En el análisis realizado a los resultados de las encuestas aplicadas; las organizaciones de productores para lograr consolidarse, deben de contar con un adecuado manejo administrativo y contable de su organización, una contabilidad saneada permite transparentar los recursos, mayormente escasos de la organización, ello ante sus socios es un indicativo de transparencia, saben que sus recursos son manejados eficientemente.

Por lo tanto, se logra determinar que una organización con un eficiente manejo administrativo contable demuestra transparencia, es atractiva para sectores del estado que financian proyectos y actividades productivas, los convierte en sujetos de crédito para la banca financiera de segundo piso y entidades financieras internacionales que brindan créditos con facilidades y mínimo interés a organización de productores emprendedoras.

Luzdey Altamirano Cubas, presidente del consejo de administración de la cooperativa COOCAS del distrito de Campanilla manifestó lo siguiente: “La planificación de nuestra gestión a través de la asistencia técnica por nuestros cooperantes ha sido vital se ha podido llegar a nuestros socios con mayor claridad de cuál es nuestro objetivo y definitivamente todos estos instrumentos desarrollados han sido clave para las gestiones correspondientes.”

El proceso de administración de las organizaciones está representado en el control y seguimiento al cumplimiento de manuales y reglas que se han establecido previamente tanto hacia el interior como hacia el exterior de las organizaciones. Un punto muy sensible en general para las bases sociales de las organizaciones de pequeños productores es el manejo financiero y el reporte de cuentas.

De acuerdo al Manual de la herramienta VEO, la experiencia muestra que la incorporación de procesos de participación y veeduría por parte de socios en las actividades que adelanta la organización facilita el crecimiento de las organizaciones y constituye un mecanismo de generación de confianza hacia al interior de la base social (USAID C. N. 2017).

4.1.4. Se tiene la necesidad que la organización cuente con un plan de desarrollo para lograr la autosostenibilidad de la organización.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, 7 encuestados coinciden en que, es significativo que las organizaciones de productores cuenten con un plan de desarrollo para lograr la sostenibilidad de la organización.

En la aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores, los resultados arrojaron que las organizaciones no cuentan con un plan de desarrollo que le permita a la organización contar con una visión a futuro de su organización a mediano y largo plazo, no tienen claro la adaptación de su organización a un medio competitivo y, por consiguiente, asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Los especialistas de DEVIDA y las propias organizaciones consideran que es de necesidad contar con una herramienta de gestión como el “plan de desarrollo”, ello en el marco de La Ley N° 31335, “Ley de perfeccionamiento

de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias”, cuenten con el mencionado instrumento de gestión.

En la primera medición de la herramienta VEO aplicado a las organizaciones de productores, se identificó esta debilidad en el eje de “gerencia y administración”, para lo cual se priorizó asistencia técnica para la formulación del plan de desarrollo por cada organización de manera participativa con la junta directiva y socios, de esta manera, se propicia la transparencia y fortalece la democracia a nivel de la organización.

Las organizaciones de productores deben de contar con un plan de desarrollo porque es una herramienta de gestión que organiza las acciones a seguir para alcanzar resultados, contar con un alineamiento estratégico, en el que todos los integrantes de la organización conozcan sus roles y responsabilidades y porque es necesario tener una (guía, hoja de ruta, un plan) porqué tenemos que fijar la dirección.

El plan de desarrollo integral como herramienta de gestión, propone objetivos contruidos con el fin de ayudar a clarificar los ideales cooperativos, fortalecer y capacitar a las bases de la organización, alinear la gestión con principios modernos y competitivos, y, sobre todo; para generar factibilidad financiera sostenida a largo plazo.

Si contamos con un plan de desarrollo, las organizaciones contarán con una herramienta de gestión que les permitirá tener un norte claro, una misión, una visión hacia donde ir en un mediano y largo plazo; insertar a la organización a un mercado competitivo para lograr la sostenibilidad en el tiempo.

El ICO tiene 8 grandes temas, que apuntan a establecer su capacidad interna, tanto en la organización en sí misma como de la misma organización en el contexto de su territorio. Uno de estos temas es el plan estratégico y evaluación; este tema aborda temas relacionados con

la capacidad de la organización para el cumplimiento de sus objetivos, expresada en la identificación de los problemas a resolver para cumplirlos, planear, establecer responsabilidades, hacer seguimiento de las tareas y evaluar los resultados alcanzados. (IICA, 5 Herramientas para la Gestión del Desarrollo Rural 2014).

4.1.5. Necesidades de la organización identificadas mediante la aplicación de la herramienta VEO y priorizadas en el plan de mejora organizacional.

Los resultados en la aplicación de encuestas, encontramos que 7 de 10 encuestados consideran que mediante la aplicación de la herramienta VEO y el autodiagnóstico, la organización identificó sus aspectos débiles y priorizó, mediante la formulación de un plan de mejora organizacional, demandando la asistencia técnica para subsanar estos aspectos débiles que les permitirá convertirse progresivamente en una organización competitiva, organizada, fortalecida, democrática con acceso a créditos, servicios a sus socios y articulada a mercados.

La metodología y el proceso de aplicación de la herramienta VEO, permitió a los especialistas contar con una herramienta que responda a las necesidades y demandas de las organizaciones participantes, mediante la aplicación de la herramienta VEO y la elaboración del plan de mejora, permitió brindar una asistencia técnica diferenciada, es decir una organización no tiene las mismas necesidades y demandas, no necesariamente hay coincidencias, por ende, la intervención en cada organización para brindar asistencia técnica, se realiza en base a los resultados obtenidos.

El VEO ha sido adoptado por DEVIDA en su modelo operacional, el contar con el plan de mejora por organización de productores, ha permitido elaborar un plan de intervención anual en base a las demandas y necesidades de las

organizaciones identificadas de manera diferenciada mediante la aplicación de la herramienta VEO.

Considero que es importante que una organización, a través del autodiagnóstico participativo con el soporte de un agente externo (institución/proyecto), cuente con un instrumento de evaluación como la herramienta VEO que sea de utilidad y ayuda en el diagnóstico y planificación, se sienten satisfacción, fortalecidos y empoderados en el uso e interpretación de la herramienta VEO.

Todas en su conjunto, cada organización tiene características particulares. Pueden tener puntos críticos en común, pero su implementación requirió de intervenciones específicas. La herramienta VEO, siempre busca una intervención integral, basada en los 5 ejes primordiales de una organización.

Los antecedentes de otras intervenciones en el ámbito y a nivel nacional nos llevan a concluir que las intervenciones para el fortalecimiento general partían de un análisis de los técnicos, muchas veces “de gabinete” que priorizaban “su necesidades y demandas” y que no necesariamente corresponden a las demandas de las propias organizaciones, espacios de análisis externo donde las organización representadas por su junta directiva y socios no eran consideradas, solamente se les alcanzaba la “receta”, como analogía, “Paracetamol para todos los males”, es decir, las organizaciones recibían la misma asistencia técnica sin considerar que la realidad de una organización difiere de la otra; producto de ello, los resultados no fueron los esperados.

Un error común entre las agencias de desarrollo es creer que el único fin de una organización de productores es económico y productivo; y aunque la necesidad de generar ingresos siempre es crítica, no siempre debería ser el principal objetivo.

Una organización de base social es gente dedicada a una actividad – económica o social-, cuya organización ha sido el resultado de necesidades

sentidas por todos y quienes buscan solucionar sus problemas comunes (CELI NORTE/SUR de USAID – Colombia 2017).

Podría decir que, las organizaciones, juntas directivas y socios reconocen que la herramienta VEO les permitió ser parte del análisis, del diagnóstico de su propia organización, destacan que sean ellos los que identifiquen sus demandas, necesidades y las prioricen para su fortalecimiento.

4.2.1. Expectativas de los principales actores

Cuadro N° 15: Expectativas de los principales actores

El equipo responsable del proyecto, generó espacios para que ustedes puedan exponer sus principales necesidades	Nro. de entrevistas.
Reuniones de trabajo entre equipo técnico, JD y socios de la organización para sanear la contabilidad y mejorar su registro administrativo contable.	10
Sesiones informativas del equipo técnico a JD y socios para identificar y priorizar la atención a demandas de la organización.	8
Reuniones técnicas y mesas de trabajo para elaborar planes de acopio, estatutos y su difusión entre socios.	10

Fuente: Cuadro elaborado por el autor en base a los datos recogidos en la entrevista.

Descripción:

El cuadro N.º 15 esta referido a como el equipo implementador de la herramienta VEO propició espacios de dialogo como mesas de trabajo, jornadas de capacitación y autodiagnóstico con la participación de los integrantes de las juntas directivas, involucrando en el proceso a socios de la organización, en la actualización de estatutos reglamentos, planes de acopio y principalmente en la difusión de los referidos documentos como una muestra de transparencia hacia los asociados.

Los socios se sienten valorados por su organización al ser parte de la identificación de sus problemas y de priorizar sus demandas, los espacios de diálogo, debate y discusión que inicialmente estaba imposibilitados para los socios, hoy son parte de la toma de decisiones fortaleciendo de esta forma la práctica democrática y ciudadanía.

4.2.2. Reuniones de trabajo entre equipo técnico, JD y socios de la organización para sanear la contabilidad y mejorar su registro administrativo contable.

En lo que respecta a esta consulta, hubo unanimidad en los diez encuestados, coincidieron en manifestar que, los responsables de implementar la herramienta VEO, propiciaron espacios de diálogo y debate entre los integrantes de la junta directiva, socios de la organización como jornadas de capacitación, estos espacios de diálogo permitió identificar la demanda de que la organización cuente con su registro administrativo y contable saneado, veraz, siendo un requisito necesario por ejemplo solicitado por entidades financieras para acceder a créditos como sustento de un manejo y registro contable actualizado.

Los especialistas de DEVIDA identificó como debilidad en todas las organizaciones, el deficiente manejo administrativo y contable, inexistente en algunos casos lo que conlleva a la pérdida de credibilidad y transparencia de los integrantes de las juntas directivas.

Por ende, se vio con conveniente, la necesidad de propiciar espacios de diálogo, debate con los integrantes de las juntas directivas y socios a través de reuniones de trabajo, sesiones educativas; de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta VEO, se identificó los puntos críticos como el manejo administrativo y contable, posterior a ello se prioriza en el plan de mejora espacios de diálogo, sesiones técnicas y capacitaciones con equipos gerenciales y directivos, para contar con un sistema contable y

administrativo adecuado acorde a la organización y que sea presentado a los socios en señal de transparencia.

Partiendo de la premisa que la herramienta VEO es una herramienta de autodiagnóstico, participativa, considero que la estrategia implementada de generar espacios de debate, de discusión, de capacitación a miembros de la junta directiva y socios de las organizaciones puedan identificar y exponer sus principales necesidades, como el ineficiente manejo administrativo y contable, ha sido acertada.

Considero que ha sido una forma de involucrar, comprometer a los socios de las organizaciones, que sean parte del análisis, evaluación de demandas y necesidades y su priorización, ello ha permitido empoderarlas y apropiarse de la herramienta VEO como un instrumento de autoevaluación periódica de su organización.

La responsabilidad, la ayuda mutua, democracia, igualdad, equidad y solidaridad son valores del cooperativismo, suscitando lealtad hacia su organización, valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social.

4.2.3. Sesiones informativas del equipo técnico a JD y socios para identificar y priorizar la atención a demandas de la organización.

Los resultados conseguidos en la aplicación de las encuestas, se subraya que 8 de 10 encuestados coinciden en la importancia de generar espacios de diálogo, debate en la que los directivos y socios de la organización sean partícipes del análisis de su organización, que identifiquen demandas y sean ellos las que la prioricen para su atención.

Los especialistas de DEVIDA consideran como estrategia para la implementación del plan de mejora organizacional realizar sesiones de capacitación, talleres de capacitación reuniones técnicas, días de campo en

temas administrativos contables involucrando a integrantes de la junta directiva y socios, ello permitió involucrarlos en la priorización de necesidades y atención de las mismas de manera periódica desarrollando capacidades para contar con un adecuado manejo administrativo contable.

Una de las principales debilidades identificadas en la aplicación de la herramienta VEO y priorizadas en el plan de mejora organizacional ha sido el inadecuado manejo administrativo contable de las organizaciones de productores.

El desarrollar sesiones, talleres de capacitación, reuniones técnicas ha permitido el involucramiento de los miembros de las juntas directivas y socios, han entendido la importancia de que su organización cuente con un sistema contable que les permita conocer sus estados de ingresos y egresos, estados de pérdidas y ganancias, darlos a conocer a su organización promoviendo la transparencia y con ello la fidelidad del asociado con su organización. Cuando nos referimos a fidelidad, nos describimos a que los socios hagan entrega de su producción a su organización para sea a través de ella que puedan ser colocados al mercado en volúmenes significativos obteniendo mejores precios, de paso fortalecen a su organización y generan ingresos para contar con capital semilla para el acopio.

Por lo tanto, se logra determinar que, la organización que cuente con un eficiente y transparente manejo administrativo contable, demuestre movimiento económico sostenido, requisito indispensable para acceder a créditos de bancas de segundo piso, cajas rurales podrá acceder a financiamiento como capital de acopio para la propia organización y socios, asimismo, como a beneficios del estado.

4.2.4 Reuniones técnicas y mesas de trabajo para elaborar planes de acopio, estatutos y su difusión entre socios. (10 encuestas)

Las personas encuestadas han concordado en la importancia de ser parte del proceso de identificación de sus propias necesidades y plantera alternativas de solución; para ello a través de las mesas de trabajo, reuniones técnica, sesiones de capacitación permitieron elaborar de forma conjunta la actualización de sus estatutos, planes de acopio con información facilitada por los socios y principalmente su difusión entre los asociados promoviendo con ello, la transparencia tan venida a menos en las organizaciones de productores.

El equipo técnico de asociatividad de DEVIDA como parte de su intervención, desarrolla días de campo, mesas de trabajo, reuniones técnicas, sesiones de capacitación con los participantes de los proyectos que implementa.

La herramienta VEO como herramienta de autodiagnóstico participativa precisa de metodologías y dinámicas participativas como mesas de trabajo, reuniones técnicas, sesiones de capacitación, que propicie la participación activa de los socios de la organización, de involucrarse en el proceso y plantear propuestas como y alternativas de solución a sus demandas en temas prioritarios para que la organización cuente con un plan de acopio y estatutos actualizados vigentes.

Considero que la estrategia implementada para obtener información mediante la herramienta VEO, la formulación del plan de mejora organizacional, para involucrar a los socios de la organización a través de días de campo, mesas de trabajo, reuniones técnicas, sesiones de capacitación, permitió formular herramientas de gestión como los planes de acopio, un instrumento muy valioso para conocer el volumen por campaña anual de producción de cacao o café por socio, por comunidad, por organización para ofertar al mercado local y externo en algunos casos; el contar con volúmenes de producción atractivos para el mercado, permitirá obtener mejores precios por su producto, diferenciales por origen, comercio justo o certificación orgánica; los estatutos actualizados de las

organizaciones son importantes y necesarios para la consolidación de la organización en un mediano plazo y lograr el bienestar de los socios.

Se podría decir que, el procedimiento de difusión de los instrumentos de gestión como planes de acopio, estatutos y reglamento de las organizaciones, permitieron transparentar la gestión de la junta directiva y que los socios lo valoren como una muestra de transparencia para el fortalecimiento de la ciudadanía en la fiscalización de sus organizaciones en general.

El objetivo primordial del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, es lograr la participación consciente y propositiva de los campesinos en su comunidad agraria, en sus empresas y en la sociedad nacional, convirtiéndoles en interlocutores válidos de sus comunidades frente al estado y sus órganos de decisión política y económica (IICA, 5 Herramientas para la Gestión del Desarrollo Rural, 2014).

4.3.1. Acciones realizadas por VEO

Cuadro N° 16: Acciones realizadas por VEO

Acciones que hizo el proyecto VEO para atender las necesidades de las personas	Nro. de entrevistas.
Charlas de capacitación dirigidas a la JD y socios de organizaciones.	10
Sesiones educativas para formular planes de acopio y aprobar estatutos de la organización.	9
Sesiones de capacitación y asistencia técnica sobre temas identificados en el auto diagnóstico organizacional.	10
Reuniones técnicas con JD y socios para formular el plan organizacional para la incorporación de nuevos socios a la organización.	6

Fuente: Cuadro elaborado por el autor en base a los datos recogidos en la entrevista.

Descripción:

Podemos hacer mención que, una vez conocidos los resultados del autodiagnóstico VEO y formulado el plan de mejora por organización, se priorizaron las necesidades y demandas de la organización, principalmente orientadas a desarrollar capacidades en los integrantes de las juntas directivas y de los miembros de las organizaciones a través de actividades de capacitación, días de campo, charlas técnicas para la formulación de instrumentos de gestión de la organización en forma participativa.

4.3.2 Charlas de capacitación dirigidas a la JD y socios de organizaciones.

Todas las personas encuestadas señalaron y coincidieron en la importancia de que su organización se vea fortalecida a través del desarrollo capacidades a los integrantes y socios de las organizaciones de productores, una debilidad identificada como consecuencia de la aplicación de la herramienta VEO y priorizada en el plan de mejora organizacional.

Los especialistas de DEVIDA, agentes externos responsables del fortalecimiento organización mediante la aplicación de la herramienta VEO y priorización de necesidades, orientaron su asistencia técnica a los criterios débiles de la organización, brindando asistencia técnica diferenciada por organización con el uso de dinámicas de capacitación participativa consideradas en el plan de trabajo anual - PTA.

El proceso de apropiación por parte de la organización, es continúa, requieren de un agente externo (institución/proyecto) para su implementación. Consideran que la herramienta es de utilidad y ayuda en el diagnóstico y planificación, se sienten contentos con la herramienta.

Es bueno precisar que, las expectativas de los socios siempre son altas, el proceso de fortalecimiento organizacional toma su tiempo, podemos evaluar el cumplimiento de las expectativas considerando la incorporación de las herramientas y los avances logrados durante el año de intervención. En conclusión, la herramienta es útil.

William Ramírez Sánchez de la cooperativa COOCAS hace referencia a: *“El trabajo de reflexión previo, a la aplicación del VEO y la implementación del plan de mejora, permitió tener claridad de los cambios que propone la organización, además, que estas acciones son realizables y, se ajustan a las necesidades y problemas de la organización autoidentificados, antes que los propuestos por los técnicos de los proyectos”.*

Por lo tanto, se logra determinar que, la herramienta VEO como herramienta de autodiagnóstico participativa organización permitió el fortalecimiento de las organizaciones de productores, permitiendo identificar (diagnóstico) puntos críticos, que luego de un proceso de priorización son abordados, permitiendo contribuir al bienestar del asociado.

4.3.3 Sesiones educativas y asistencia técnica para formular planes de acopio y aprobar estatutos de la organización, temas identificados en el auto diagnóstico organizacional.

En las preguntas relacionadas al tema, se ha encontrado como resultado que, 9 y 10 encuestados consideran que en la aplicación de la herramienta VEO, se identificaron criterios débiles de la organización que ameritan fortalecerlos como formular planes de acopio y contar con estatutos y reglamentos actualizados, de conocimiento de los socios.

Las sesiones de adiestramiento y asistencia técnica fueron espacios que permitieron involucrar a los socios de la organización en la formulación de

herramientas de gestión como planes de acopio y estatutos de la organización.

La asistencia técnica que implementa el equipo de asociatividad de DEVIDA y en general los profesionales y entidades ligadas al desarrollo agropecuario, la realizan a través de días de campo, jornadas de capacitación, sesiones educativas complementadas con dinámicas que fomenta la intervención de los agricultores.

Los planes de trabajo anual formulados en base a los resultados del plan de mejora organizacional diferenciados por organización, considera las necesidades y prioridades, sobre ello, se formula un plan de fortalecimiento que permite el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los integrantes de las juntas directivas y agricultores, de esta forma, se involucra a los socios que a través de sus intervenciones, recojo de opiniones, se formularán de manera participativa los planes de acopio, estatutos y reglamento así como otros documentos de gestión importantes para la organización.

Por lo tanto, se logra determinar que, como consecuencia de la aplicación de la herramienta VEO en las organizaciones, las acciones implementadas a través del plan de mejora organizacional estuvieron orientadas a atender las solicitudes y necesidades de los integrantes de la junta directiva y socios de las organizaciones resaltando la importancia de contar con estatutos y reglamentos de la organización actualizados y de conocimiento de los socios, así como contar con un plan de acopio por organización que permita a la organización saber con es su potencial de acopio en TM de grano de cacao o café por campaña para ofertar al mercado nacional e internacional cumpliendo con los parámetros técnicos necesario para obtención de buenos precios, por ende generar mayores ingresos económicos al agricultor socio.

4.3.4 Reuniones técnicas con JD y socios para formular el plan organizacional para la incorporación de nuevos socios a la organización.

En las encuestas aplicadas a los integrantes de la junta directiva y socios de las organizaciones, el resultado ha sido que 6 de diez encuestados consideran que las reuniones técnicas para la formulación del plan organizacional no tuvieron el efecto deseado de captar nuevos socios en las organizaciones, ello hubiera permitido ampliar su base social e incrementar su volumen de acopio.

Solo 4 entrevistados consideraron que sus organizaciones incorporaron nuevos socios a sus organizaciones por con siguiente, mayor volumen de acopio de grano de cacao o café para ofertar al mercado.

Las reuniones técnicas implementadas por el equipo de DEVIDA, si bien es cierto generó la atención de los socios en la formulación del, hubo interés en participar en la formulación del plan organizacional y posterior difusión, no generó el interés de nuevos agricultores para incorporarse a la organización.

Un factor a tomar en cuenta identificado por los especialistas de asociatividad de DEVIDA ha sido que, debido a la presencia de plagas y enfermedades en los cultivos de cacao y café principalmente, insuficiente abonamiento de cultivos por los altos costos de los insumos, redujo el volumen de acopio del agricultor y sus ingresos económicos, así como el poco interés por asociarse a una organización.

Podría decir que, si bien es cierto las estrategias usadas con las organizaciones para formular el plan organizacional como una demanda de los miembros de la junta directiva y socios los cuales fueron socializados, validados y difundidos fueron las adecuadas, sin embargo, esta acción no permitió captar nuevos socios, ello debido a que las exigencias de los agricultores por recibir asistencia técnica, servicios, créditos, mejores precios

por su producto así como el retraso por el pago de su producto al no contar la organización con capital de acopio, ocasionaron que el agricultor opte por no asociarse.

Es importante hacer referencia que:

“Los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, el 12.66% de productores de la región San Martín se encuentran asociados, asimismo a nivel de la amazonia solamente el 11% de productores se encuentran asociados” (INEI, IV CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2012, 2013).

4.2 APORTES DE LA HERRAMIENTA VEO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES, JUNTAS DIRECTIVAS Y ASOCIADOS

4.2.1. Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.

Cuadro N° 17: Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, juntas directivas y asociados.

Juntas directivas y socios de organizaciones fortalecieron sus capacidades.	Nro. de entrevistas.
Sesiones de capacitación y de autodiagnóstico con JD y socios permitieron la identificación de debilidades, demandas la organización y su priorización.	10
Capacidad de Gestión de JDs de las organizaciones a través liderazgos efectivos.	10
Organizaciones desarrollan capacidades para el manejo técnico en la aplicación del Reglamento, conocimiento y difusión de sus estatutos.	10
Organizaciones desarrollan capacidades para la formulación de planes de acopio anual.	8
Asistencia técnica y capacitación a JD en la planificación para el cumplimiento de obligaciones tributarias.	8
JD y socios de la organización desarrollan capacidades en análisis de herramienta VEO, planificación organizacional, planes de acopio y estados financieros.	8
Total	10

Fuente: Cuadro elaborado por el autor en base a los datos recogidos en la entrevista

El VEO -Valoración del Estado Organizacional VEO como herramienta de autodiagnóstico Es un instrumento que se aplica a las organizaciones de pequeños productores, permite obtener una radiografía de la organización en sus distintas dimensiones. El resultado obtenido posibilita el establecimiento de un programa de mejoramiento en corto, mediano y largo plazo.

La aplicación del instrumento en distintos momentos en la vida de la organización logra que se identifiquen avances y retrocesos. Su aplicación arroja valores cuantitativos sobre distintas dimensiones de la organización

Los agricultores que ocupan cargos como gerentes y presidentes de organizaciones de pequeños productores, requieren un fuerte acompañamiento de un agente externo, en este caso DEVIDA u otra fuente cooperante que les permita establecer procesos de control y seguimiento a las operaciones que desarrollan las organizaciones que evidencian las actividades, acuerdos y avances logrados por la organización. La falta de compromiso de los líderes para la identificación de puntos críticos de la organización, son puntos críticos a subsanar en el mediano plazo.

José Félix Montoya Soto - Chemonics Internacional - Colombia menciona:

La administración, gerencia y gestión se aprende haciendo y decidiendo, si los campesinos son los propietarios de las organizaciones, ellos mismos deben dirigirlas, cumpliendo las normas y siendo legales, además es necesario que la base social haga veeduría y eso ayuda a la vigilancia, para que todo marche bien.

4.2.2. Sesiones de capacitación y de autodiagnóstico con JD y socios permitieron la identificación de debilidades, demandas la organización y su priorización.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en las diez entrevistas en considerar que las sesiones de capacitación y de autodiagnóstico con JD y socios permitieron la identificación de debilidades, demandas la organización y su priorización.

La herramienta VEO como autodiagnóstico comunal ha permitido a las organizaciones identificar sus aspectos débiles como organización, asimismo priorizar sus necesidades y principales demandas de manera participativa, que es lo que realmente necesitan para salir del marasmo en las que han estado inmersos por mucho tiempo.

La herramienta VEO aplicado al inicio de año de manera participativa, permitió contar con una línea base y conocer el estado situacional de la organización, en base a ello se brindó un plan de asistencia técnico diferenciada a las organizaciones en base a las tres categorizaciones del VEO: organización precaria, organización en desarrollo y organización consolidada, identificadas las demandas y necesidades de las organizaciones, establecer un plan de asistencia técnica diferenciada a las organizaciones sobre la base las categorías alcanzadas, para que, en un periodo de un, en una segunda aplicación de la herramienta VEO, evaluar su grado de avance con relación a la primera medición.

La herramienta VEO es un autodiagnóstico participativo que permite realizar un análisis involucrando a integrantes de la junta directiva y socios de la organización participante, muchas veces la información recogida con la participación solo de los integrantes de la junta directiva es sesgada, ello debido a que no sinceran o dan a conocer sus debilidades como organización.

Podría decir que, es muy importante el involucramiento de los socios y de la propia junta directiva en el análisis organizacional para la identificación de sus debilidades y la priorización de sus demandas, que las propuestas partan de ellos como organización, que se sientan parte de la

solución los empodera como junta directiva y como socios, comprometiéndolos en sacar adelante a su organización.

4.2.3. Capacidad de Gestión de JDs de las organizaciones a través liderazgos efectivos.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en las diez entrevistas en la mejora de la capacidad de gestión de JDs de las organizaciones a través liderazgos efectivos.

En el análisis realizado, podemos identificar que, una debilidad identificada al inicio de la intervención fue encontrar organización desmotivadas, integrantes de juntas directivos con débil liderazgo, falta de convocatoria, difusión y prácticas de democráticas, ello generó desconfianza en los socios de sus organizaciones.

Los miembros de las juntas directivas de las organizaciones mayormente no gestionaban asistencia técnica u otras demandas de sus asociados, se caracterizaban por la débil capacidad de gestión, las capacitaciones en temas específicos como liderazgo y gestión permitió desarrollar nuevas destrezas y habilidades logrando de esta manera, fortalecer su liderazgo y el acercamiento a sectores del estado que permitieron obtener beneficios a su organización.

El trabajo desarrollado por los especialistas de DEVIDA para desarrollar capacidad de gestión en los miembros de las juntas directivas de las organizaciones, se basa en el plan de mejora organizacional y de las propias acciones programadas en su plan anual de trabajo; en esta oportunidad se priorizaron y orientaron a temas específicos de interés de la propia organización, ello permitió reorientar la asistencia técnica a las organizaciones en el tema de capacidad de gestión y liderazgo.

Con la segunda aplicación de la herramienta VEO realizada a las organizaciones de productores, como resultado encontramos que, la herramienta VEO cumplió con el objetivo de fortalecer a las juntas directivas y socios de las organizaciones de productores en el desarrollo de capacidades en temas como liderazgos efectivos, liderazgo femenino y juvenil como una prioridad identificada y atendida como parte del proceso de fortalecimiento.

Por lo tanto, se logra establecer que el proceso de fortalecimiento capacidades de socios y directivos es un proceso continuo partiendo que se cuenta con organizaciones en un nivel precario, para lo cual, debe de realizarse el seguimiento permanente hasta lograr su consolidación priorizando temas técnicos, comerciales, liderazgo efectivo y enfoque de género.

4.2.4. Organizaciones desarrollan capacidades para el manejo técnico en la aplicación del Reglamento, conocimiento y difusión de sus estatutos.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso de los entrevistados en afirmar que las organizaciones desarrollaron capacidades para el manejo técnico en la aplicación del Reglamento, conocimiento y difusión de sus estatutos.

Los resultados de la primera aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores, arrojaron como resultado que, contaban con reglamentos desactualizados, miembros de las juntas directivas y principalmente beneficiarios de las organizaciones desconocían el reglamento y estatutos de sus cooperativas, ello es producto del desconocimiento de sus roles y funciones como directivos de las organizaciones.

En la evaluación efectuada por los especialistas de asociatividad de DEVIDA, el resultado coincide en el sentido que, la principal debilidad de

las organizaciones es que las juntas directivas y socios cuentan con reglamentos y estatutos desactualizados, los socios desconocen los referidos documentos de gestión organizacional, nula difusión de estatutos a nivel de bases de las cooperativas.

Podría decir que, como resultado del plan de mejora organizacional, DEVIDA priorizo la asistencia técnica orientada a la actualización de reglamentos y estatutos y principalmente en promover la difusión a nivel de las bases de la cooperativa en forma periódica, ello permitirá legitimar la gestión de la junta directiva y transparentar su gestión.

Si una organización que tiene como visión promover el bienestar de sus asociados, ofrecer servicios y sobre todo ser competitiva y atractiva para empresas privadas nacionales e internacionales y el sector público, necesariamente debe contar con reglamentos y estatutos actualizados, vigentes adecuados a la recién promulgada Ley N°31335, conocida como "Mejoramiento de la cooperación entre los agricultores en cooperativas agrícolas", introduce importantes reformas, siendo una de las más destacadas la implementación de prácticas de buen gobierno cooperativo y balance social. Estas medidas se consideran instrumentos que contribuirán a mejorar la gestión y fortalecer los sistemas de administración y supervisión en las cooperativas agrícolas.

4.2.5. Organizaciones desarrollan capacidades para la formulación de planes de acopio anual.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en 8 de los entrevistados en considerar muy trascendental que las organizaciones cuenten con un plan de acopio por campaña que les permita conocer el potencial de volumen de producto como cacao o café, que tipo de producto demanda el mercado, el contar con volúmenes de producción, permite a la organización negociar mejores precios y principalmente la firma de acuerdos comerciales o intención de compra.

Como parte de su intervención, DEVIDA identificó como una necesidad que todas las organizaciones de productores que asesora, cuenten con un “plan de acopio”, en la planificación anual de trabajo desarrollo sesiones de capacitación participativa para que, conjuntamente con los miembros de las juntas directivas y socios, formulen su plan de acopio, el mencionado documento debe de realizarse antes del inicio de campaña de cosecha de cultivos de cacao y café, en el último tramo del año.

Según lo expuesto, el plan de acopio, va de la mano del capital de acopio, es importante que la organización cuente con un capital de acopio o haber gestionado un crédito a nivel asociativo o individual que le permita comprar la producción de sus asociados con pagos oportunos contra entrega como demandas los agricultores.

El plan de acopio es una herramienta de gestión de las organizaciones de productores que permite organizarse, planificar como organización para conocer el promedio de producción por socio, el volumen de producción al mercado, con ello se formuló un plan financiero y comercial para incrementar sus ventas.

Los precios se establecen en función a la bolsa de valores y de acuerdo a lo pactado con el socio/proveedor, adicionado a ello la calidad del producto determinará el precio final.

Los negocios y servicios no solo representan una fuente de ingresos, sino que también son cruciales para fomentar el crecimiento y el desarrollo, además de servir como un vínculo efectivo entre la organización y sus socios. El desarrollo de negocios se basa en una cadena productiva sólida en la que la organización se especializa en uno o varios eslabones y posee un profundo conocimiento de su actividad. Por otro lado, los servicios son actividades que generan ingresos destinados a cubrir los costos operativos. Entre los servicios más habituales se encuentran la asistencia técnica en la producción, la

formación, la comercialización (a precios justos y con pagos oportunos) y la provisión de crédito (en calidad de facilitador o administrador)” (CELL NORTE/SUR de USAID en Colombia en 2017.

Podría decir que, el agricultor individual o no asociado no tiene poder de negociación necesaria para obtener mejores precios por sus productos como café o cacao, por ello la importancia de asociarse y de esta forma, su organización oferte volúmenes significativos de producto para obtener mejores precios.

4.2.6. Asistencia técnica y capacitación a JD y socios de la organización en análisis de herramienta VEO, cumplimiento de obligaciones tributarias, planificación organizacional, planes de acopio y estados financieros.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en ocho entrevistados en considerar la importancia y necesidad de que tanto la junta directiva y socios de las organizaciones cumplan con sus obligaciones tributarias y desarrollan capacidades en análisis de herramienta VEO, planificación organizacional, planes de acopio y estados financieros.

Las organizaciones al ser parte del autodiagnóstico organizacional en la aplicación de la herramienta VEO, identificaron sus debilidades y demandaron asistencia técnica puntual en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, planificación organizacional, planes de acopio y estados financieros.

Con los resultados conseguidos en la aplicación de las encuestas, los especialistas de DEVIDA priorizaron la asistencia técnica a las juntas directivas principalmente y a los socios de la organización en la importancia del cumplimiento de sus obligaciones tributarias, desarrollan capacidades en análisis de herramienta VEO, planificación organizacional, planes de acopio y estados financieros.

La asistencia técnica será diferenciada de acuerdo al nivel de desarrollo organizacional obtenido en la aplicación de la herramienta VEO que son: organizaciones precarias, en desarrollo y consolidadas.

Podría decir que, para que una organización para ser competitiva, atractiva para el mercado, entidades financieras y sector público que brindan servicios de financiamiento de planes de negocio, es prioritario contar con una contabilidad saneada, transparentada y que cumpla con sus obligaciones tributarias principalmente, requisito indispensable para acceder a servicios de asistencia técnica y principalmente créditos por parte de la banca de segundo piso, créditos asociativos y a nivel individual.

El propósito no es alentar la economía informal como acopiadores, sino que el agricultor conozca y acceda a entes financieros y estado para obtener financiamiento a través de fondos concursables como AGROIDEAS, PROCOMPITE, PNIPA y entidades de cooperación internacional.

El Sr. Eleazar Popo, presidente de ASOPANELA. Santander de Quilichao – Cauca menciona: “la administración, gerencia y gestión se aprende haciendo y decidiendo, si los campesinos son los propietarios de las organizaciones, ellos mismos deben dirigirlas, cumpliendo las normas y siendo legales, además es necesario que la base social haga veeduría y eso ayuda a la vigilancia, para que todo marche bien.

4.2.7. Aportes de la herramienta VEO

Cuadro N° 18: Aportes de la herramienta VEO

¿Como contribuyó la herramienta VEO en el fortalecimiento de su organización?	Nro. de entrevistas.
JD de organizaciones capacitadas firman convenios con sectores del estado y banca privada de segundo piso y acceden a financiamiento de campaña.	8
La herramienta VEO fortaleció a las juntas directivas, socios de la organización en ejes como democracia, participación, gerencia y administración y difusión de reglamentos y estatutos.	9
El autodiagnóstico VEO permitió identificar indicadores débiles como democracia y participación, gerencia y administración, negocios y servicios, priorizó su atención a través de un plan de mejora organizacional.	8
Participación de hombres y mujeres (reuniones, asambleas, charlas y sesiones)	9
Las organizaciones incrementan el volumen de acopio y acceder a mejores precios por su producto (café o cacao).	6
Total	10

Fuente: Cuadro elaborado por el autor en base a los datos recogidos en la entrevista.

La herramienta VEO, como herramienta de autodiagnóstico, ha contribuido en el fortalecimiento organizacional al construir de manera participativa e involucrando a socios de la organización instrumentos de gestión, adecuación a la nueva ley del cooperativismo.

Las convocatorias y materialización de estos espacios están normalizados y son de obligatorio cumplimiento.

No porque se convoquen y se materialicen estos espacios legales las organizaciones muestran un carácter democrático y participativo. La democracia y la participación en organizaciones está dada por la conducta habitual de sus miembros, representantes y líderes y tiene que ver con asuntos como suministro de información clara, veraz, oportuna y pertinente en forma continua a los asociados, así como un profundo respeto por las diferencias culturales, étnicas, religiosas, políticas y de enfoques frente a temas económicos y sociales que tienen las bases que conforman las organizaciones.

4.2.8. JD de organizaciones capacitadas firman convenios con sectores del estado y banca privada de segundo piso y acceden a financiamiento de campaña

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en 8 entrevistados que refieren que sus organizaciones lograron firmar convenios con fondos concursables de sectores del estado y gestionaron créditos como asociación para el financiamiento de campaña de cacao y café con banca privada y AGROBANCO.

En el análisis realizado, considero que las organizaciones de productores, al haber saneado sus estados financieros y contables, contar con una junta directiva vigente, se vieron fortalecidas como ellos mismos lo reconocen, de acuerdo con el grado de interés de cada organización y socios, ello les le permitió gestionar y acceder a recursos necesarios para la campaña, asimismo poder ser partícipes de programas de programas del estado que brindan asistencia técnica a agricultores organizados presentando planes de negocio a AGROIDEAS con el asesoramiento técnico de la cooperación y entidades como DEVIDA.

Según el análisis realizado por el equipo de asociatividad de DEVIDA, el conocer y aplicar la herramienta VEO, permitió identificar necesidades y solicitudes de las organizaciones, formular un plan de mejora por organización diferenciada en base a los resultados obtenidos y calificación de las organizaciones como “precaria y en desarrollo” y establecer un programa de fortalecimiento de las organizaciones, contribuyendo a contar con juntas directivas con estados financiero y contables saneados, que cuenten con un plan de acopio, plan de desarrollo organizacional, estar adecuados a la nueva ley de cooperativas con beneficios tributarios, el gestionar y acceder a créditos por campaña, son resultados tangibles que demuestran un grado de fortalecimiento organizacional.

Oswaldo Oliver. Subdirector de Fortalecimiento a organizaciones de productores, crédito y comercialización del programa ADAM – USAID dice:

Las organizaciones de pequeños productores deben actuar sobre la mente, el corazón y los bolsillos de sus asociados, para generar nuevas conductas, cambios en las costumbres, crear confianza, fidelidad y garantizar la sostenibilidad de dichas instituciones, de otro lado es posible mostrar que es compatible desarrollar un modelo empresarial campesino solidario fundamentado en valores como la equidad, el respeto y la legalidad.

Con respecto al Índice de Capacidades Organizacionales - ICO tiene 8 grandes temas, que apuntan a establecer su capacidad interna, tanto en la organización en sí misma como de la misma organización en el contexto de su territorio. Uno de estos temas es la capacidad financiera, este tema está dirigido a medir la capacidad de la organización de administrar satisfactoriamente, tanto de sus propios asuntos y recursos como de los recursos externos que capte, proviene de las organizaciones con las cuales haya suscrito convenios o contratos, y a la sostenibilidad financiera que haya desarrollado, así como su nivel de autonomía cuando depende de recurso de terceros (IICA 5 Herramientas para la Gestión del Desarrollo Rural, 2014)

Por lo tanto, se logra determinar que, en la pesquisa realizada y en base a los resultados obtenidos, considero que la herramienta VEO si contribuyó en el fortalecimiento de las organizaciones de productores, sin embargo, es necesario que, al ser una herramienta de autodiagnóstico, la propia organización, la adopte y se apropie de la herramienta, para su uso periódico y conocer realmente su estado situacional y base a los resultados establecer un plan de mejora, el trabajo es de todos, no solo de la junta directiva sino de los propios socios, para ello, es necesario continuar con el soporte por un determinado tiempo de un agente externo, en este caso DEVIDA, continúe con el proceso de apropiación y manejo de la herramienta VEO por parte de las organizaciones.

4.2.9. La herramienta VEO fortaleció a las juntas directivas, socios de la organización, permitió identificar indicadores débiles en ejes como democracia, participación, gerencia y administración y difusión de reglamentos y estatutos, priorizó su atención a través de un plan de mejora organizacional.

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso 9 y 8 entrevistados que refieren que la herramienta VEO fortaleció a las juntas directivas y socios de la organización en ejes como democracia, participación, gerencia y administración y difusión de reglamentos y estatutos, asimismo les permitió identificar criterios débiles que fueron priorizados para su atención a través de un plan de mejora organizacional.

Los entrevistados destacaron que, al ser partícipes del autodiagnóstico organizacional, contribuyeron a identificar sus puntos críticos, priorizar su atención, ello con el ánimo de ver a su organización fortalecida, lograr en un mediano plazo su consolidación, teniendo como meta la exportación al extranjero en forma directa de sus productos como cacao y café.

Los especialistas de DEVIDA identificaron como una necesidad prioritaria que mediante a la aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores, les permitió conocer mediante el autodiagnóstico, cuáles eran los aspectos críticos y debilidades de la organización, en base al plan de mejora, reorientaron su asistencia técnica en fortalecer ejes como democracia, participación, gerencia y administración, claves para el empoderamiento de las juntas directivas y fortalecimiento progresivo de la organización con el involucramiento de los propios socios.

Como implementador de la herramienta VEO, en la etapa de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución de los planes de mejora, puedo aseverar que los resultados han sido alentadores, las evidencias son tangibles, destacando principalmente que las organizaciones de productores cuenten con juntas directivas que han fortalecido sus

conocimientos en un adecuado manejo administrativo y contable, saneamiento de sus finanzas, la planificación de su organización, saneamiento físico legal, comercializan volúmenes de producción de cacao o café obteniendo mejores precios para sus asociados, son sujetos de crédito y acceden a beneficios de programas del estado, todo estos hechos han conllevado a transparentar la organización y fortalecer la democracia a la interna de la organización al conocer los reglamentos y estatutos así como los deberes y derechos como asociados, los productores se sienten parte de las organizaciones, sus propuestas son escuchadas y atendidas.

La Ing. Sandra Valencia menciona: El tiempo que demando al equipo de DEVIDA implementar el plan de fortalecimiento depende de varios factores como el nivel organizacional (precario, en desarrollo y consolidada), cuando la organización se encuentra en un nivel precario, demanda más tiempo, la inversión en recursos humano y económico son mayores, el seguimiento es continuo e intenso. Para obtener resultados concretos y sostenibles, estimo un tiempo mayor o igual a dos años.

4.2.10. Participación de hombres y mujeres (reuniones, asambleas, charlas y sesiones)

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en 9 entrevistados que refieren que la aplicación de la herramienta VEO ha logrado que las mujeres participen en las asambleas de socios sea como titular o como esposa del titular, se involucren en la toma de decisiones de la organización, fortalezcan sus conocimiento y capacidades asistiendo regularmente a reuniones y charlas de capacitación.

Los especialistas de DEVIDA promovieron la participación de la mujer en las sesiones de capacitación y días de campo dirigida a organizaciones de productores; sus esfuerzos se han orientado a reforzar conocimiento y actividades que son por lo general, conducidos por las mujeres en los cultivos de cacao y café como por ejemplo, actividades de injerto de plantones, manejo de viveros, cosecha y post cosecha, actividades que en

su gran mayoría, son visibilizadas o destacadas por el propio agricultor, organizaciones e inclusive instituciones de desarrollo.

La nueva ley de cooperativas, Ley 31335 promueve la participación activa de la mujer, que las mujeres participen en condiciones de equidad y proporcionalidad en los órganos de gobierno. Es la primera ley en Latinoamérica que tiene esta regulación.

Bajo ese contexto, DEVIDA orientó sus actividades de capacitación promoviendo en el fortalecimiento organizacional, alentando la participación de mujer en actividades de capacitación bajo la “metodología de escuelas de campo”.

La participación de la mujer a nivel de las comunidades y en la propia organización siempre se ha caracterizado por ser limitada, a ser actores pasivos y excluidas en la toma de decisiones.

Un resultado que arrojó la herramienta VEO fue que las mujeres no ocupaban cargos directivos, no son convocadas a las actividades de capacitación brindadas por entidades de cooperación.

“En los objetivos de desarrollo sostenible de NNUU, 17 objetivos para transformar el mundo, el 5to objetivo: igualdad de género, por qué es importante tiene como propósito lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (UNESCO, 2017).

Se podría expresar que, como consecuencia de la aplicación de la herramienta VEO, las mujeres han sido parte del proceso de autodiagnóstico, han sido consideradas en las actividades de capacitación, han logrado acceder a espacios a los que no tenían acceso y han desarrollado capacidades en beneficio de sus familias y organización los cuales ponen en práctica.

Un ejemplo de ello es que tres cooperativas participantes del proceso de fortalecimiento organizacional actualmente, las juntas directivas las integran mujeres ocupando cargos de presidente de la cooperativa como es el caso de las Cooperativas COOCAS, Luzdey Altamirano y Flormira Herrera de COCAU; como gerente de la cooperativa Nueva Visión, Sheila De la Cruz.

4.2.11. Las organizaciones incrementan el volumen de acopio y acceder a mejores precios por su producto (café o cacao).

Los resultados de las 10 encuesta aplicada, nos indican que hubo consenso en 6 entrevistados que refieren que las organizaciones se vieron fortalecidas en el eje de negocios y servicios, hoy cuentan como organización con un plan de acopio, un estimado de volumen de producción que les permitirá acceder a nuevos mercados, créditos y mejores precios por sus productos.

Los resultados del diagnóstico VEO aplicado a las 6 organizaciones de productores, arrojaron como resultado que las organizaciones desconocían el umero de socios y potencial productivo por socio y por organización.

Sus esfuerzos se orientaron a formular de manera participativa el plan de acopio con la junta directiva y socios de las seis organizaciones, hoy se cuenta con documento que como instrumento de gestión pretende articularlos a un mercado formal que les permita negociar volumen de producción a mejores precios y generar mayor ingreso para la organización y principalmente a sus asociados.

En el análisis de los resultados de la aplicación de la herramienta VEO, en el eje negocios y servicios, se identificó como debilidad que la mayoría de organizaciones no cuenten con un plan de acopio, no conocen cual el estimado de producción de sus socios y cooperativa, por ende, no pueden acceder a firmar acuerdos comerciales con mercados nacionales o acopiadores, así como obtener financiamiento por campaña.

Por lo tanto, se logra determinar que, el plan de mejora VEO como parte del proceso de fortalecimiento organización, priorizó la elaboración de planes de acopio de las seis organizaciones, como herramienta de gestión, documento formulado de manera participativa con los socios de la organización permitió saber el potencial productivo de la organización lo cual les permitirá comercializar volúmenes de producto y obtener mejores beneficios económicos para sus asociados.

4.3 APOORTE DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PROPUESTA POR EL VEO, PARA FORTALECER LA INTERVENCIÓN DE DEVIDA EN EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

4.3.1. Intervención de DEVIDA en el fortalecimiento de organizaciones de productores

Las encuestas aplicadas a los especialistas nos indican que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores, permitió diferenciar las organizaciones en tres categorías: precarias, en desarrollo y consolidad; sobre la base de los resultados, se brindó asistencia técnica específica a las organizaciones de productores incidiendo en los aspectos críticos que, en un mediano plazo, contribuyan al fortalecimiento organizacional.

La asistencia técnica diferenciada se refleja en las acciones de intervención del equipo técnico de asociatividad, establecido en el plan de trabajo anual para el fortalecimiento organizacional sobre la base del plan de mejora de cada organización.

Un aspecto a destacar como resultado de la aplicación de la herramienta VEO en las organizaciones de productores es que

actualmente se cuenta con una base de datos actualizada por cada organización como socios activos, has de cultivo, promedio de producción, estimaciones de plan de acopio por campaña, asimismo en la parte administrativa se ha fortalecido a las organizaciones que ahora cuentan con programas contables, saneamiento administrativo y contable de las organizaciones, insumo importante para planificar actividades y toma de decisiones en conjunto con la organización.

El Ing. Enrique Tuesta Ríos menciona: “La herramienta VEO fortaleció sus capacidades en el manejo e interpretación de los resultados, ha permitido mejorar criterios de evaluación para la intervención con las organizaciones de productores.

4.3.2. Estrategia metodológica propuesta por VEO, en el fortalecimiento de las organizaciones de productores

Los resultados de las encuestas aplicadas a especialistas de asociatividad de DEVIDA nos indican que, efectivamente con la implementación del plan de mejora por cada organización, las juntas directivas de las organizaciones fortalecieron su capacidad de gestión a través de la asistencia técnica diferenciada recibida en saneamiento administrativo y contable, rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos, los resultados se evidencian en la segunda aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores.

Los resultados conseguidos mediante la aplicación de la herramienta VEO a las organizaciones de productores, generan un “plan de mejora”, la receta a seguir donde se resalta los aspectos críticos de la organización, a través de una asistencia técnica diferenciada, se

implementa un plan de fortalecimiento que posteriormente se evaluaron y arrojaron resultados positivos en las organizaciones.

Antes de la intervención y aplicación de la herramienta VEO, la mayoría de organizaciones tenían una débil articulación comercial, comercializaban productos como cacao y café en desventaja, a menores precios con los comerciantes y acopiadores.

El plan de mejora permitió en principio, el saneamiento administrativo y contable de la organización, actualizar documentos de gestión como planes de acopio, plan estratégico, convirtiéndolos en potenciales clientes con la banca de segundo piso y fondos concursables del estado como AGROIDEAS, como resultados podemos destacar que cooperativas como COOCAS, COCAU, Nueva Visión de Cachiyacu obtuvieron financiamiento de sus planes de negocio; asimismo cooperativas como COPACANP, CAMIPT, COPACSHUNT cuentan con expedientes de crédito en proceso de evaluación presentados a AGROBANCO y Cajas Rurales para capital de acopio.

La Ing. Sandra Valencia Delgado menciona: La herramienta VEO nos permite obtener información de la organización y el acercamiento, el contacto personal con los socios y directivos para la implementación de actividades. La información obtenida nos permite realizar actividades y/o articulaciones con instituciones y otros actores que intervienen en el ámbito.

Con el trabajo de tesis se ha demostrado que, la herramienta VEO, una herramienta de autodiagnóstico participativa, permitió el involucramiento de los socios en la evaluación y análisis de su organización, democratizando el proceso al ser partícipes del análisis de su organización, a identificar las debilidades, demandas y a priorizarlas para ser superadas en un plazo perentorio, por lo general en un año.

La valoración del estado organizacional – VEO, es una metodología que permitió evaluar, diseñar estrategias e implementarlas para el fortalecimiento

organizacional, logrando una mejor gestión de la organización, identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva integral, promover la autonomía, sentido de pertenencia y liderazgo en las organizaciones, asimismo incrementar las oportunidades de inversión, inclusión financiera rural y acceso de servicios para las organizaciones.

Asimismo, fortalecieron su capacidad de gestión en temas como rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos, elaboraron planes de acopio para la campaña 2023.

Por otro lado, la herramienta VEO permitió a DEVIDA elaborar paquetes de asistencia técnica más pertinentes a la situación de cada organización, con un consecuente mejor uso de sus recursos.

¿Cuáles son los factores que influyeron en la aplicación de la herramienta VEO en el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao y café con el acompañamiento de DEVIDA en la provincia de Tocache región San Martín?

VEO es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones, permite tener una mirada integral de la organización de productores a partir del análisis de 5 ejes. Esta aplicación multidispositivo permite a las organizaciones ingresar información distribuida en cinco ejes. Con esto, cada organización verifica su estado y anticipa necesidades de mejora.

La aplicación de la herramienta VEO integra la información recopilada y permite extraer información sobre un conjunto de organizaciones, permite evaluar las diferentes necesidades de asistencia técnica y qué tipo de servicio debe brindar DEVIDA. Asimismo, permite ver los diferentes cruces de datos y las posibilidades de análisis, facilitando la toma de decisiones.

La herramienta VEO segmenta las organizaciones de acuerdo al puntaje logrado en organizaciones: precarias, en desarrollo y consolidadas; el aplicativo VEO tiene dos versiones, versión web y versión online, la función web es funcional a áreas urbanas y la versión online es para áreas con poca o nula conectividad como son las zonas rurales de la amazonia, toda la información que se genera por las organizaciones es acumulada y procesada por DEVIDA, esto permite también que sea interoperable con los propios sistemas de DEVIDA así como con otros organismos públicos entre ellos, RENIEC y SUNAT, con RENIEC corrobora la identidad de las personas que integran las organizaciones, mientras que con SUNAT es posible validar la situación tributaria en la que se encuentran las organizaciones de productores principalmente.

Antes del VEO, las OdP mencionaban que sus dos principales problemas eran el acceso al mercado y el acceso al financiamiento, luego, con el análisis del diagnóstico VEO, se encuentra que sin bien, esa son barreras que enfrentan las organizaciones, lo importante es trabajar en las condiciones habilitantes, en ese sentido, DEVIDA ha priorizado AT en temas como asistencia contable, registros contables, formalización de la organización, así como el fortalecimiento de la gobernanza de la propia organización de productores, esto ha permitido que muchas organizaciones como consecuencia de accedan al financiamiento y el mercado, en algunos casos logrando ventas que son récord por su historial o accediendo principalmente para el capital de acopio que representa una barrera importante vinculada al acceso al mercado.

Los especialistas de DEVIDA fortalecieron sus capacidades técnicas para brindar servicios especializados de capacitación y asistencia técnica a organizaciones locales de productores de cacao y café y de acuicultura en temas organizativos, empresariales, comerciales y comunicacionales, fortaleciendo su rol de liderazgo en el mercado de servicios, a través del uso de la herramienta VEO (Valoración del Estado Organizacional).

La aplicación de herramienta VEO por parte de las organizaciones de productores con el asesoramiento periódico de DEVIDA, permitió mejorar la rentabilidad de las cadenas de valor de cacao y café de las 6 OdPs en la provincia de Tocache, mejorando la eficiencia y eficacia de la implementación de la estrategia de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - DAIS de DEVIDA, disminuyendo la dependencia de la economía ilegal del cultivo de la hoja coca de los agricultores.

Uno de los resultados identificados con relación al uso de la herramienta VEO es que la evaluación realizada en los 5 Ejes de la herramienta VEO permitió que los directivos y socios de las ODP comiencen a confiar en su junta directiva, unos en otros y cooperar para el logro de los objetivos comunes de su organización con proyección a su comunidad. “El desarrollo del capital social” es un factor importante para lograr una participación y compromiso de manera significativa de los integrantes de la OdPs en las reuniones, talleres, pasantías y que se beneficien de la asesoría en la implementación de las herramientas VEO.

El trabajo efectivo sobre los cinco ejes estratégicos permitió el fortalecimiento del capital social en las organizaciones seleccionadas, ello queda demostrado con el acceso a la información, en las relaciones, en la credibilidad y confianza que generan las organizaciones hacia el interior y el exterior de su entorno.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

5.1. ACCIONES REALIZADAS POR VEO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES.

- a. El VEO es una herramienta metodológica que facilita el camino hacia el fortalecimiento de las organizaciones. Esta aplicación multidispositivo permite a las organizaciones ingresar información distribuida en cinco ejes, con esto, cada organización verifica su estado y anticipa necesidades de mejora.
- b. El VEO te permite hacer diagnóstico con las propias organizaciones, la organización participa en su propio diagnóstico e implementación del plan de mejora, la organización participa activamente, nos permite identificar planes de mejora de acuerdo con el nivel que se encuentra posterior a los resultados del diagnóstico veo aplicado.
- c. En la aplicación de la herramienta VEO, los resultados obtenidos fue que las organizaciones de productores no contaban con un eficiente y transparente manejo administrativo contable, con movimiento económico continuo, esta limitación, no les permitía acceder a financiamiento como capital de acopio, créditos por campaña individual para la propia organización y socios, asimismo, como a beneficios del estado.

5.2. APORTES DE LA HERRAMIENTA VEO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES, JUNTAS DIRECTIVAS Y ASOCIADOS

- a. Mediante la aplicación de la herramienta VEO, se identificaron puntos críticos de la organización que en una primera aplicación realizada el 2021, no fueron abordados adecuadamente para lograr fortalecer a la organización, la asistencia técnica recibida por parte de las organizaciones, no se alienaban a las reales necesidades de las propias organizaciones.
- b. Las juntas directivas y socios de las organizaciones reciben asistencia técnica de entidades del estado o cooperación que no obedece a sus reales demandas y necesidades; los esfuerzos y recursos desplegados para el fortalecimiento organizacional no obedecen a un análisis previo, sino a una percepción técnica no acorde a la realidad; las acciones desplegadas, no permitieron fortalecer al agricultor asociado o integrante de la junta directiva como se esperaba; el involucrar a las organizaciones de productores en el proceso de análisis y autoevaluación las organizaciones de productores permitieron identificar como sus dos principales problemas eran el acceso al mercado y el acceso al financiamiento.
- c. En la primera evaluación realizada mediante la aplicación de la herramienta VEO, se observó que las organizaciones carecían de documentos de gestión importantes como planes de acopio, estatutos y reglamento o se encontraban desactualizados, socios que desconocían estatutos y reglamentos, deberes y funciones de su organización, desconocimiento de estado de pérdidas y ganancias, volúmenes de acopio y comercialización, desconfianza en los integrantes de las juntas directivas, falta de transparencia ante sus asociados; todo ello fue una limitante en principio para articularse a

mercados competitivos, acceso a fuentes de financiamiento para créditos por campaña o capital de acopio.

5.3. APOORTE DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PROPUESTA POR VEO, PARA FORTALECER LA INTERVENCIÓN DE DEVIDA EN EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

a. Un antecedente que nos llevó a desarrollar la tesis está relacionado a que, el fortalecimiento de organizaciones de productores implementada por sectores del estado y cooperación internacional, no contaban con una herramienta metodológica, se realizaba sobre la base del criterio técnico sin una línea base previa de lo que realmente necesitaba una organización, como decimos, “la receta” fue la misma para todas las organizaciones; sumado a ello que no se involucraba a la propia organización en la identificación de aspectos críticos a fortalecer y en la toma de decisiones; los resultados obtenidos por el proceso de fortalecimiento organizacional implementado, no fueron alentadores, las organizaciones no se fortalecieron.

Por otro lado, el agricultor individual o no asociado, por lo general no es tomado en cuenta por los programas de asistencia técnica o proyectos del estado o sectores y de la cooperación, deben de estar organizados, ello conlleva a que sean excluidos o que su poder de negociación con acopiadores o el mercado sea limitado.

b. El VEO permitió que DEVIDA y las OdP cuenten con una mejor gestión de la información de cada organización, identificar oportunidades de mejora desde una perspectiva integral, promover autonomía, sentido de pertenencia y liderazgo en las organizaciones, asimismo incrementar las oportunidades de inversión y acceso a servicios para las organizaciones.

RECOMENDACIONES

1. La herramienta VEO, al ser una herramienta de autodiagnóstico, es necesario que, la organización la adopte, interiorice y se apropie de la herramienta para su aplicación periódica que permita medir el nivel de avance de las organizaciones, en base a los resultados obtenidos en la autoevaluación, establecer un plan de mejora.
2. Los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta VEO a las seis organizaciones de productores, permitió formular el plan de mejora organizacional, se identificaron los principales puntos críticos sobre la base de tres categorías: precarias, en desarrollo y consolidadas, lo cual permitió elaborar paquetes de asistencia técnica más pertinentes a la realidad de cada organización, con un consecuente mejor uso de sus recursos.

DEVIDA puede definir e implementar servicios apropiados y diferenciados para cada organización de productores o social, según su nivel de desarrollo.

3. Una vez formulado el plan de mejora organizacional, el proceso de fortalecimiento capacidades de socios y directivos debe realizarse en un periodo de un año en organizaciones evaluadas que se encuentren en un nivel precario y en desarrollo, para lo cual, deberá realizarse el seguimiento permanente hasta lograr su consolidación priorizando los resultados obtenidos en la evaluación de los cinco ejes: democracia y participación, gerencia y administración, patrimonio, desarrollo humano y negocios y servicios, 21 categorías y 63 indicadores; posteriormente con la aplicación de una segunda valoración VEO, evaluaremos los resultados obtenidos en los cinco ejes y determinar si efectivamente las organizaciones lograron superar los puntos críticos identificados.
4. Es prioritario que las organizaciones de productores cuenten con instrumentos de gestión como planes de acopio, estatutos y reglamento de las organizaciones, asimismo el conocimiento y difusión entre sus asociados,

permitieron transparentar la gestión de la junta directiva, ello es tomado como una muestra de transparencia, el fortalecimiento de la ciudadanía en la fiscalización de sus organizaciones en general.

Es recomendable que, las organizaciones, independientemente de su objetivo, deben contar con una línea de base para la toma de decisiones como punto de partida de un proceso organizativo. VEO es una herramienta que facilita este proceso.

5. Uno de los aspectos frágiles identificadas en las organizaciones ha sido el frágil manejo administrativo, contable, financiera y legal, por ello, es importante que los agentes externos o DEVIDA prioricen acciones que favorezcan al fortalecimiento de las capacidades de los miembros de las juntas directivas de las asociaciones productoras de cacao y café mediante asistencia técnica, de esta manera fomentar su desarrollo y consolidación como organización.
6. El plan de mejora organizacional, permitió a DEVIDA priorizar la asistencia técnica diferenciada orientada prioritariamente a la actualización de reglamentos y estatutos, saneamiento administrativo contable, plan de acopio, inserción a mercados competitivos, legitimando y transparentando la gestión de la junta directiva.
7. La herramienta VEO es una oportunidad para contribuir a fortalecer ciudadanía con organizaciones que participan de los procesos de diagnóstico y de la implementación de sus planes de mejora, así como de la difusión de instrumentos de gestión como planes de acopio, estatutos y reglamento de las organizaciones, permitieron transparentar la gestión de la junta directiva de las organizaciones de productores ante sus asociados, propiciando la transparencia de la gestión organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PERIODO 2023 – 2025.

La metodología VEO, es una herramienta de diagnóstico y evaluación para el fortalecimiento de organizaciones de productores aplicada por USAID y DEVIDA, construido alrededor de cinco ejes claves que se consideran críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores. Éstos son:

- Desarrollo Humano
- Negocios y servicios
- Gerencia y administración
- Patrimonio
- Democracia y participación.

La información que arroja la herramienta VEO se basa en la categorización de las organizaciones dentro de una escala valorativa de 100 puntos que define su estado como (1) precario, (2) en desarrollo o (3) consolidado; considerándose precario a aquellas organizaciones que arrojan un puntaje de 47 a menos; en desarrollo, a aquellas organizaciones que arrojan un puntaje de 48 a 78 puntos; y consolidado, organizaciones que arrojan un puntaje de 79 a 100 puntos (PDA, 2012).

Para la formulación del plan de mejora, se desarrollará se aplicará por segunda vez la herramienta VEO en talleres participativos, con la participación de directivos y socios. Este evento permitirá recoger información de la organización, considerando los 5 ejes que comprende la metodología para posteriormente contrastarla con la línea base.

Completada la evaluación, se procederá a conocer el puntaje alcanzado por la organización lo cual permitirá categorizar la organización en los estados como precario, en desarrollo y consolidado.

En el proceso de evaluación, se identificarán puntos débiles o no desarrollados por la organización, los mismos que serán insumos para la elaboración del plan de mejora.

Este plan incorporará resultados, indicadores y actividades por ejes, los mismos que al ser resueltos durante el año, deberán contribuir al fortalecimiento organizacional, cuyos resultados deben verse reflejados en el próximo análisis VEO.

6.1 Objetivo General

El objetivo general es elaborar un plan de mejora organizacional, de manera participativa, utilizando la herramienta de Valoración del Estado Organizacional (VEO), precisando resultados y actividades claves por eje de desarrollo que contribuyan al fortalecimiento de la organización y su posible réplica en zonas similares.

6.2 Prioridades

Para elaboración del plan de mejora, se tomará en consideración los resultados de la aplicación de la herramienta VEO, la misma que se realizó con la participación de socios y directivos.

Se priorizará la intervención en organizaciones de productores categorizados como organizaciones precarias y organizaciones en desarrollo.

En las sesiones se recogerá información de la organización y se identificarán los puntos críticos, los mismos que pasaron a un análisis más específico para delinear el plan de mejora organizacional.

Una vez elaborado el plan de mejora, será presentado en asamblea a los integrantes de la junta directiva y socios de la organización, donde se solicitará su validación para su inmediata implementación en un periodo de 12 meses.

En el cuadro adjunto se muestra la hoja de ruta a seguir para la elaboración del plan de mejora de la organización.

Cuadro N° 19: Hoja de ruta



Fuente: Elaboración propia

6.3 Enfoques transversales

Para el desarrollo de la propuesta de implementación de plan de mejora para el fortalecimiento organizacional periodo 2023 – 2025, se tomarán en consideración los siguientes enfoques:

- **Enfoque de desarrollo humano**

El desarrollo humano implica el avance de una sociedad en la mejora de las condiciones de vida de sus individuos. Esto se logra mediante un

aumento en los recursos disponibles para satisfacer tanto las necesidades fundamentales como las adicionales de las personas, y la creación de un entorno social que garantice el respeto de los derechos humanos de todos sus miembros.

La herramienta VEO, es una herramienta que posee como uno de sus ejes principales, el desarrollo humano, se valora como la organización brinda oportunidades a sus asociados, sobre los resultados obtenidos, se trabaja un plan de mejora o fortalecimiento en aspectos como desarrollo del capital humano, estudia el desarrollo de las capacidades de los socios y afiliados en temas como el manejo del predio, acceso a crédito, comercialización, liderazgo, equidad y asociatividad, asimismo el fortalecimiento de prácticas de buen gobierno, economía del asociado para orientar sus ganancias a mejorar su condiciones de vida y acceso a servicios básico; una aspecto a resaltar es el promueve la equidad de género, revisa las políticas y actividades de la organización que son incluyentes y democráticas para ambos géneros en la toma de decisiones, la inclusión de las mujeres en sesiones de capacitación, integrar las juntas directivas de las cooperativas, un caso concreto es el de las cooperativas COCAU, COOCAS y Nueva Visión que cuentan con mujeres integrando las juntas directivas como presidentes o gerentes, un hecho poco usual que es el resultado del proceso de fortalecimiento organizacional.

- **Enfoque de fortalecimiento de capacidades.**

El enfoque de capacidades se entiende como el proceso mediante el cual las personas, grupos, comunidades y organizaciones adquieren conocimientos, habilidades y competencias que les capacitan para abordar los desafíos que enfrentan en su entorno. Esto les permite desempeñar roles y tomar decisiones con el objetivo de mejorar su calidad de vida, como se menciona en el documento (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social de 2015).

Martha Nussbaum refiere que el enfoque de capacidades propugna un principio según el cual cada persona es un fin en sí misma. Estipula que el objetivo es producir capacidades para todas y cada una de las personas, sin usar a ninguna de ellas como medio para las capacidades de otras ni para las del conjunto.

6.4 Estrategias en relación a las prioridades

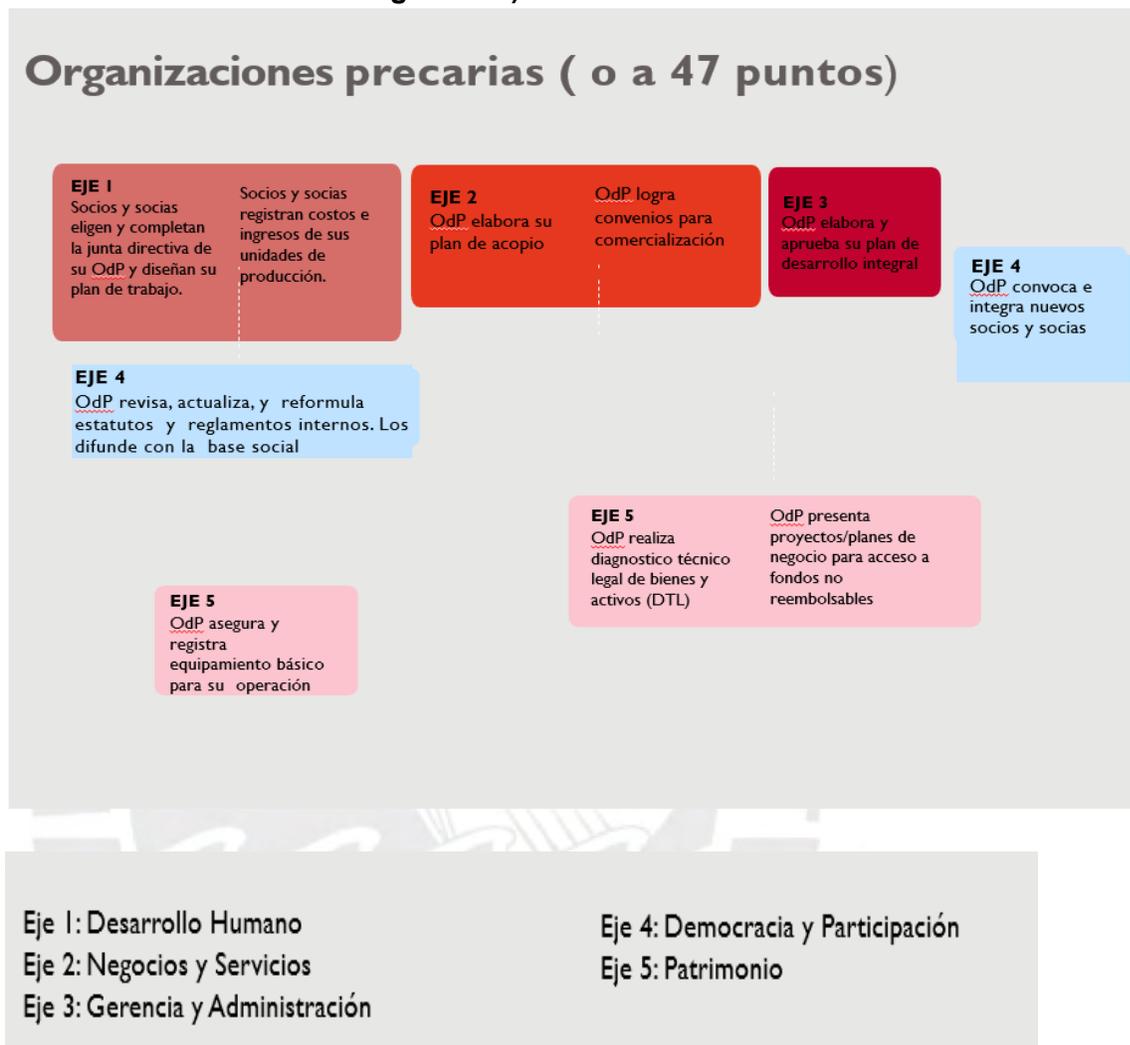
Como señalamos, se priorizará la intervención en organizaciones de productores categorizados como organizaciones precarias y organizaciones en desarrollo.

Se tomará como referencia la línea base de cada organización (2022) para posteriormente desarrollar una estrategia de intervención en tomando los resultados y puntuación obtenido en los 5 ejes evaluados, 21 categorías y 63 indicadores.

a. Diseñar un plan estratégico de capacitaciones dirigido a organizaciones de productores:

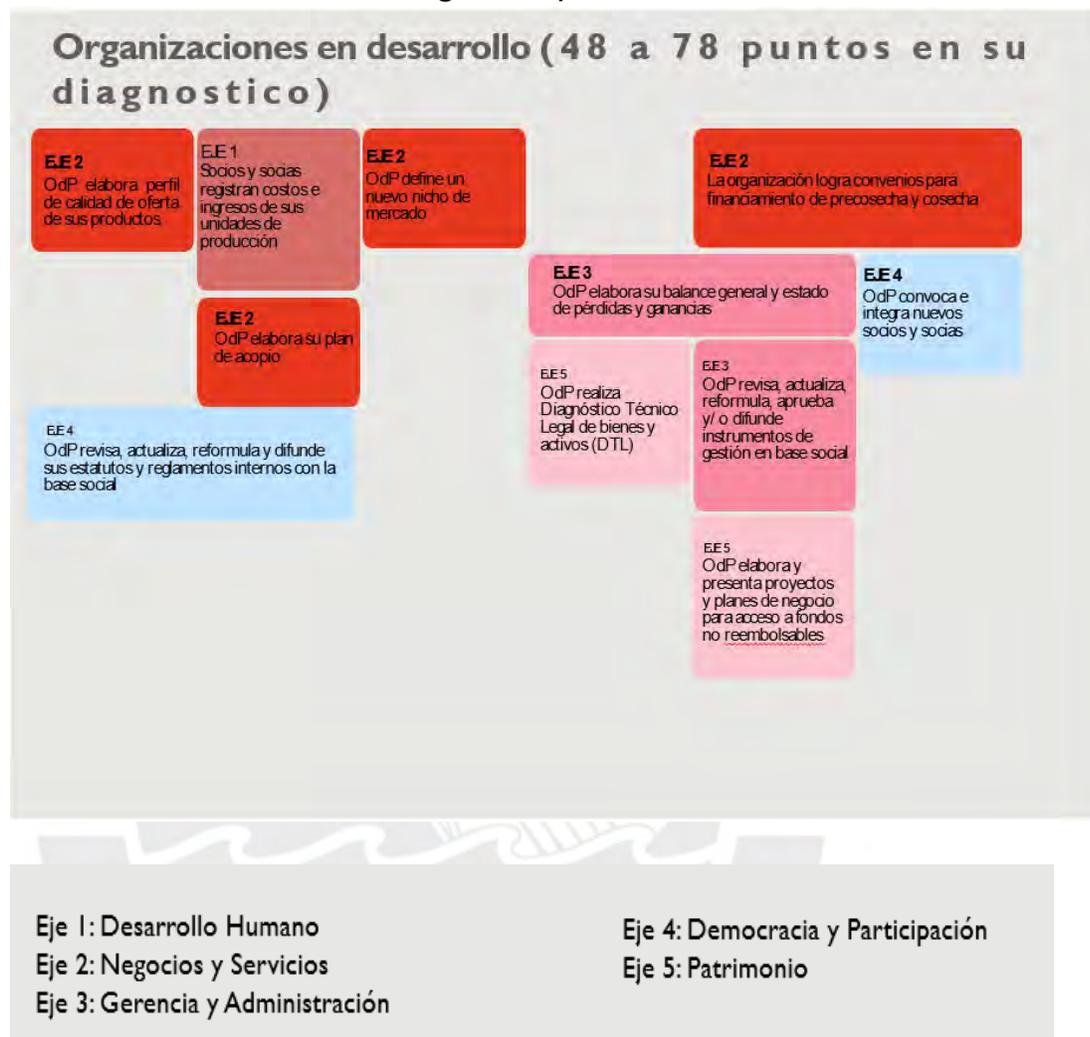
Los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta VEO, permitirán esbozar rutas para planes de mejora VEO en las dos categorías priorizadas: precarias y en desarrollo, para lo cual, se ha esbozado una propuesta que será implementada el proceso de fortalecimiento de las organizaciones en base a los puntos críticos identificados por organización, se organizarán los puntos por cada eje, con la finalidad de elaborar una matriz de planificación de mejora de la organización para el período 2023.

Cuadro N° 20: Organizaciones precarias: (0 a 47 puntos en su autodiagnóstico)



Fuente: Elaboracion propia

Cuadro N° 21: Organizaciones en desarrollo: (48 a 78 puntos en su autodiagnóstico)



Fuente: Elaboración propia

a. Propuesta de metodológica a implementar para el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de OdP.

La metodología VEO, es una herramienta de diagnóstico y evaluación para el fortalecimiento de organizaciones de productores aplicada por USAID y DEVIDA, construido alrededor de cinco ejes claves que se consideran críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores,

los cuales serán priorizados para la implementación del plan de mejora para el fortalecimiento organizacional periodo 2023 – 2025 (USAID C. N. 2017).

Los ejes son los siguientes:

- Desarrollo Humano
- Negocios y servicios
- Gerencia y administración
- Patrimonio
- Democracia y participación.

Asimismo, se evaluarán 21 categorías, cada una con una determinada puntuación y 63 indicadores las cuales se encuentran distribuidas entre los 5 ejes, lo cual se detalla en el cuadro adjunto:

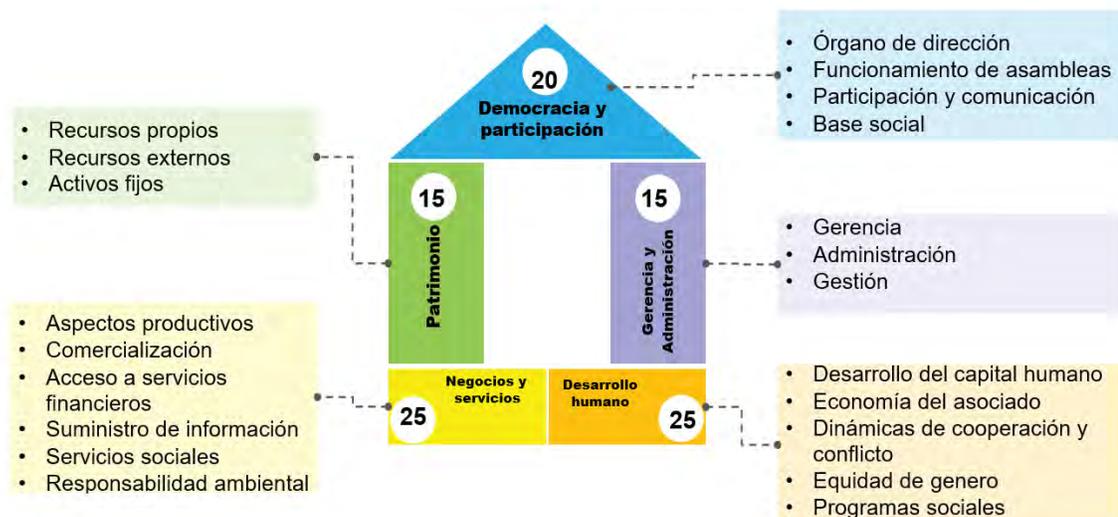
Gráfico N° 1: Categorías y ejes del VEO



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 2: Puntuacion por eje

HERRAMIENTA VEO



Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

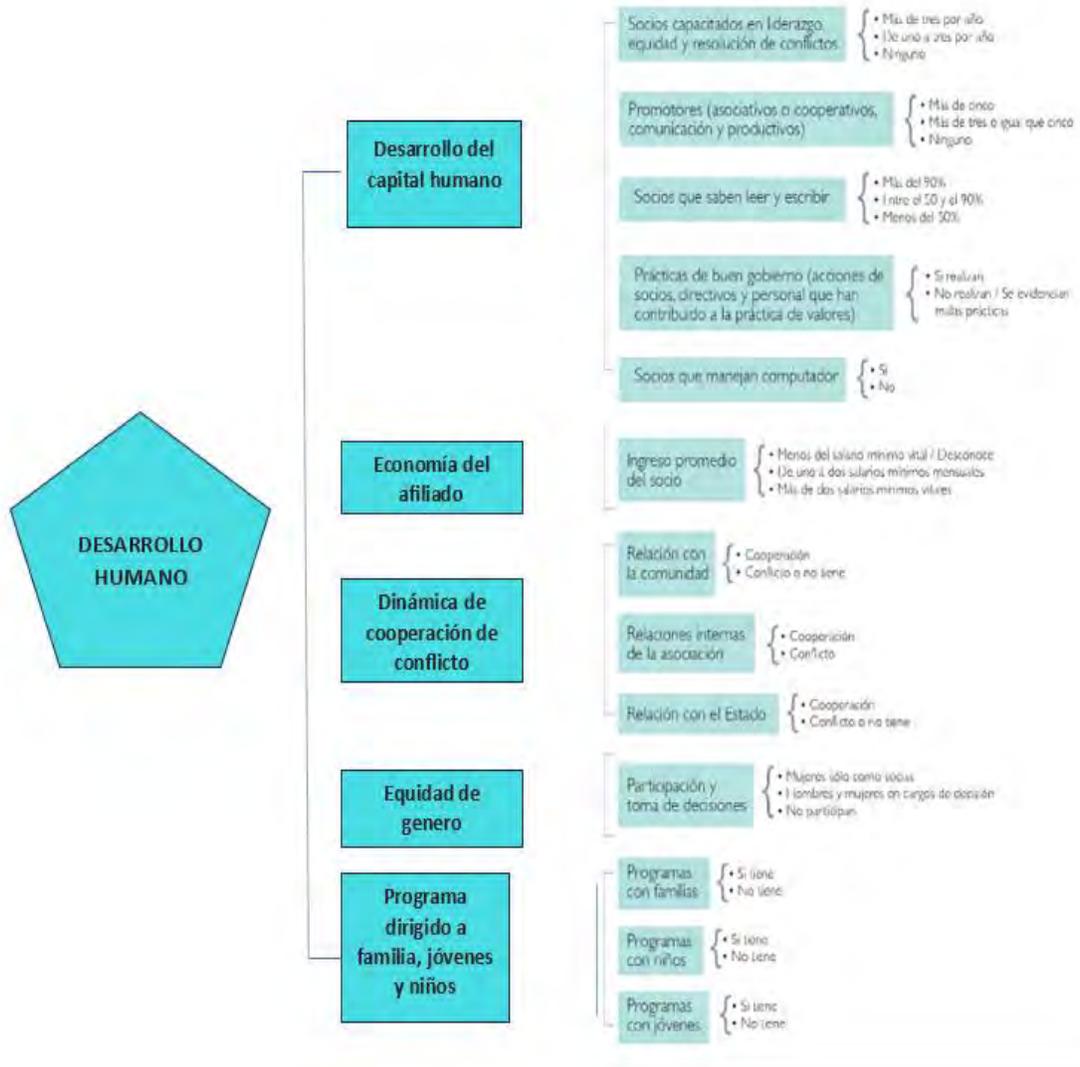
Grafico N° 3: Categorización de organizaciones por puntaje obtenido

La información revelada por la VEO se basa en la categorización de las organizaciones dentro de una escala valorativa de 100 puntos que definen su estado:

ESTADOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES SEGÚN LA VEO	
PRECARIO	De 0 a 47 puntos
EN DESARROLLO	De 48 a 78 puntos
CONSOLIDADO	De 79 a 100 puntos

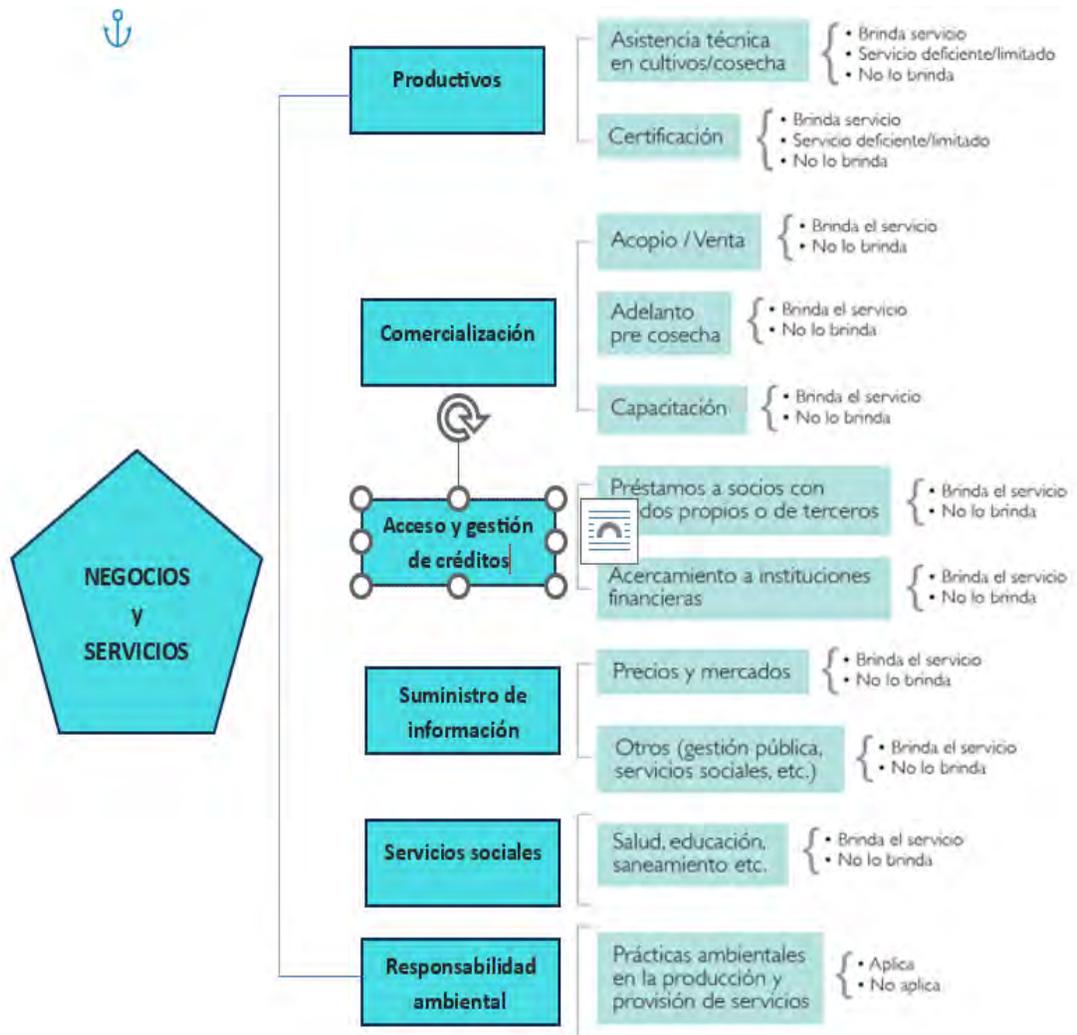
Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

Grafico N° 4: Eje de evaluación desarrollo humano



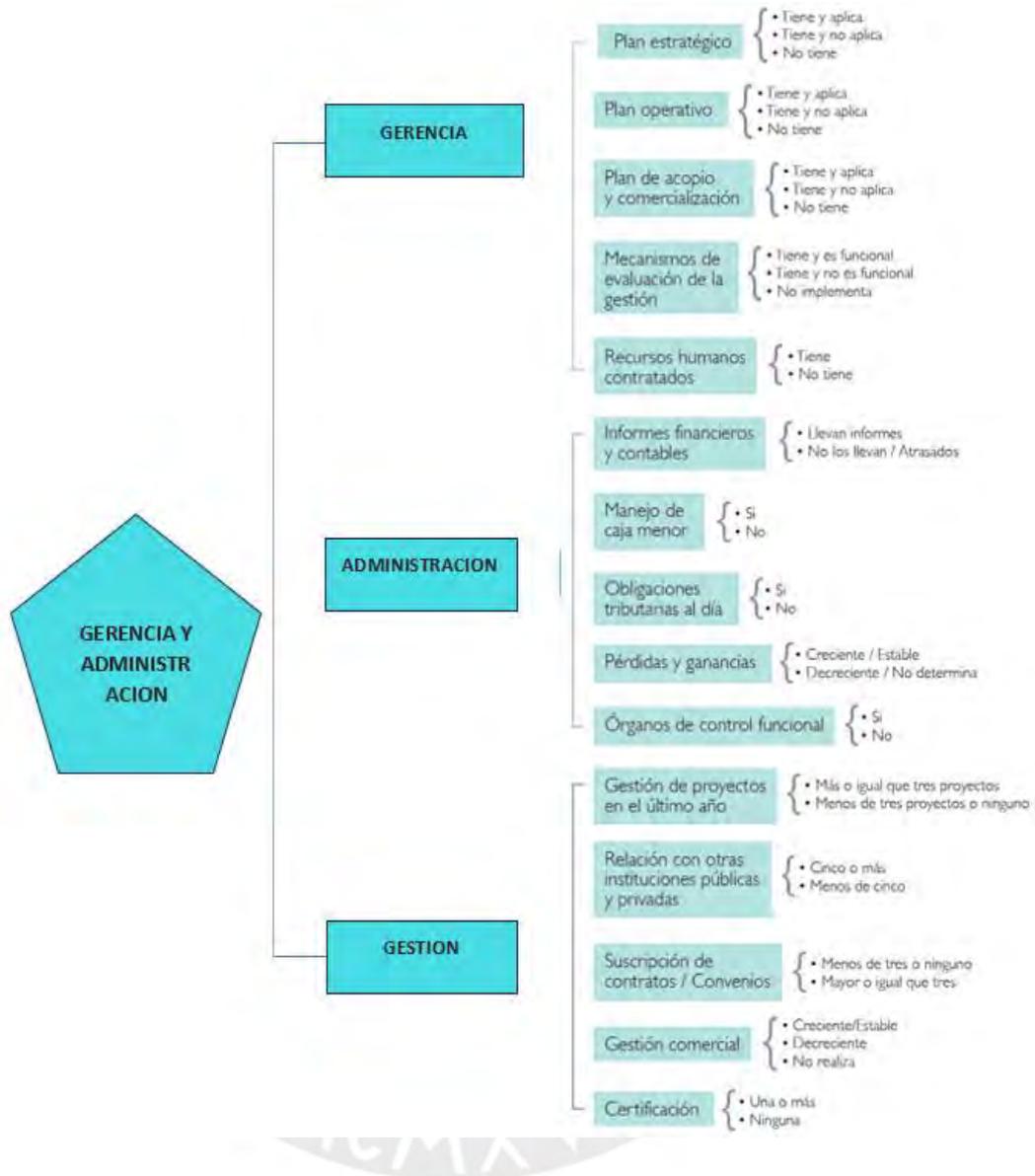
Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas.

Grafico N° 5: Eje negocios y servicios



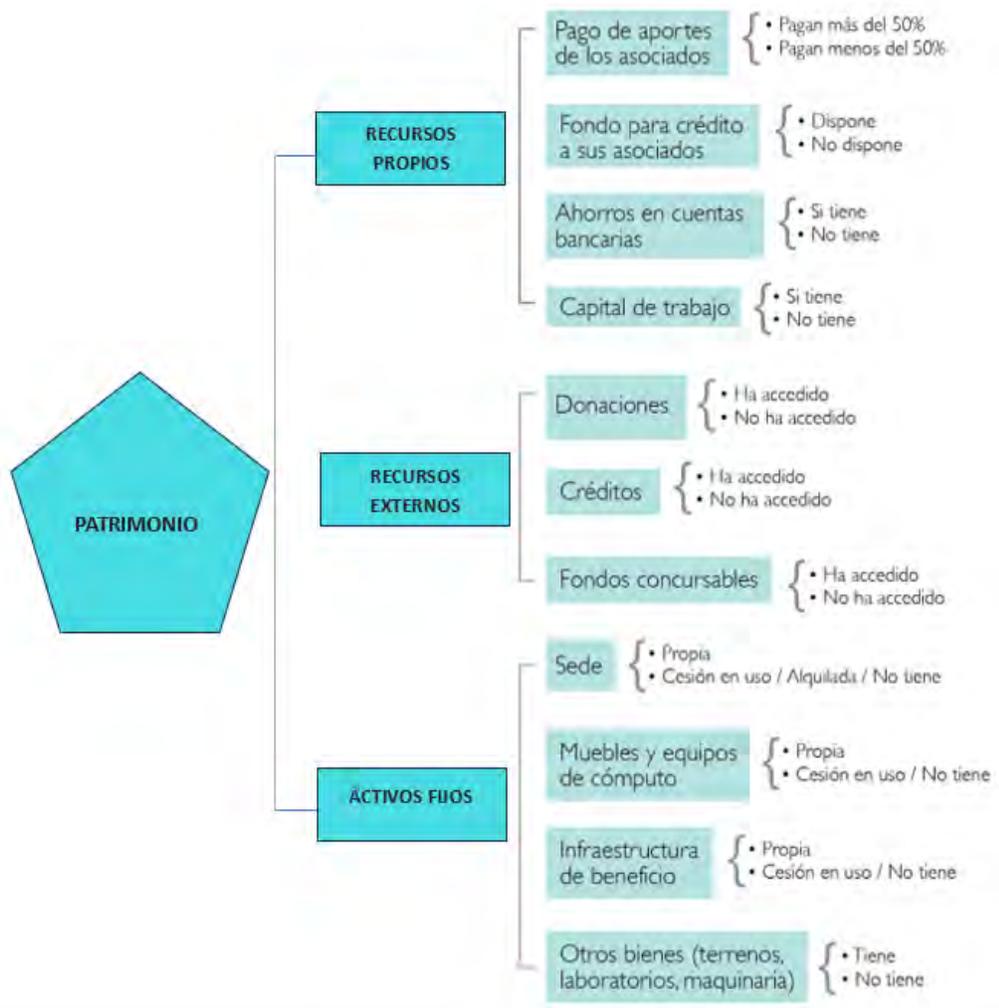
Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

Grafico N° 6: Eje de evaluacion gerencia y administraci3n



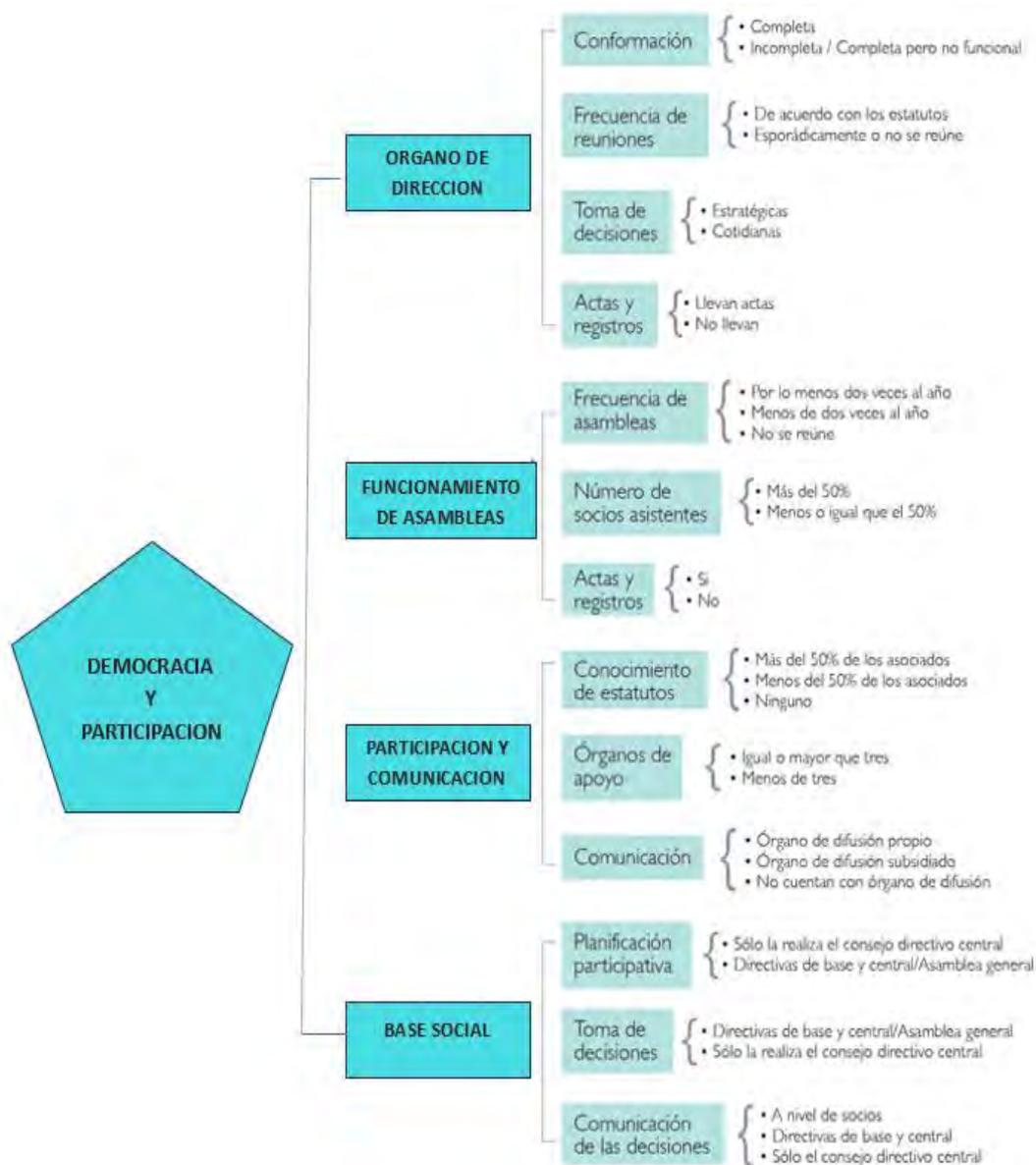
Fuente: Valoraci3n del Estado Organizacional - VEO. Metodolog3a para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

Grafico N° 7: Eje de evaluacion patrimonio



Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

Grafico N° 8: Eje de evaluacion democracia y participacion



Fuente: Valoración del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas

SECCIÓN DE REFERENCIAS

ANEXOS ENTREVISTAS

Encuesta N°1:

TESIS PUCP



ENCUESTA: JD y SOCIOS DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Nombre del entrevistado _____ Edad: _____

Fecha de entrevista: _____

cargo en JD: _____

Asociación: _____

-
1. ¿Cuáles son las principales necesidades espera que se resuelvan con los aportes del proyecto VEO?
 2. ¿El equipo responsable del proyecto, generó espacios para que ustedes puedan exponer sus principales necesidades?
 3. ¿Qué hizo el proyecto VEO para atender a sus necesidades? **FILTRO**

4. **¿Está de acuerdo con todo lo que se hizo a través del proyecto VEO?**

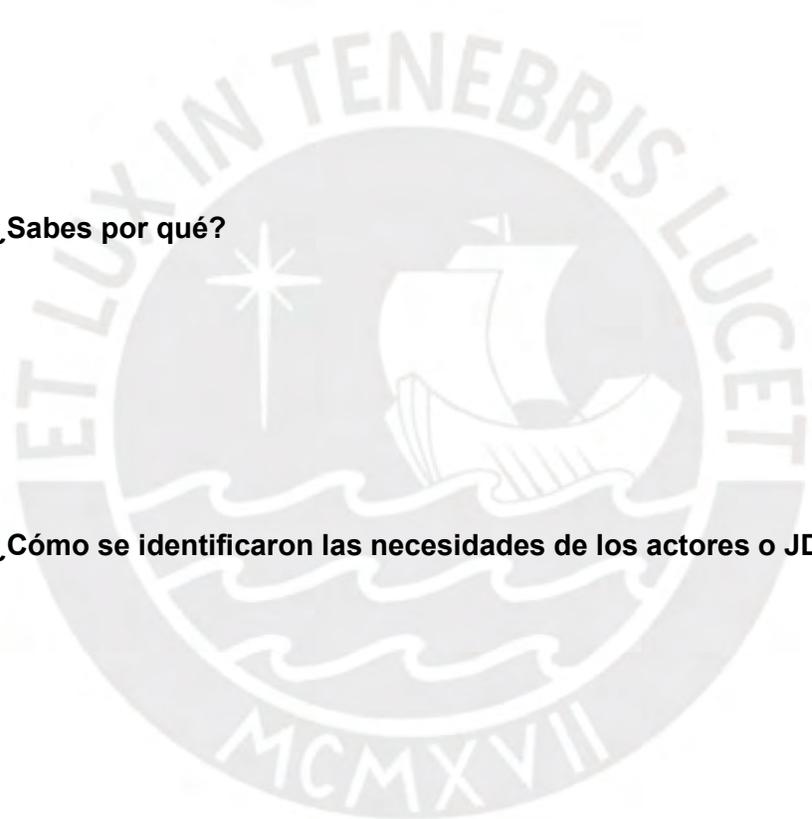
5. **¿De todas las necesidades que tienes, cuales fueron atendidas?**

6. **¿Sabes por qué?**

7. **¿Cómo se identificaron las necesidades de los actores o JD?**

8. **¿Qué expectativas tiene sobre el proyecto VEO?**

9. **¿Qué es lo que esperas o qué es lo que esperabas? (es otra de forma de hacer la pregunta)**



10. ¿La aplicación de la herramienta VEO, logró satisfacer alguna expectativa de la organización?

11. ¿Qué hizo o qué pasó para que se logre esa expectativa? – FILTRO

12. ¿Las organizaciones fortalecieron su capacidad de gestión en temas como rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos?

13. ¿Cómo se va a medir su capacidad de gestión?

14. ¿Cómo se ha fortalecido la organización con las acciones implementadas por la herramienta VEO?, ¿En qué aspectos?

15. ¿Cuál?

16. ¿Qué acciones se están realizando a través del proyecto VEO?

17. ¿El VEO permitió a la organización el Saneamiento físico legal y contable?

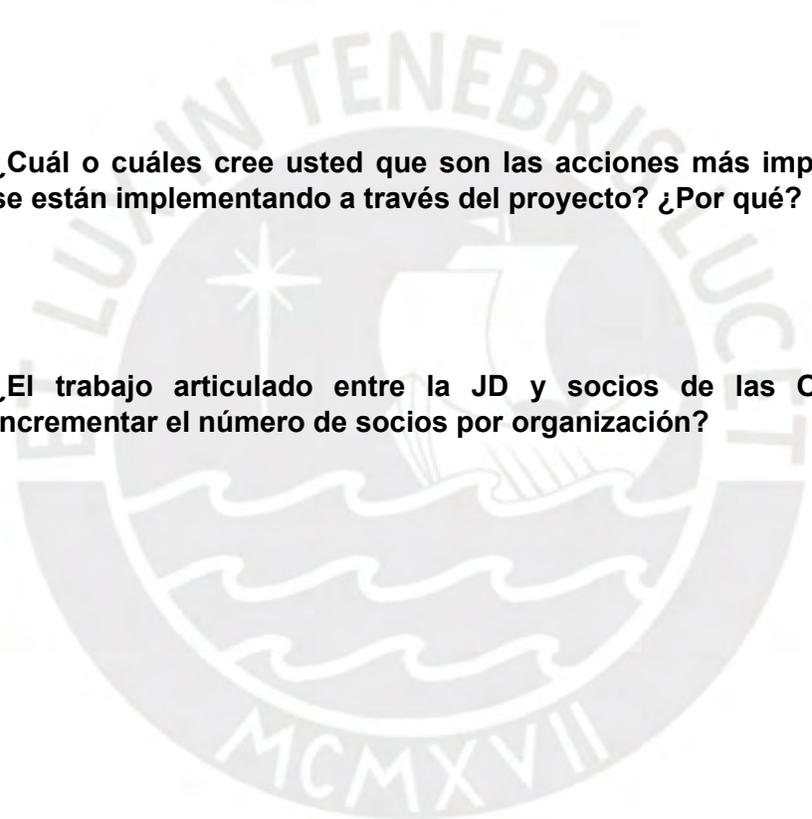
18. ¿De todas las actividades realizadas cuál o cuáles usted siente que están aportando más a la solución de demandas de la organización?

19. ¿Recuerda quiénes se encargan de realizar esas actividades?

20. ¿Qué opinión tiene sobre los especialistas que se encargan de realizar las acciones implementadas?

21. ¿Cuál o cuáles cree usted que son las acciones más importantes que se están implementando a través del proyecto? ¿Por qué?

22. ¿El trabajo articulado entre la JD y socios de las OdP permitió incrementar el número de socios por organización?



Encuesta N° 2

TESIS PUCP



ENCUESTA: SOCIOS DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Nombre del entrevistado _____ Edad: _____

Fecha de entrevista: _____

cargo en JD: _____

Asociación: _____

.....

1. ¿Las JD de las OdP fortaleció sus capacidades y difunden instrumentos de gestión de la organización en base social?

2. ¿Qué tipos de instrumentos?

3. ¿En qué ayudan?

4. ¿La organización cumple con sus obligaciones tributarias?

5. **¿Cuáles han sido los temas que se han desarrollado a través de las capacitaciones?**

6. **¿Qué opinión tiene sobre los temas abordados?**

7. **¿Usted siente que son realmente importantes?**

8. **¿Usted siente que los temas abordados cubrieron sus expectativas y/o necesidades?**

9. **¿Con qué frecuencia se desarrollaron los temas?**

10. **¿Los encargados de realizar los temas, estaban realmente preparados?
¿Se dejaban entender?**

11. **¿Qué tipo de conocimientos está poniendo en práctica a partir de los temas desarrollados?**

12. ¿La organización firmó contratos y convenios con entidades públicas y privadas el último año?

13. ¿Considera que la herramienta VEO fortaleció su organización?

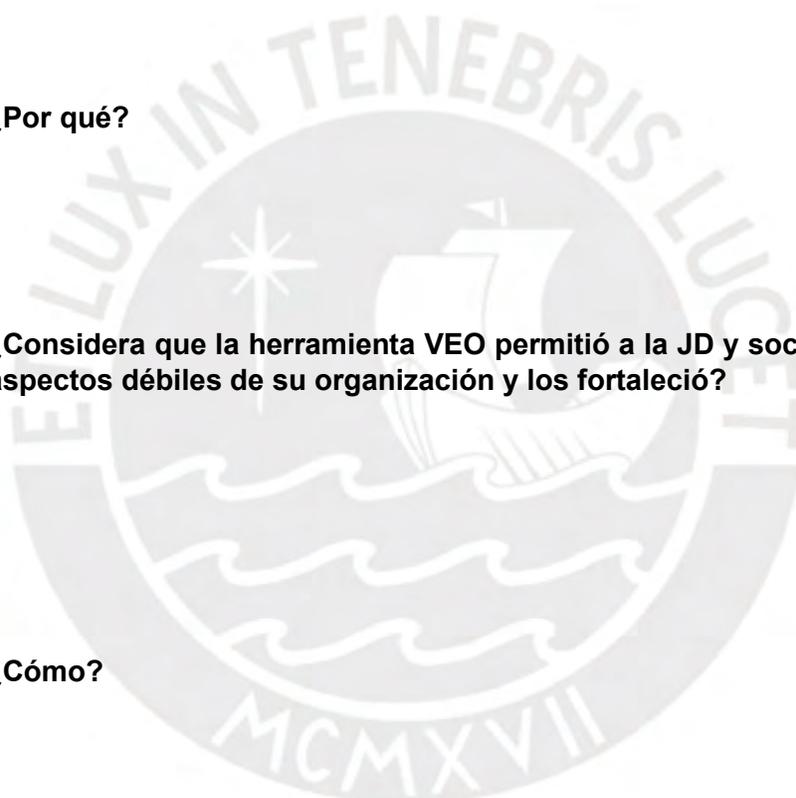
14. ¿Por qué?

15. ¿Considera que la herramienta VEO permitió a la JD y socios identificar aspectos débiles de su organización y los fortaleció?

16. ¿Cómo?

17. ¿Considera que el plan de mejora VEO implementado fortaleció su organización, en que grado?

18. ¿Por qué?



19. ¿Cuál fue el nivel de participación de hombres y mujeres en su organización?
20. ¿El VEO permitió a la organización acceder a mercados y a recursos financieros por campaña?
21. ¿Su organización incrementó el nivel de acopio y ventas de cacao o café?
22. ¿La organización otorgó adelanto de precosecha a sus socios, que montos?
23. ¿Como agricultor, considera que a través de la herramienta VEO se fortaleció su organización, en que aspectos?

Encuesta N° 3:

TESIS PUCP



ENCUESTA: ESPECIALISTAS DE ASOCIATIVIDAD DE DEVIDA

Nombre del entrevistado _____ Edad: _____

Fecha de entrevista: _____

cargo/área: _____

-
1. ¿Considera que los técnicos de DEVIDA fortalecieron sus capacidades en el manejo e interpretación de la herramienta VEO?
 2. ¿Cuál ha sido el grado de adopción de la herramienta VEO en modelo operacional de asociatividad?
 3. ¿Cómo la pone en práctica, de qué manera?
 4. ¿La aplicación de la herramienta VEO, permitió a DEVIDA brindar AT diferenciada a las OdP?
 5. ¿Cuánto tiempo le demandó a DEVIDA implementar un plan de fortalecimiento organización de una OdP?

6. ¿DEVIDA implementó servicios oportunos y diferenciados para cada organización de productores, según el nivel de desarrollo alcanzado por el VEO?

7. ¿Qué tipo de servicios?

8. ¿DEVIDA desarrolló paquetes de asistencia técnica oportunos a la realidad de cada organización, con un consecuente mejor uso de sus recursos.

9. ¿La herramienta VEO permitió a DEVIDA una mejor gestión de la información de las OdP?

10. ¿El VEO permitió fortalecer la capacidad de gestión de las JDs en temas como saneamiento administrativo y contable, rendición de cuentas, estatutos y reglamentos internos?

11. **¿DEVIDA elaboró paquetes de AT diferenciados a la realidad de cada OdP?**
12. **¿Las OdP incrementaron sus ventas e ingresos mediante la elaboración de sus planes de acopio?**
13. **¿Las OdP incrementaron su base social con la incorporación de nuevos socios?**
14. **¿Las OdP fortalecidas han accedido a fuentes de financiamiento público y privado para capital de acopio?**
15. **¿El desarrollo humano contribuyó al desarrollo, calidad de vida y consolidación de la OdP?**
16. **¿Las OdP aplican la herramienta VEO anualmente a su organización para evaluar su nivel de desarrollo?**



ENCUESTA: EJECUTORES HERRAMIENTA VEO

Nombre del entrevistado: _____ Edad: _____

Fecha de entrevista: _____ cargo/Área: _____

Organización: _____

.....

1. ¿Cuáles son las principales necesidades de las personas que se propuso atender con los aportes de la herramienta VEO?

2. ¿Qué espacios generó el equipo responsable del proyecto para escuchar a la gente y conocer sus principales necesidades?

3. ¿Qué hizo la herramienta VEO para atender las necesidades de los sujetos de derecho?

4. ¿Se realizó alguna actividad para conocer la satisfacción de la gente sobre lo que se hizo a través de la herramienta VEO?

5. **¿Qué necesidades de los sujetos de derecho fueron atendidas por el proyecto?**
6. **¿Cómo se identificaron las necesidades de los actores o JD?**
7. **¿Cuál fue su expectativa sobre la herramienta VEO?**
8. **¿Qué es lo que esperó de la implementación de la herramienta VEO en las organizaciones de productores?**
9. **¿La herramienta VEO satisfizo la expectativa de la organización?**
10. **¿Se logro cumplir con la expectativa esperada?**
11. **¿Cómo considera usted que las OdP lograron fortalecer sus capacidades, especifique en que temas?**

12. ¿Como evaluó la capacidad de gestión de las JDs de las organizaciones?

13. ¿Considera que la herramienta VEO fortaleció a las organizaciones sujetas de derecho, puede mencionar en que aspectos?

14. Precise en que aspectos

15. ¿Cómo ejecutor, que acciones realizó para implementar la herramienta VEO?

16. ¿Con el VEO considera que las organizaciones lograron el saneamiento físico, legal y contable?

17. ¿Desde su punto de vista, que actividades que implementó a través de la herramienta VEO aportó a la solución de demandas de las organizaciones?

18. ¿Quién de su organización implemento las actividades de fortalecimiento en las OdP?

19. ¿Los especialistas encargados de implementar la herramienta VEO, fueron los profesionales idóneos y capacitados?

20. ¿Cuáles han sido las acciones más importantes que implementó a través de la herramienta VEO a los sujetos de derecho y por qué las considera así?

21. ¿Qué acciones realizó la JD en la captación de nuevos socios para sus organizaciones?

22. ¿De qué manera considera usted que la herramienta VEO fortaleció las capacidades de las JDs de las organizaciones y permitió la difusión de instrumentos de gestión entre socios de la organización?

23. ¿Precise los instrumentos de gestión fueron difundidos entre los socios de la organización?

24. ¿Considera que la difusión ayudo a los socios y JD en su fortalecimiento, la fiscalización de la JD?

25. ¿Considera que las organizaciones cumplen con sus obligaciones tributarias al culminar el proceso de fortalecimiento a través de la herramienta VEO?

26. ¿Identifique los principales temas desarrollados en las capacitaciones de fortalecimiento y a que actores sujetos de derecho: JDs y/o socios?

27. ¿En su opinión, los temas abordados priorizados mediante la aplicación de la herramienta VEO permitieron fortalecer a las organizaciones y sujetos de derecho?

28. ¿Considera importantes los temas identificados para el fortalecimiento organizacional?

29. ¿Los temas abordados cubrieron las expectativas de los sujetos de derecho?

30. ¿Los temas desarrollados fueron proyectados de acuerdo con la necesidad y ciclo productivo de los cultivos?

31. ¿Consideran que los profesionales asignados por su entidad en el fortalecimiento organizacional fueron los indicados?

32. ¿Qué acciones identifica que las JDs y sujetos de derecho ponen en práctica?

33. ¿Considera que, con el fortalecimiento organizacional mediante la herramienta, las organizaciones firmaron convenios de cooperación con entidades públicas y privadas?

34. ¿Considera que la herramienta VEO fortaleció las organizaciones de productores?

35. ¿Por qué lo considera así?

36. ¿En su opinión, la herramienta VEO mediante el autodiagnóstico, permitió a las JD y socios identificar sus debilidades?

37. ¿Cuáles, precise?

38. ¿El plan de mejora VEO fortaleció a las organizaciones, en que grado?

39. ¿Puede precisar en qué aspectos?

40. ¿Considera que la participación e intereses de hombres y mujeres socios de las organizaciones productoras fue aceptable?

41. ¿Considera que, el fortalecimiento organizacional a través de la herramienta VEO permitió a las organizaciones cerrar contratos de compra a mejores precios, con diferenciales (comercio justo, certificación orgánica) y acceder a créditos a la organización y/o socios?

42. ¿Cómo la organización logró acopiar más producto como café y cacao para ofertar al mercado, en qué porcentaje?

43. ¿Puede precisar que organizaciones otorgaron créditos de precosecha a sus socios, en que cantidad y en qué condiciones?

44. ¿Considera que la herramienta VEO fortaleció a su organización, en que aspectos específicamente?



ANEXOS

Anexo N° 1: Herramienta VEO:



¿Qué es Valoración del Estado Organizacional (VEO)?

VEO es una metodología que permite **evaluar, diseñar estrategias e implementarlas**, apuntando al fortalecimiento organizacional.

Además, permite que DEVIDA y organizaciones comunales:



Una mejor **gestión de la información** de cada organización

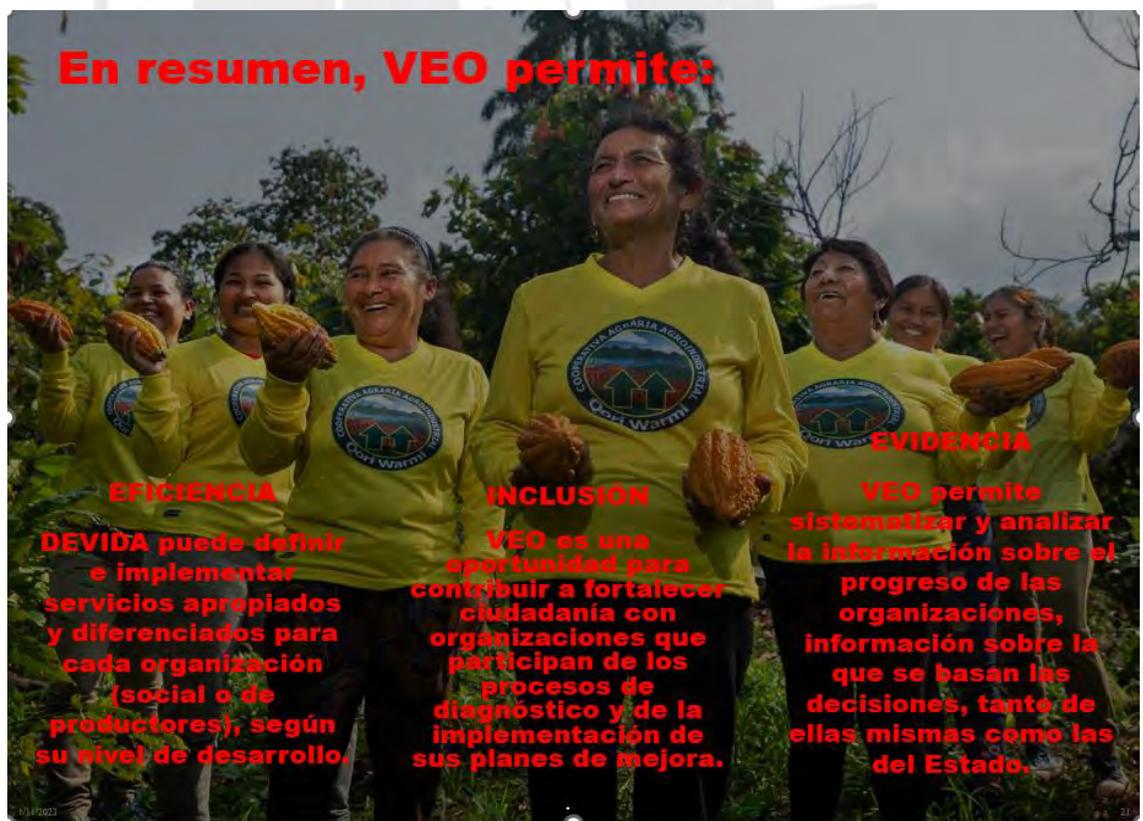
Identificar oportunidades de mejora, desde una perspectiva integral



Promover **autonomía, sentido de pertenencia y liderazgo** en las organizaciones

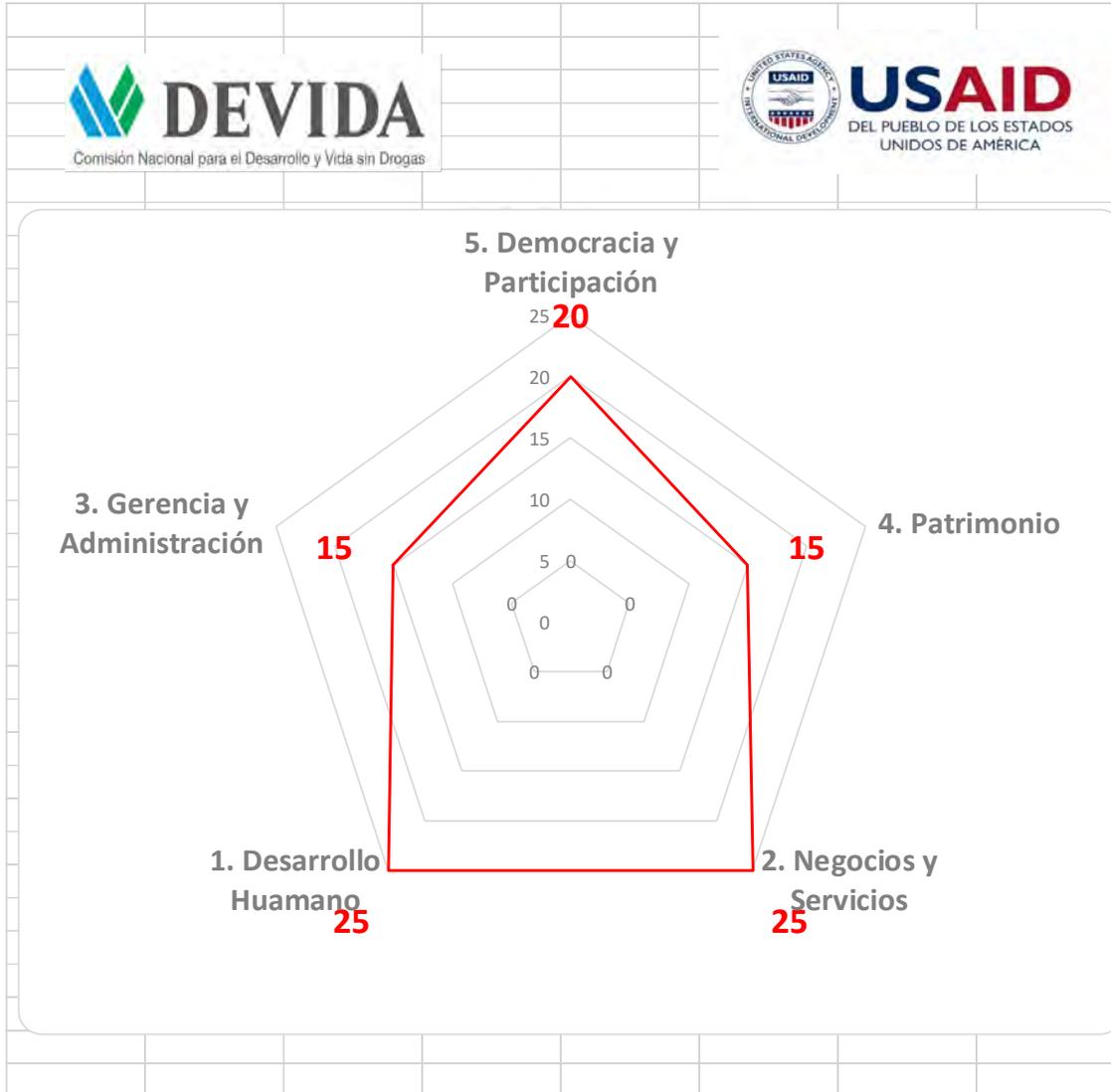
Incrementar las **oportunidades de inversión y acceso a servicios** para las organizaciones





Formatos usados en campo para la aplicación de la herramienta VEO:

Anexo N° 2: Grafica del VEO



Anexo N° 3: Eje Desarrollo humano

			
DESARROLLO HUMANO			
CATEGORIA	INDICADORES		PUNTAJE
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	PERSONAS ASOCIADAS CAPACITADAS EN LIDERAZGO, EQUIDAD Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
	PROMOTORES		
	PERSONAS ASOCIADAS QUE SABEN LEER Y ESCRIBIR		
	PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO		
	PERSONAS ASOCIADAS	MANEJAN MEDIOS TECNOLÓGICOS	
ECONOMIA DEL ASOCIADO	INGRESO PROMEDIO DE LAS PERSONAS ASOCIADAS		
DINAMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	RELACIONES CON LA COMUNIDAD		
	RELACIONES INTERNAS DE LA ASOCIACIÓN		
	RELACIÓN CON EL ESTADO		
EQUIDAD DE GENERO	PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES		
PROGRAMAS DIRIGIDOS A FAMILIAS, JÓVENES Y NIÑOS/AS (SALUD, EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE)	PROGRAMAS CON FAMILIAS		
	PROGRAMAS CON NIÑOS/AS		
	PROGRAMAS CON JÓVENES		
TOTAL			

Anexo N° 4: Eje Negocios y servicios

		
NEGOCIO Y SERVICIO		
CATEGORIA	INDICADORES	PUNTAJE
PRODUCTIVOS	ASISTENCIA TÉCNICA	
	CERTIFICACIONES	
	VALOR AGREGADO	
COMERCIALIZACIÓN	ACOPIO Y VENTA	
	ADELANTO PRECOSECHA	
	CAPACITACIÓN	
ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS	PRÉSTAMOS A PERSONAS ASOCIADAS (FONDOS PROPIOS O DE TERCEROS)	
	ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES FINANCIERAS	
SUMINISTRO DE INFORMACIÓN	PRECIOS Y MERCADOS	
	OTROS (GESTIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS SOCIALES, ETC.)	
SERVICIOS SOCIALES	SALUD, SANEAMIENTO, ETC.	
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA PRODUCCIÓN Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS	
TOTAL		

Anexo N° 5: Eje gerencia y administración

GERENCIA Y ADMINISTRACION		
CATEGORIA	INDICADORES	PUNTAJE
GERENCIA	PLAN DE DESARROLLO COMUNAL	
	MANUALES Y REGLAMENTOS	
	MECANISMO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN	
	RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS	
ADMINISTRACIÓN	INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	
	MANEJO DE CAJA MENOR	
	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS AL DÍA	
	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
	ÓRGANOS DE CONTROL FUNCIONAL	
GESTIÓN	GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL ÚLTIMO AÑO	
	RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	
	SUSCRIPCIÓN DE CONTRATOS / CONVENIOS	
	GESTIÓN COMERCIAL	
	CERTIFICACIÓN	
TOTAL		

Anexo 6: Eje patrimonio

 <p>DEVIDA Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas</p>		 <p>USAID DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</p>		
PATRIMONIO				
CATEGORIA		INDICADORES		PUNTAJE
RECURSOS PROPIOS		PAGO DE APORTES DE LAS PERSONAS ASOCIADAS		
		FONDOS PARA CRÉDITOS A LAS PERSONAS ASOCIADAS		
		AHORROS EN CUENTAS BANCARIAS		
		CAPITAL DE TRABAJO		
RECURSOS EXTERNOS		DONACIONES		
		CRÉDITOS		
		FONDOS CONCURSABLES		
ACTIVOS FIJOS		SEDE		
		MUEBLES Y EQUIPOS DE CÓMPUTO		
		INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA Y COMERCIAL		
		OTROS BIENES (TERRENOS, LABORATORIOS Y MAQUINARIA)		
TOTAL				

Anexo 7: Eje democracia y participación

DEMOCRACIA Y PARTICIPACION			
CATEGORIA	INDICADORES	PUNTAJE	
ORGANOS DE DIRECCIÓN	CONFORMACIÓN		
	FRECUENCIA DE REUNIONES		
	TOMA DE DECISIONES		
	ACTAS Y REGISTROS		
FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	FRECUENCIA DE LAS ASAMBLEAS		
	NÚMERO DE PERSONAS ASOCIADAS ASISTENTES		
	ACTAS Y REGISTROS		
PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN	CONOCIMIENTO DE LOS ESTATUTOS		
	ÓRGANOS DE APOYO		
	COMUNICACIÓN		
BASE SOCIAL	PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA		
	TOMA DE DECISIONES		
	COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES		
TOTAL			

Anexo N° 8: Cuadro resumen de evaluación y puntaje

			
EJES	VALOR/EJE	PUNTAJE	
DESARROLLO HUMANO	25		
NEGOCIO Y SERVICIO	25		
GERENCIA Y ADMINISTRACION	15		
PATRIMONIO	15		
DEMOCRACIA Y PARTICIPACION	20		
TOTAL	100	0	



VISTAS FOTOGRAFICAS DE TRABAJO DE INVESTIGACION
Fotos N° 1: Cooperativa COOCAS – distrito de Campanilla, aplicación de herramienta VEO y plan de mejora (marzo 2023)



GERENCIA Y ADMINISTRACION		PUNTAJE
CATEGORIA	INDICADORES	
GERENCIA	PLAN DE DESARROLLO COMUNAL	0
	MANUALES Y REGLAMENTOS	0
	MECANISMO DE EVALUACION DE GESTION	0
	RECURSOS HUMANOS CONTRATADOS	1
ADMINISTRACION	INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	1
	MANEJO DE CAJA MENOR	1
	DEBERES TRIBUTARIAS AL DIA	1
	PERDIDAS Y GANANCIAS	0
GESTION	ORGANOS DE CONTROL FUNCIONAL	1
	GESTION DE PROYECTOS EN EL ULTIMO AÑO	1
	RELACION CON OTROS ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS	1
	SUSCRIPCION DE CONTRATOS / CONVENIOS	1
	GESTION COMERCIAL	0
	CERTIFICACION	1
		9

Fotos N° 2: Cooperativa Nueva Visión de Cachiyacu – Distrito de Pólvora, aplicación de herramienta VEO y plan de mejora (marzo 2023)



Fotos N° 3: Asistencia técnica a equipo de asociatividad de DEVIDA - oficina zonal Tarapoto sede Tocache febrero 2023



Fotos N° 4: Reunión con juntas directivas de organizaciones de productores para la formulación de plan estratégico y plan de acopio 2023



Fotos N° 5: Reunión con juntas directivas de organizaciones de productores para la formulación de plan estratégico y plan de acopio 2023



BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. C.

2015 TESIS. Gestión Empresarial en tres Organizaciones socio Empresariales de Pequeños Productores de Banano Orgánico y de Comercio justo del Valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura. LIMA, LIMA, PERU.

Albuquerque, F.

2004 El Enfoque de Desarrollo Economico Local. Cuaderno de Capacitacion N° 1. Serie: Desarrollo Económico. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/buenosaires>

Albuquerque, F.

2008 GUIA DE APRENDIZAJE SOBRE INTEGRACION PRODUCTIVA y DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL. SEVILLA: Instituto de Desarrollo Regional, Fundacion Universitaria. Universidad de Sevilla Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Cabrera, J.

2016 ASOCIATIVIDAD AGRICOLA - MINISTERIO DE AGRICULTURA. PRESENTACION DE POWER POINT. LIMA, PERU.

CEPAL.

2003 Obtenido de <https://www.cepal.org>

CEPLAN

2017 PLAN DE DESARROLLO PROVINCIAL CONCERTADO "TOCACHE AL 2021". LIMA.

Coscia, A.

1978 COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS. BUENOS AIRES: HEMISFERIO SUR.

Durston, J.

1999 Construyendo Capital Social Comunitario. Construyendo Capital Social Comunitario. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/12191> edición., U. – P.-P. (s.f.).

Flores, L.

2013 TESIS. PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ DEL DISTRITO DE KAÑARIS - FERREÑAFE. CHICLAYO, LAMBAYEQUE, PERU.

GORESAM

2015 Plan de Desarrollo Regional Cconcertado al 2021. LIMA.

GORESAM

2015 PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO AL 2021. MOYOBAMBA - SAN MARTIN.

GORESAM

2015 PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO AL 2021. MOYOBAMBA - SAN MARTIN. Obtenido de <http://www.regionsanmartin.gob.pe>

GORESAM

2018 Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030. MOYOBAMBA - SAN MARTIN. Obtenido de <http://www.regionsanmartin.gob.pe>

Guerrero, D.

2019 TESIS. PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA MEJORAR LA GESTION y COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE PIMIENTO PIQUILLO EN EL DISTRITO DE MOTUPE REGION LAMBAYEQUE. CHICLAYO, LAMBAYEQUE, PERU.

Herrera, J. M.

2022 TESIS. LA ASOCIATIVIDAD DE PRODUCTORES AGRICOLAS MEJORA LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y PERMITE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS ZONAS DE FORNTERA. " PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA TRANSFRONTERIZA DE CAFE EN BAHUAJA SONENE - MADIDI,ZIF PERU - BOLIVIOA. LIMA, LIMA, PERU.

Hidalgo, R.

2012 Estrategia de asociatividad para el desarrollo económico local. Santiago: EURE. Santiago.

IICA

2014 5 Herramientas para la Gestión del Desarrollo Rural. BOGOTA.

IICA

2018 EL MERCADO y LA COMERCIALIZACION - PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES y ASOCIATIVAS. SAN JOSE COSTA RICA.

INEI

2012 IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Mesia, J.

2022 TESIS. LA ASOCIATIVIDAD DE PRODUCTORES AGRICOLAS MEJORA LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y PERMITE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS ZONAS FRONTERIZAS. CASO: PROYECTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CADENA PRODUCTIVA TRANSFRONTERIZA DE CAFE EN BAHUAJA SONENE - MADIDI. LIMA, LIMA, PERU.

Monteza, R.

2021 TESIS. Realidad de asociaciones y cooperativas: mejoras para el desarrollo de pequeños agricultores de cacao en Piura. Lima, Lima, Peru. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe>

Ochoa, G.

2016 TESIS. CONDICIONES Y PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA SECTORIAL DE INNOVACION DEL CACAO EN EL PERU. LIMA, LIMA, PERU.

OMS

1978 DECLARACION DE ALMA ATA. Recuperado el 22 de ABRIL de 2023

Pasapera, V. L.

2018 TESIS. PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA GESTION DE LOS PRODUCTORES DE CACAO DEL CENTRO POBLADO SAN PEDRO DE PERICO - SAN IGNASIO CAJAMARCA. CHICLAYO, PERU.

PDA

2012 Valoracio del Estado Organizacional - VEO. Una Herramienta de Diagnostico para el Fortalecimiento de organizacuones de Productores. Lima.

PRODUCE

2014 My.Coop PERU – Como Gestionar su Cooperativa Agrícola. Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas - MODULO 1. LIMA.

PRODUCE

2017 CENSO NACIONAL DE COOPERATIVAS. LIMA. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/k2/censos/cooperativas>

Ramirez, H.

2017 TESIS. FACTORES QUE CONTRIBUYEN EN EL DESARROLLO LOCAL DE LAS COMUNIDADES ASHANINKAS DEL DISTRITO DE RIO TAMBO - SATIPO, REGION JUNIN. CASO: PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO EN SATIPO. LIMA, LIMA, PERU.

Sánchez, E.

2018 TESIS. EL DESARROLLO PERSONAL DE LOS AGRICULTORES. UNA MIRADA A LAS PERSONAS, MAS ALLÁ DEL CULTIVO DE CACAO. LIMA, LIMA, PERU.

UNESCO.

2017 Educacion para los Objetivos de Desarrollo Sostsenible de Naciones Unidas. PARIS - FRANCIA. Obtenido de www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp

USAID

2017 Valoracion del Estado Organizacional - VEO. Metodología para Evaluar y Proyectar el Desarrollo de Organizaciones Sociales y Productivas. BOGOTA.

USAID

2012 EL MODELO DE DESARROLLO ALTERNATIVO DE LA REGION SAN MARTIN: UN ESTUDIO DE CASO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL DEL. LIMA.

Valcarcel, M.

2008 Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

