

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del Proyecto Resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB: el caso de los agricultores productores de palto hass en Chincha y Pisco – Ica, durante los años 2018-2021

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presentan:

Alfredo Ramos Cruzado

Carlos Alberto Yupanqui Aguilar

Asesora:

Patricia Rosa Fernández Castillo

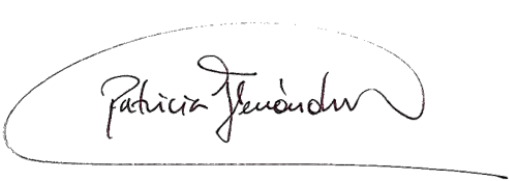
Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, Patricia Rosa Fernandez Castillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado “FACTORES POTENCIALES Y LIMITANTES EN EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR EN EL MARCO DE LA EJECUCION DEL CUARTO COMPONENTE DEL PROYECTO RESURGIENDO, EJECUTADO POR LA ONG CAPLAB: EL CASO DE LOS AGRICULTORES PRODUCTORES DE PALTO HASS EN CHINCHA Y PISCO - ICA, DURANTE LOS AÑOS 2018-2021”, de los autores Alfredo Ramos Cruzado y Carlos Alberto Yupanqui Aguilar, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/01/2024.
- 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.

San Miguel, 14 de febrero del 2024.

Apellidos y nombres de la asesora: Fernandez Castillo, Patricia Rosa	
DNI: 09583673	Firma 
ORCID: 0000-0001-9494-2266	



Dedicatoria

A nuestras queridas familias, quienes han sido nuestra principal fuente de motivación en este camino hacia el conocimiento y la mejora constante.

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente a las instituciones y profesionales que brindaron su valioso apoyo para hacer posible esta investigación.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a nuestros estimados docentes, compañeros y, en particular, a nuestra asesora, quien desde el inicio nos guió por el sendero del conocimiento y la perseverancia

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo analizar los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB, tomando el caso de los agricultores productores de Palto Hass en Chincha y Pisco – Ica; examinando la implementación del proyecto, logros, desafíos, percepción y valoración de los actores, a fin de obtener lecciones y proponer mejoras en la gestión del proyecto. Para ello, se utilizó como forma de investigación la estrategia metodológica cuantitativa y cualitativa, una muestra elegida mediante el método probabilístico aleatorio simple y no probabilístico donde el criterio de selección fue por conveniencia y tres técnicas para levantar la información: encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión bibliográfica. En función a cuatro variables que competen a la gestión, logros, desafíos, percepción y valoración. Como resultado se encontró que la capacidad de gestión fue débil en la etapa de diseño del proyecto, la misma que se puede evidenciar en el marco lógico, programación y presupuesto formulado; ya durante la etapa de la planificación estás no tenía un enfoque integral, pero ha ido mejorando progresivamente durante la etapa de ejecución del proyecto además podemos atribuir que la unidad ejecutora y los aspectos transversales se han desarrollado adecuadamente, como la comunicación, la sostenibilidad, la evaluación y el liderazgo. Así mismo son tres los principales logros obtenidos; el primero compete a las nuevas capacidades desarrolladas como base para fortalecer la resiliencia y creación de medios de vida dignos; el segundo logro se relaciona a la puesta en marcha de asociaciones y cooperativas con líderes capacitados y herramientas de gestión implementadas y finalmente como tercer logro fue la adopción de buenas prácticas agrícolas y protocolos de bioseguridad como estrategia para asegurar los procesos productivos en el contexto de COVID-19. De otro lado fueron dos los desafíos pendientes por superar; el primero refiere a la limitada consolidación de la producción y comercialización asociada en el mercado local con beneficio colectivo y en segundo lugar la baja productividad y calidad con sistemas productivos y prácticas agrícolas de alto costo, insostenibles y poco amigables con el medio ambiente. Del mismo modo la percepción y valoración de los principales actores involucrados como los productores, funcionarios municipales y responsables del proyecto en referencia al desarrollo de capacidades muestran una actitud positiva como resultado de esta destacando la comunicación, la coordinación, sinergias logradas, aprendizajes y el esfuerzo del equipo del proyecto.

Palabras clave: agricultura familiar, capacidades, desarrollo, capital social.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the potential and limiting factors in the strengthening of family farming capacities in the framework of the execution of the fourth component of the resurfacing project, carried out by the NGO CAPLAB, taking the case of the farmers producing Palto Hass in Chincha and Pisco – Ica; examining the implementation of the project, achievements, challenges, perception and assessment of the stakeholders, in order to obtain lessons and propose improvements in project management. For this, the quantitative and qualitative methodological strategy was used as a form of research, a sample chosen by means of the simple and non-probabilistic random probabilistic method where the selection criterion was for convenience and three techniques to collect the information: surveys, semi-structured interviews and review. bibliographic. Based on four variables that pertain to management, achievements, challenges, perception and assessment. As a result, it was found that the management capacity was weak in the project design stage, which can be evidenced in the logical framework, programming, and formulated budget; Already during the planning stage, you did not have a comprehensive approach, but it has progressively improved during the project execution stage. We can also attribute that the executing unit and cross-cutting aspects have developed adequately, such as communication, sustainability, evaluation and leadership. Likewise, there are three main achievements obtained; the first concerns the new capacities developed as a basis for strengthening resilience and creating decent livelihoods; The second achievement is related to the start-up of associations and cooperatives with trained leaders and implemented management tools and finally, the third achievement was the adoption of good agricultural practices and biosafety protocols as a strategy to ensure production processes in the context of COVID. -19. On the other hand, there were two pending challenges to overcome; The first refers to the limited consolidation of production and associated marketing in the local market for collective benefit, and secondly, low productivity and quality with high-cost, unsustainable, and environmentally unfriendly production systems and agricultural practices. In the same way, the perception and assessment of the main actors involved such as producers, municipal officials and project managers in reference to capacity development show a positive attitude as a result of this, highlighting communication, coordination, synergies achieved, learning and effort. project team

Keywords: family farming, capacities, development, social capital.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE	7
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Enfoque metodológico y tipo de investigación	15
2.2. Principios de la ética de la investigación	15
2.3. Variables y subvariables	16
2.4. Diseño y validación	17
2.4.1. Población y muestra	17
2.4.2. Criterios de selección de la muestra	18
2.4.3. Técnicas e instrumentos	18
2.4.4. Validación de instrumentos	19
2.4.5. Recolección de información y procesamiento	19
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL	21
3.1. Contexto social	21
3.2. Programa o proyecto analizado	25
3.3. Marco normativo	26
3.3.1. Normativa internacional	26
3.3.2. Normativa nacional	27
3.4. Antecedentes o investigaciones previas	28
3.5. Marco teórico	30
3.5.1. Enfoques de la investigación	30
3.5.1.1. Enfoque de Desarrollo Humano	30
3.5.1.2. Enfoque de Desarrollo de capacidades	31
3.5.1.3. Agricultura familiar	34

3.5.1.4.	Desarrollo económico Local	36
3.5.1.5.	Desarrollo Endógeno	38
3.5.1.6.	Capital Social	38
3.5.1.7.	Fortalecimiento Organizacional	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS		41
4.1.	Análisis de la gestión del fortalecimiento de capacidades.....	45
4.1.1.	Origen del proyecto	45
4.1.2.	Diseño del proyecto.....	46
4.1.3.	Organización de la Unidad Ejecutora.....	54
4.1.4.	Ejecución del proyecto.....	55
4.1.5.	Aspectos transversales en la ejecución del proyecto.....	71
4.2.	Análisis y evaluación de los principales logros y desafíos.....	75
4.2.1.	Principales logros	75
4.2.2.	Principales desafíos.....	80
4.3.	Análisis de la percepción y valoración de los principales actores.....	81
4.3.1.	Opinión y valoración de los productores	81
4.3.2.	Opinión y valoración de los subgerentes de desarrollo productivo de municipalidades locales	86
4.3.3.	Opinión de los responsables del proyecto	87
CONCLUSIONES		90
RECOMENDACIONES.....		93
BIBLIOGRAFÍA.....		95
ANEXOS.....		99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Superficie agrícola bajo riego y su disponibilidad del agua.....	22
Tabla 2. Documentos identificados en el diseño del Proyecto.....	47
Tabla 3. Participación de los socios del Proyecto, en cada componente.....	48
Tabla 4. Actividades del componente 4 y socios responsables de su ejecución	49
Tabla 5. Distribución del presupuesto por cada actividad correspondiente a CAPLAB en el componente 4	50
Tabla 6. Documentos revisados de la ejecución del Proyecto.....	55
Tabla 7. Agricultores identificados que participaron en las actividades del proyecto ...	57
Tabla 8. Identificación de competencias que caracterizan a un agricultor competitivo	58
Tabla 9. Competencias priorizadas por cada organización territorial	60
Tabla 10. Vínculo de las áreas de capacitación con las actividades del proyecto ejecutadas por CAPLAB	62
Tabla 11. Situación inicial de las organizaciones de agricultores	68
Tabla 12. Situación final de las organizaciones de agricultores	71
Tabla 13. Identificación y participación de los agricultores en las distintas etapas del Proyecto	82
Tabla 14. Opinión sobre los temas tratados en las capacitaciones	82
Tabla 15. Opinión sobre los materiales usados en las capacitaciones	83
Tabla 16. Opinión sobre los facilitadores de las capacitaciones.....	83
Tabla 17. Opinión sobre los participantes en las capacitaciones	84
Tabla 18. Opinión sobre el ambiente donde se desarrollaban las capacitaciones.....	85
Tabla 19. Opinión sobre el aporte del proyecto en las áreas fortalecidas.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Político de la Provincia de Chincha y sus Distritos – Ica.....	23
Figura 2. Mapa Político de la Provincia de Pisco y sus Distritos – Ica.....	24
Figura 3. Proceso de desarrollo de capacidades	32
Figura 4. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local	38
Figura 5. Edad de los agricultores encuestados.....	42
Figura 6. Distribución de los agricultores por rango de edades.....	43
Figura 7. Distribución de agricultores encuestados por sexo y nivel educativo	44
Figura 8. Carga familiar de los agricultores.....	45
Figura 9. Cadena de Objetivos relacionado al Cuarto componente del Proyecto.....	52
Figura 10. Estructura orgánica de la Unidad Ejecutora	54
Figura 11. Taller participativo con facilitador dirigiendo el proceso de identificación de competencias	57
Figura 12. Esquema final con competencias identificadas	58
Figura 13. Taller teórico con agricultores de palto hass en Chincha Baja	63
Figura 14. Taller práctico de identificación de plagas con agricultores de palto hass en Chincha Baja	63
Figura 15. Manual elaborado por el proyecto para uso de los agricultores.....	64
Figura 16. Agricultor recibiendo su equipo de protección personal	65
Figura 17. Inauguración del segundo festival de la palta en el distrito de Alto Larán - Chincha	67
Figura 18. Presentaciones innovativas derivado de la Palta en el II Festival de la Palta en el distrito de Alto Larán - Chincha	67
Figura 19. Opinión de los agricultores encuestados sobre el aporte del Proyecto en sus capacidades y comercialización.....	77
Figura 20. Valoración de la convocatoria y difusión de las actividades del Proyecto...	82
Figura 21. Valoración de la apreciación general del Proyecto.....	86

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente proyecto surge como una iniciativa de la Cooperación bilateral entre Perú y la Unión Europea (UE) a fin de mitigar los daños causados por el fenómeno del Niño Costero en el 2007. En este marco, la UE pone en vigencia en el 2017, el Programa Temático "Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y Autoridades Locales (AL)" - Acciones en países socios - Perú (EuropeAid/156568/DD/ACT/PE) por EUR 4.3 millones, para financiar proyectos sociales de alto impacto de gestión de riesgos de desastres, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos.

Entonces, la ONG Internacional Cesal, en alianza con sus socios: el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo - CAPLAB, la Red Nacional de organizaciones de mujeres de base - GROOTS Perú y la Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS, presentan en la mencionada convocatoria, su propuesta el "Proyecto Resurgiendo" el cual refiere a: "Fortalecer las capacidades de las OSC, las autoridades locales y otros actores, en los procesos de la reconstrucción, rehabilitación, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos, en los distritos más afectados de las Provincias de Chincha y Pisco (Región de Ica)", con ámbito geográfico de ejecución en los Distritos de Humay, Huáncano (Provincia de Pisco), Chincha Baja, Alto Larán y El Carmen (Provincia de Chincha), Región Ica, con una duración de 36 meses para su implementación.

El Proyecto Resurgiendo, se encuentra conformado por cuatro componentes y tiene diferentes públicos objetivos, sin embargo, en esta investigación, no se pretende abordar todas las acciones del proyecto, sino más bien, centrarnos específicamente en las acciones de CAPLAB en relación al cuarto componente "OSC¹ y productores fortalecidos ejecutan planes de recuperación económica y creación y mejora de medios de vida dignos con enfoque resiliente y basados en PRRD², OT³, DEL⁴ y RR⁵"; con los agricultores productores de Palto Hass, en el fortalecimiento de sus capacidades productivas, comerciales y asociativas para mejorar sus ingresos y ser protagonistas en el desarrollo económico local de sus distritos.

Debido a un contexto de crisis ocurrido en los cinco distritos más severamente afectados por el fenómeno del Niño Costero, a lo que se unen los efectos todavía visibles del terremoto de agosto de 2007 que devastó la zona: Chincha Baja, Alto Larán y El Carmen

¹ Organizaciones de Sociedad Civil

² Plan de Prevención y Reducción de Riesgos Desastres

³ Ordenamiento Territorial

⁴ Desarrollo Económico local

⁵ Rehabilitación post-desastre

(Provincia de Chíncha) de Humay, Huáncano (Provincia de Pisco). Los valles de Chíncha y Pisco presentan recursos hidrográficos importantes, sin embargo, éste es el recurso más escaso de la región, y el que de muchas maneras condiciona las posibilidades de crecimiento de la producción. Estos 5 distritos pertenecen a dos cuencas: del río San Juan y la del río Pisco. Políticamente la cuenca del río San Juan, forma parte de la provincia de Chíncha y cubre una extensión aproximada de 4387 km². El Valle de Chíncha está encajado entre dos pampas extensas y formadas por los dos brazos del río San Juan: el río Chico al norte y el Río Matagente al sur. El valle de Chíncha se desarrolla una agricultura familiar de bajo riego en condiciones extremadamente deficitarias debido a que el Río San Juan, que constituye su principal fuente de abastecimiento de agua, es de régimen muy irregular y de carácter torrentoso. Estas características se manifiestan a través de un alto grado de concentración del volumen de las descargas durante los meses de enero a marzo y de una severa escasez en el periodo de mayo a diciembre, en el cual prácticamente se seca dejando como única fuente los recursos hídricos subterráneos. Los distritos de Huancano y Humay están ubicados en la cuenca del río Pisco. Tiene su origen en la meseta de Castrovirreyna, confluencia de los ríos Chiris y Huaytará, a la altura de la localidad de Pámpano. Aguas abajo, donde se inicia el río Pisco, se sitúa las localidades de Huáncano y de Humay, el valle se ensancha notablemente y la pendiente del río es mucho más suave, permitiendo la deposición de los materiales que llevaba en suspensión y dando lugar a la formación de un pequeño llano aluvial. La información pluviométrica existente ha permitido establecer que las precipitaciones se concentran durante los meses de diciembre a abril, correspondiendo al período de sequías extremas a los meses de julio a noviembre.

La agricultura familiar es una de las actividades productivas más importantes de la zona de intervención. No obstante, se desarrolla bajo ciertas limitaciones como: la escasa asistencia técnica, capacitación y extensión agropecuaria, uso de tecnología tradicional, carencia de crédito, deficiente infraestructura productiva, escasez de recursos, informalidad en el manejo empresarial, deficiente manejo y poca visión del mercado; creando condiciones desfavorables que se traduce en los bajos niveles de producción, por tanto, productividad disminuida, que generalmente se refleja en los pequeños productores, ya que los medianos y grandes manejan tecnología de punta. Los cultivos son anuales o transitorios (ají, algodón, arveja, esparrago, maíz, pallar, entre otros) y cultivos permanentes (palto, vid, mandarina, pecano, mango, entre otros). La producción de los cultivos transitorios y permanentes es orientada a un 23% al abastecimiento interno y el 72% para el mercado externo y la exportación.

La presente investigación surge por el interés de conocer cuál fue el impacto del proyecto Resurgiendo, específicamente las relacionadas al fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar, abordado por el proyecto en su cuarto componente y ejecutado por el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB, por lo tanto, la agricultura familiar será el tema central de análisis y discusión a lo largo de la investigación.

La presente investigación busca responder una (01) pregunta general y tres (03) preguntas específicas, las cuales son:

Pregunta General

¿Cuáles son los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB? el caso de los agricultores productores de Palto Hass en Chincha y Pisco – Ica, durante los años 2018-2021

Preguntas específicas

- ¿Cómo se gestionó el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar durante la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo?
- ¿Cuáles fueron los logros más importantes alcanzados en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, y que desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades de la agricultura familiar?
- ¿Cuál es la percepción y valoración de los actores, sobre la gestión e implementación del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo?

Asimismo, de acuerdo con las preguntas planteadas, la presente investigación cuenta con un (01) objetivo general y tres (03) objetivos específicos, los cuales permitirán conocer la gestión, logros, desafíos, percepción y valoración de los distintos actores.

Objetivo general

Analizar los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB, tomando el caso de los agricultores productores de Palto Hass en Chincha y Pisco – Ica, examinando la implementación del proyecto, logros, desafíos, percepción y valoración de los actores, a fin de obtener lecciones y proponer mejoras en la gestión del proyecto.

Objetivos específicos

- Examinar como se gestionó el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar durante la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo.
- Analizar y evaluar cuáles fueron los logros más importantes alcanzados en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, y que desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades de la agricultura familiar.
- Conocer la percepción y valoración de los actores, sobre la gestión e implementación del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo.

Ante ello, la presente investigación se encuentra compuesta por cuatro (04) capítulos. El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema y justificación, las preguntas de investigación y los objetivos.

En el segundo capítulo, se toma en cuenta el enfoque metodológico y tipo de investigación, principios de la ética de la investigación variables y subvariables; y finalmente el diseños y validación que se encuentra compuesta por la población, muestra, criterios de selección, técnicas e instrumentos, validación, recolección, procesamiento de la información.

En el tercer capítulo vamos a rescatar el marco conceptual, partiendo por el contexto social, el programa o proyecto analizado, el marco normativo, los antecedentes de investigaciones previas relacionadas a la agricultura familiar y finalmente el desarrollo del marco teórico de la presente investigación, desde el origen de los enfoques de desarrollo humano y de capacidades, agricultura familiar, desarrollo económico local, desarrollo endógeno, capital social, fortalecimiento organizacional.

El cuarto capítulo explica los hallazgos relacionados a la gestión del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar durante le ejecución del cuarto componente del proyecto. También analiza y evalúa los logros más importantes alcanzados y los desafíos pendientes que quedan por superar para consolidar las capacidades de la agricultura familia. Finalmente analiza la percepción y valoración de los actores, sobre la gestión e implementación del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar.

Finalmente, se desarrolla las conclusiones de la presente investigación en relación con el objetivo general y objetivos específicos. Para dar paso a las recomendaciones que surgen luego analizar los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque metodológico y tipo de investigación

La presente investigación asumirá la estrategia metodológica mixta, con ello se buscará analizar de manera cualitativa la versión narrativa de las entrevistas realizadas, la opinión de los actores, los documentos del proyecto; y de manera cuantitativa, la información recopilada mediante la encuesta dirigida a los productores, de tal manera que se habrá identificado y analizado los factores que están potenciando y limitando la gestión del proyecto RESURGIENDO.

Las técnicas que se han elegido para el recojo de información primaria son: la encuesta y las entrevistas semi estructuradas. La encuesta se aplicará a los agricultores y las entrevistas semi estructuradas se dividirán en tres bloques, el primero dirigido a los responsables del proyecto y técnicos de campo, el segundo dirigido a los subgerentes de desarrollo productivo de 2 municipalidades distritales localizados dentro del ámbito de intervención del proyecto, y tercero, dirigido al representante de la ONG CAPLAB.

Los instrumentos de recolección de datos que se construirán para cada técnica, antes de su aplicación serán sometidos a una prueba piloto, a fin de validar su pertinencia y claridad; luego serán aplicados en campo. Seguidamente toda la información recopilada será digitalizada, organizada, procesada, analizada e interpretada triangulando toda la información recopilada.

El abordaje de esta investigación tiene un abordaje narrativa e interpretativa y usamos el estudio como la forma de abordar, para lo cual tomamos el caso de los productores de palto Hass, pues fueron ellos los beneficiarios del cuarto componente del proyecto resurgiendo y de los cuales pudimos rescatar información valiosa mediante las encuestas.

2.2. Principios de la ética de la investigación

Se logró informar a los participantes del propósito de la investigación y se pudo solicitar una autorización de manera oral, tomando en cuenta los criterios de sanidad en ese momento al tratarse de un estadio de emergencia sanitaria, dichas solicitudes fueron solicitados previo el inicio de entrevistas y aplicación de encuestas en los distritos implicados; cabe mencionar que durante el desarrollo de la presente investigación no se menciona nombres reales solo cargos que desempeñaron los funcionarios o responsables del proyecto y que la información recogida, servirá exclusivamente para esta investigación.

2.3. Variables y subvariables

En la presente investigación, se cuenta con 4 variables vinculantes para responder la pregunta general y las preguntas específicas de acuerdo con el siguiente detalle:

Pregunta 1: ¿Cómo se gestionó el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar durante la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo?

Variable 1: Capacidad de gestión en el desarrollo del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar: Se refiere al uso adecuado y eficiente, de los recursos con los que cuenta el proyecto (recursos humanos, recursos financieros, bienes materiales, equipos, etc.); para la implementación del fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass en los valles de Chincha y Pisco - Ica, con el propósito de obtener los resultados establecidos en el diseño del proyecto.

A través de esta variable se analizarán aspectos tales como: el origen, identificación y formulación del proyecto; además analizaremos el proceso de cómo se desarrolló el diagnóstico de capacidades, implementación y evaluación de la capacitación, gestión de la comunicación, gestión de la sostenibilidad, seguimiento y evaluación, y finalmente el liderazgo durante todo el proceso de ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo.

Pregunta 2: ¿Cuáles fueron los logros más importantes alcanzados en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, y que desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades de la agricultura familiar?

Variable 2: Principales logros obtenidos durante el desarrollo del fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass: Se refiere los logros más importantes que se obtuvieron como resultado del fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass, en los valles de Chincha y Pisco – Ica.

Variable 3: Principales desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades de la agricultura familiar: Se refiere a los desafíos más relevantes que la agricultura familiar debe superar para consolidar sus capacidades y mejorar su competitividad.

A través de estas variables se analizarán aspectos tales como: los logros a nivel de capacidades desarrolladas, fortalecimiento organizacional, sinergias establecidas y sostenibilidad; y los desafíos relacionados con el acceso asociado al mercado, productividad y calidad, producción agroecológica y cuidados fitosanitarios.

Pregunta 3: ¿Cuál es la percepción y valoración de los actores, sobre la gestión e implementación del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo?

Variable 4: Percepción y valoración de los principales actores involucrados con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass: Se refiere a la apreciación y reconocimiento por parte de los agricultores productores de Palto Hass, responsables de la entidad ejecutora, entidades vinculadas en el sector y equipo técnico del proyecto; quienes participaron directamente en el desarrollo de las actividades para el fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass.

A través de estas variables se analizarán aspectos tales como: la opinión y valoración de los agricultores productores de Palto Hass, la opinión de subgerentes de desarrollo productivo de dos municipalidades locales y la opinión de los responsables y equipo técnico del proyecto.

2.4. Diseño y validación

2.4.1. Población y muestra

La población objetivo lo constituyen 150 agricultores productores de Palto Hass ubicados en el valle de Chincha y Pisco - Ica, que se encuentra agrupados en cinco organizaciones de productores: 3 asociaciones y 2 cooperativas⁶

La determinación de la muestra para la aplicación de las encuestas es el resultado de la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, cuya operación se muestra a continuación:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z = 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

⁶ Las asociaciones son: (asociación de Productores Agropecuarios la Inmaculada Concepción Huamampali – Alto Larán, Chincha, asociación de Productores Agropecuarios Emprendedores Santa Rosa, asociación Agropecuaria Los Libertadores del Distrito De Huancano, Pisco). cooperativas locales son:(cooperativa de Fruticultores del Valle de Chincha – COOPAGROFRUT y cooperativa Valle Dorado de Huancano, Pisco).

e = precisión (en este caso deseamos un 5%).

Entonces: N= 150; e= 0.05; z= 1.96; p= 0.5; q= 1-0.5= 0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 150}{0.05^2 (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 108$$

Por otro lado, para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, se ha empleado el método no probabilístico, es decir por conveniencia, identificándose en total 10 personas a ser entrevistadas.

2.4.2. Criterios de selección de la muestra

Para la aplicación de las encuestas, primero se determinó la muestra, mediante el método probabilístico, obteniéndose una muestra de 108 agricultores de Palto Hass. Posteriormente, haciendo uso de la base de datos proporcionado por el proyecto, se identificaron a los 108 agricultores. Estos agricultores fueron encuestados en las mismas sesiones de capacitación y otros visitados en su domicilio.

Para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, se trabajó con 10 personas en total (7 responsables de proyecto, 2 subgerentes de desarrollo productivo de municipalidades y 1 responsable de la ONG), identificados por conveniencia, es decir, bajo un método no probabilístico; donde el criterio de selección de los distintos responsables fue según sus distintos puestos y participación durante el proyecto.

Para la revisión documental se trabajó con los siguientes documentos de gestión del proyecto:

- Diseño del proyecto
- Línea base del proyecto
- Informes anuales de progreso
- Informe final de evaluación
- Informes de consultoría

2.4.3. Técnicas e instrumentos

Se aplicó la técnica de encuesta debido a que aplicamos una metodología mixta mediante un cuestionario y esta técnica nos permitió recoger información cuantitativa sobre los agricultores productores de Palto Hass.

También se pudo aplicar la técnica de entrevistas semiestructuras porque se quiere recoger la voz de los actores que han implementado el proyecto, mediante una guía de entrevistas semiestructuradas aplicada a los responsables del proyecto, subgerentes de desarrollo productivo de las municipalidades locales y la responsable de la ONG CAPLAB.

Por último, optamos también por utilizar la técnica de revisión documental, mediante una matriz documental donde se pudo recoger valiosa información de los documentos de gestión del proyecto como: diseño del proyecto, línea base del proyecto, informes anuales de progreso, informe final de evaluación, informes de consultoría.

2.4.4. Validación de instrumentos

Se realizó la validación de instrumentos mediante una prueba piloto realizada a alguno de los productores, donde se pudo rescatar el nivel de dificultad al momento de formular las preguntas, el grado de identificación de tuvieron los productores con el proyecto, además que el número total de estas no saturaba o cansaba a los encuestados tomando en cuenta su grado de instrucción, la zona geográfica de la aplicación y los niveles de seguridad sanitaria por el estado de emergencia.

Respecto a las entrevistas a los responsables y funcionario municipales, estas se mantuvieron de manera virtual, de la misma manera logramos entablar pruebas al vacío para poder concertar el grado de certeza y entendimiento de las preguntas, a la vez que puedan ellos sentirse en el mayor de grado confianza que puedan transmitirnos información valiosa al momento de recopilar la información.

2.4.5. Recolección de información y procesamiento

Para la presente investigación que se desarrolló en el contexto de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, todas las entrevistas se desarrollaron de manera virtual, para asegurar el bienestar tanto del consultor como de los actores claves que participaron en la investigación. En la cual llegamos a entrevistas a 7 responsables de proyecto, 2 subgerentes de desarrollo productivo de municipalidades y 1 responsable de la ONG.

Sin embargo, para el desarrollo de las encuestas estas se realizaron de manera presencial bajo los protocolos de seguridad necesarios (i.e., espacios abiertos, usos de mascarillas). Pudiendo identificar a 108 productores de Palto Hass en las zonas de Chíncha Baja, Alto Larán y El Carmen (Provincia de Chíncha) de Huáncano (Provincia de Pisco).

Durante el desarrollo del trabajo de campo se realizó en la situación de pandemia, en la cual se tuvo en cuenta los cuidados respectivos como el uso de doble mascarilla, carné de vacunación y el uso de alcohol para el aseo de manos antes y luego del llenado de los cuestionarios respecto a las encuestas.

La información recopilada pudo ser procesada mediante softwares como Microsoft Excel y el programa SPSS, donde se pudo vaciar dichos contenidos en la base de datos y estas a su vez poder generar gráficos que fueron de mucha importancia al momento de redactor los resultados de la investigación.



CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

3.1. Contexto social

El proyecto se ejecuta en la región Ica, en los cinco distritos que fueron más severamente afectados durante la presencia del fenómeno del Niño Costero, a lo que se unen los efectos todavía visibles del terremoto de agosto del año 2007, que devastó la zona: Chincha Baja, Alto Larán y El Carmen en Provincia de Chincha, y Humay y Huáncano en la Provincia de Pisco.

Los valles de Chincha y Pisco presentan recursos hidrográficos importantes, sin embargo, a nivel de la Región este recurso es muy escaso, siendo un elemento muy importante en la producción agrícola. Estos 5 distritos pertenecen a dos cuencas: del río San Juan y la del Río Pisco.

Según los datos de la Dirección Regional Agraria del del Gobierno Regional de Ica, la cuenca del río San Juan, forma parte de la provincia de Chincha y cubre una extensión aproximada de 4,387 km², asimismo, en el valle de Chincha se desarrolla una agricultura de bajo riego en condiciones extremadamente deficitarias debido a que el Río San Juan, que constituye su principal fuente de abastecimiento de agua, es de régimen muy irregular y de carácter torrencioso (2018).

Los distritos de Huáncano y Humay están ubicados en la cuenca del río Pisco. Tiene su origen en la meseta de Castrovirreyna, confluencia de los ríos Chiris y Huaytará, a la altura de la localidad de Pámpano. Aguas abajo, donde se inicia el río Pisco, se sitúa las localidades de Huáncano y de Humay, el valle se ensancha notablemente y la pendiente del río es mucho más suave, permitiendo la deposición de los materiales que llevaba en suspensión y dando lugar a la formación de un pequeño llano aluvial.

El Gobierno Regional a través de información pluviométrica existente ha permitido establecer que las precipitaciones se concentran durante los meses de diciembre a abril, correspondiendo al período de sequías extremas a los meses de julio a noviembre. La agricultura es una de las actividades productivas más importantes de la zona de intervención. No obstante, se desarrolla bajo ciertas limitaciones como: la escasa asistencia técnica, capacitación y extensión agropecuaria, uso de tecnología tradicional, carencia de crédito, deficiente infraestructura productiva, escasez de recursos, informalidad en el manejo empresarial, deficiente manejo y poca visión del mercado; creando condiciones desfavorables que se traduce en los bajos niveles de producción, por tanto, productividad disminuida, que generalmente se refleja en los agricultores

productores de Palto Hass, ya que los medianos y grandes manejan tecnología de punta.

Los cultivos son anuales o transitorios (ají, algodón, arveja, espárrago, maíz, pallar, entre otros) y cultivos permanentes (palto, vid, mandarina, pecana, mango, entre otros). La producción de los cultivos transitorios y permanentes es orientada a un 23% al abastecimiento interno y el 72% para el mercado externo y la exportación. Los cultivos instalados (algodón, maíz amarillo duro, vid, alcachofas, espárragos, etc.) necesitan el recurso hídrico de buena calidad, en la cantidad adecuada y en forma oportuna, por lo que preocupa, por un lado, el déficit que se presenta en el balance hídrico; y por otro, las debilidades de las organizaciones de usuarios de agua.

Tabla 1. Superficie agrícola bajo riego y su disponibilidad del agua

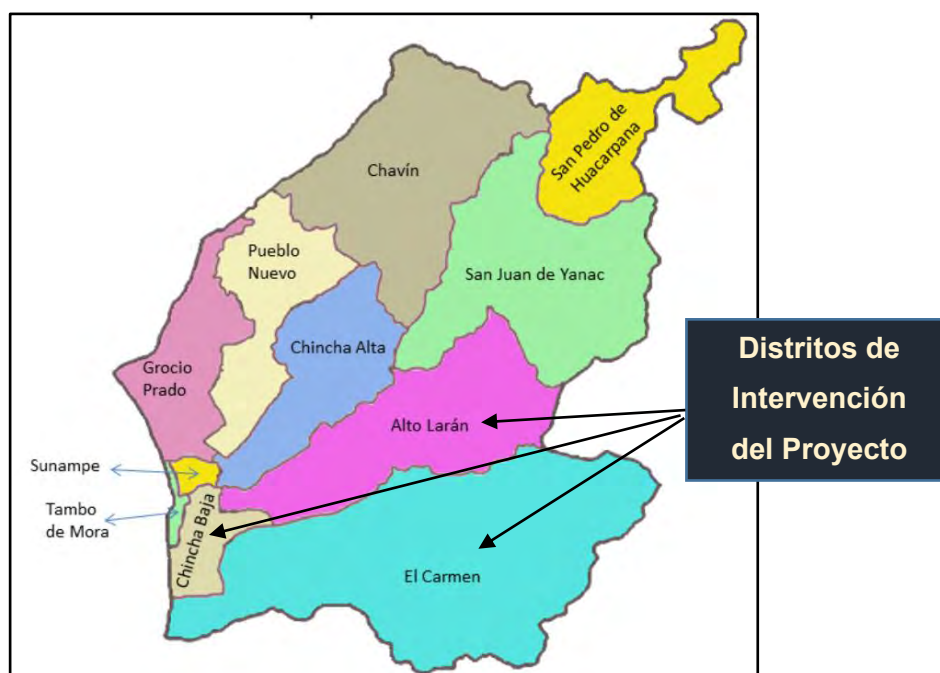
Provincia	Dispone de agua permanente		No dispone de agua permanente		Total
	Superficie (ha)	Porcentaje (%)	Superficie (ha)	Porcentaje (%)	
Chincha	9 301,58 ha	38,1 %	15 112,03 ha	61,9 %	24 413,61 ha
Pisco	5 733,12 ha	21,5 %	20 932,56 ha	78,5 %	26 665,68 ha

Fuente: Dirección Agraria Chincha

Provincia de Chincha

Según el último Censo de Población y Vivienda 2017, aplicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población total de la provincia de Chincha es de 226,113 habitantes, de los cuales el 50.7% son mujeres. La población en los distritos de intervención del proyecto es: en el Carmen, 12,369 habitantes, en Chincha Baja, 13,009 habitantes y en Alto Larán 7,783 habitantes.

Figura 1. Mapa Político de la Provincia de Chincha y sus Distritos – Ica



Fuente: https://www.familysearch.org/wiki/es/Chincha,_Ica,_Per%C3%BA_-_Genealog%C3%ADa

En cuanto al PEA, El Carmen y Chincha Baja cuentan con el 62%, y Alto Laran con un 60%, respecto a su población total. Según estas cifras, no habría dificultades para garantizar la expansión el dinamismo económico⁷, no obstante, hay poca información sobre la dirección que tiene este PEA en cada distrito, según estimaciones (encuestas, entrevistas locales realizadas por el Proyecto), la mayor parte (más del 70%) de esta fuerza laboral se dirige hacia las empresas de los sectores agroindustriales (50%), pesca (10%), construcción (10%), servicios (6%) y otros. Y un 30% trabaja de forma independiente. En lo que refiere al sector agrícola productivo, hay una pequeña y decreciente población que se dedica a la producción agrícola en sus mismos predios. Por otro lado, los 3 distritos tienen una alta población (22%), sin acceso a ningún tipo de servicio de salud, lo que representa un riesgo y una vulnerabilidad a sus derechos (INIE, Censo 2017).

Chincha Baja es el distrito en el que más familias tienen abastecimiento de agua dentro de su vivienda (77.67%), mientras que en el distrito del Carmen solo alrededor del 54% de las familias tienen acceso a agua dentro sus viviendas, más por el contrario el 23% de las familias consumen agua de Pozo. Esto se debe principalmente a la gran concentración de nuevos asentamientos humanos atraídos por la demanda laboral de las empresas privadas como La Calera y cooperativas agro-exportadoras. El Carmen,

⁷ De acuerdo al último informe de Word Economic Forum; menciona que cualquier economía que tiene una PEA por encima del 60%, asegura un crecimiento sostenido en los Próximos 15 años.

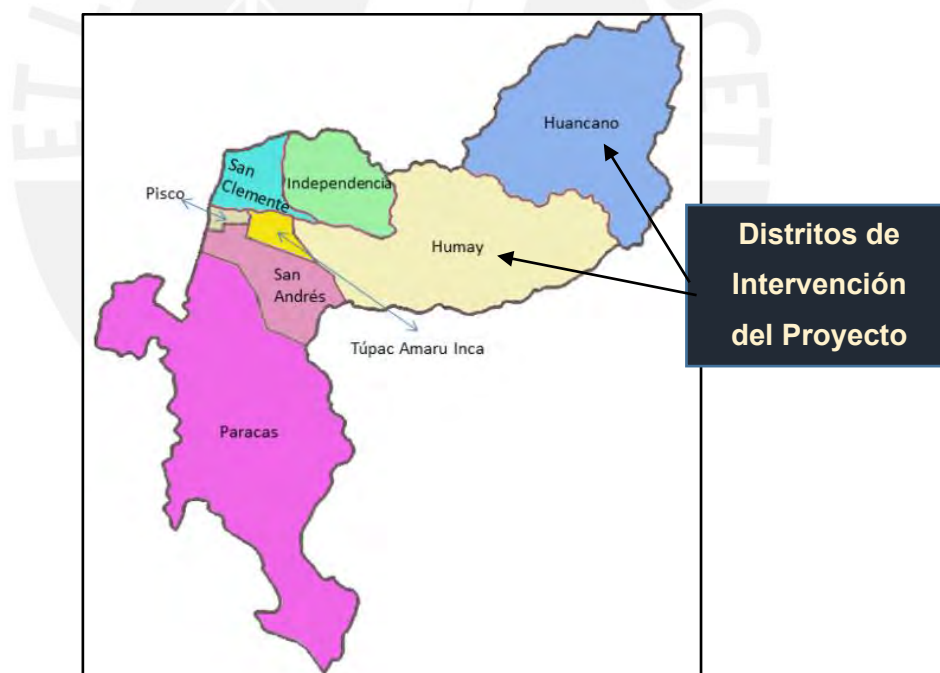
es el distrito que cuenta con menos acceso a Red pública de desagüe dentro de la vivienda, y Chincha Baja con mayor acceso a la Red pública de desagüe (64%).

Finalmente, el distrito con mayor número de hogares que no tienen acceso a alumbrado eléctrico es Alto Laran (397 viviendas), a diferencia del distrito de Chincha Baja, donde solo alrededor del 3% de las viviendas no cuentan con alumbrado eléctrico. Por otro, de acuerdo con los resultados del último censo de población y vivienda 2017, en los distritos de Chincha Baja, Alto Laran y El Carmen, existe 1,087, 824 y 1,239 personas respectivamente que no saben ni leer ni escribir representando el 8.9%, 11.3% y 10.7% respectivamente de su población total.

Provincia de Pisco

Según el Censo de población y vivienda 2017, La población total de la provincia de Pisco es 150,744 habitantes, es decir, 49% menor que la población total de la provincia de Chincha. Las mujeres en esta provincia representan el 50.8% de la población total.

Figura 2. Mapa Político de la Provincia de Pisco y sus Distritos – Ica



Fuente: https://www.familysearch.org/wiki/es/Pisco,_Ica,_Per%C3%BA_-_Genealog%C3%ADa

Las poblaciones de los distritos de intervención del proyecto son: el distrito de Humay con 5,408 habitantes y el distrito de Huancano con 1,379 habitantes.

En los distritos de Huancano y Humay el 32% y 23% de su población respectivamente, no cuentan con ningún tipo de acceso a seguros de salud, mientras que, a nivel de la provincia de Pisco, el 29% (44,300) de la población total, no cuenta con acceso a

seguros de salud, siendo esta cifra mayor que lo que registra la provincia de Chíncha (28%).

Con respecto al abastecimiento de agua con la que cuentan las viviendas, en Huáncano 63% de viviendas cuenta con abastecimiento, en Humay, el 67% de las viviendas cuentan con abastecimiento. A diferencia de estos porcentajes, son viviendas que no cuentan con abastecimiento por red pública dentro de la vivienda, en su defecto, se abastecen de pilón público, cisterna, pozo, manantial y otras fuentes. Respecto a Red pública de desagüe dentro de la vivienda, la situación es más crítica, en los distritos de Huáncano y Humay, solo el 39% y 50% de viviendas respectivamente tienen acceso a la red pública de desagüe dentro de la vivienda. Otro aspecto importante para resaltar en relación con estos aspectos es el acceso a energía eléctrica. En el distrito de Huáncano y Humay, el 90% de las viviendas tienen acceso, sin embargo, aún hay un 10% que carece de este servicio.

De acuerdo a los resultados del último censo de población y vivienda 2017 aplicado por el INEI, en los distritos de Humay y Huáncano, existe 574 y 102 personas respectivamente que no saben ni leer ni escribir representando el 11.2% y 7.7% respectivamente de su población total, en relación a este aspecto, es importante resaltar también que en el distrito de Humay, solo el 29% y 49% de los jefes de hogar culminaron la educación primaria y secundaria respectivamente, mientras que en Huáncano sólo el 27% y 45% respectivamente.

3.2. Programa o proyecto analizado

El Proyecto surge como una iniciativa de la Cooperación bilateral entre Perú y la Unión Europea (UE) a fin de mitigar los daños causados por el fenómeno del Niño Costero en el 2007. En este marco, la UE pone en vigencia en el 2017, el Programa Temático "Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y Autoridades Locales (AL)" - Acciones en países socios - Perú (EuropeAid/156568/DD/ACT/PE) por EUR 4.3 millones, para financiar proyectos sociales de alto impacto de gestión de riesgos de desastres, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos.

Entonces, la ONG Internacional Cesal, en alianza con sus socios: el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo - CAPLAB, la Red Nacional de organizaciones de mujeres de base - GROOTS Perú y la Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS, presentan en la mencionada convocatoria, su propuesta el "Proyecto Resurgiendo" el cual refiere a: "Fortalecer las capacidades de las OSC, las autoridades locales y otros actores, en los procesos de la reconstrucción, rehabilitación, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos, en los distritos más

afectados de las Provincias de Chincha y Pisco (Región de Ica)”, con ámbito geográfico de ejecución en los Distritos de Humay, Huáncano (Provincia de Pisco), Chincha Baja, Alto Larán y El Carmen (Provincia de Chincha), Región Ica, con una duración de 36 meses para su implementación.

La mencionada propuesta, fue una de las 5 ganadoras del concurso de un total de 60 propuestas de proyecto, adjudicándose un total de EUR 761,770.00. Adicionalmente, la ONG Cesal y sus socios, aportaron un total de EUR 88,295.00 para cubrir el presupuesto total del Proyecto que ascendía a EUR 850,065.00⁸.

Para la ejecución del Proyecto, además de considerar el perfil de las instituciones encargadas, se consideró también la experiencia con la que cuentan en las zonas de intervención, como es el caso de la ONG CAPLAB, ejecutor del cuarto componente.

Según el portal web de CAPLAB, esta es una entidad con más de 20 años de trayectoria especializada en el desarrollo de capacidades para el empleo y el emprendimiento de colectivos en situación desfavorable en el mercado laboral, especialmente jóvenes y mujeres, aportando al desarrollo del potencial humano integral como vía de crecimiento profesional y personal.

La web de CAPLAB también menciona que la entidad ha ejecutado proyectos de impacto nacional e internacional a través de servicios de capacitación técnica y profesional, investigación, consultoría y gestión, trabajando en alianza con los tres niveles de gestión: Local, regional y nacional.

3.3. Marco normativo

En el Perú y en el Mundo, existen diversas entidades que promueven el desarrollo de la agricultura familiar para el desarrollo sostenible, así como políticas con proyecciones al 2030. Como se menciona más arriba, el proyecto atiende a agricultores productores de Palto Hass pertenecientes a la categoría de Agricultura Familiar de Subsistencia, que se ubican en las zonas rurales de chincha y pisco.

3.3.1. Normativa internacional

En el ámbito internacional, la Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas: “Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (2015–Agenda 2030), Propone un conjunto de 17 objetivos y 169 metas con el propósito de dar continuidad a los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos nuevos objetivos asumen una naturaleza integrada e indivisible, abarcando las

⁸ Información obtenida de la planificación presupuestal elaborado en el diseño del proyecto.

tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Específicamente en el objetivo 2 (hambre cero), propone poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

En el objetivo descrito, se hace énfasis en el aseguramiento de la calidad y sostenibilidad de los sistemas de producción, implementación de buenas prácticas agrícolas resilientes, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares. Este aspecto se relaciona directamente con los objetivos del proyecto RESURGIENDO, que es la de incrementar los ingresos de los agricultores productores de Palto Hass a los que atiende.

Por otro lado, también la Resolución A/RES/72/239 de la Asamblea General de las Naciones Unidas: “Decenio de las Naciones Unidas para la Agricultura Familiar (2019–2028)”, presenta un plan de acción mundial con 7 pilares de trabajo en la que se abordan temas políticos, relevo generacional, equidad de género y liderazgo de las mujeres, fortalecimiento organizacional, innovación, sistemas agrícolas resilientes y otros aspectos orientados a la mejora de la agricultura familiar en el ámbito rural.

3.3.2. Normativa nacional

En el ámbito nacional, existen diversas iniciativas legales vinculadas a la promoción de la agricultura familiar. En primer lugar, se encuentra la Ley N.º 30355 - Ley de promoción y desarrollo de la agricultura familiar, Con el propósito de establecer las responsabilidades estatales en la promoción y desarrollo de la agricultura familiar, se busca reconocer la importancia de este sector en la seguridad alimentaria, la conservación de la agrobiodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales, la dinamización de las economías locales, la generación de empleo rural y la fortaleza de las comunidades. Este enfoque se materializa a través de la implementación de políticas estatales.

Por otro lado, se aprueba el Reglamento de la Ley antes mencionada, Ley N° 30355, mediante el Decreto Supremo N° 015-2016-MINAGRI, con el propósito de asegurar el cumplimiento de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, se busca establecer las normas fundamentales para la organización y operación del Estado en sus tres niveles. En este contexto, se crea la Comisión Multisectorial de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, definiendo claramente sus funciones y atribuciones.

También se cuenta con la Política Nacional Agraria 2021 – 2030, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 0017-2021-MIDAGRI, que a través de su Objetivo Prioritario 2, busca reducir la proporción de los productores agrarios en el nivel de subsistencia, mediante el desarrollo de sus capacidades técnicas productivas y comerciales, generación de valor de su oferta productiva que le permite atender de manera directa o indirecta a un mercado y mejorar su acceso a la información agraria.

Finalmente, a nivel local en el Departamento de Ica, se cuenta con el Plan de Desarrollo Regional Concertado, en la que se hace un importante énfasis en la mejora de la competitividad de la Agricultura Familiar, en la que además el Palto Hass es considerado como uno de los productos comerciales más importantes y priorizado en la región.

3.4. Antecedentes o investigaciones previas

"Asociatividad Para Mejora De La Competitividad De Pequeños Productores Agrícolas" es un estudio llevado a cabo por Ampelio Ferrando en 2015. Este trabajo describe diversos aspectos de la problemática real relacionada con la asociatividad y la competitividad de los pequeños productores agrícolas. El diseño de la investigación es de tipo no experimental y seccional transversal, ya que se examinó la situación de la asociatividad y competitividad de los pequeños productores agrícolas en un momento específico. Los resultados se fundamentan en factores que influyen positiva o negativamente en la asociatividad de estos pequeños productores agrícolas.

En relación a los factores que promueven la asociatividad de los pequeños productores agrícolas en los departamentos investigados (Ayacucho, Cusco, Ica, Junín, Lambayeque, Lima, Piura y Tumbes), según los resultados de encuestas que evaluaron la importancia de estos factores en una escala del 1 al 5, se destaca que los factores con mayores porcentajes en el nivel de importancia 4, favoreciendo la asociatividad, son los siguientes: Costumbre de trabajo comunal (75%), acceso a mercados (72%), captación de recursos financieros (71%) y reducción de costos (66%).

Por otro lado, se identificaron factores considerados de menor importancia, clasificados en el nivel 2 de importancia, que incluyen: optimización de la calidad (66%), poder de negociación con clientes y proveedores (64%) e incorporación de tecnología (61%). Estos resultados ofrecen una visión detallada de los aspectos que tienen un impacto más significativo en la promoción de la asociatividad entre los pequeños productores agrícolas en los mencionados departamentos.

En relación a los obstáculos que enfrentan los pequeños productores agrícolas para establecer asociatividad, los resultados de las encuestas revelan los siguientes factores

principales: desconfianza (71%), expectativa de ayuda por parte del Estado (69%), desconocimiento de formas de asociación (69%) y rechazo a la idea de asociarse (66%). Además, se identificaron factores de menor importancia, clasificados en el nivel 2 de relevancia, que incluyen: estándares de calidad bajos (67%), temor al fracaso (66%), preferencia por trabajar de manera individual (64%) y capacidad de gestión asociativa limitada (60%). Estos resultados proporcionan una visión detallada de los desafíos que afectan la disposición de los pequeños productores agrícolas para formar asociaciones en los departamentos estudiados.

Según la investigación llevada a cabo en la Universidad Nacional del Altiplano por Ticona Carrizales, L. (2019), que analiza el proyecto "Mi Chacra Emprendedora Haku Wiñay/Noa Jayatai" y su impacto en el desarrollo social de los usuarios en los distritos de Zepita y Pomata durante el periodo 2015-2016, se destacan aspectos clave. Estos distritos pertenecen a la Provincia de Chucuito, ubicada en la región de Puno. El proyecto se enfocó en el desarrollo de capacidades de las familias, implementado por FONCODES, y se integró con otros esfuerzos dirigidos a las familias rurales en situación de extrema pobreza.

El análisis realizado ha permitido a los gestores sociales comprender los enfoques de desarrollo y los instrumentos utilizados en los programas sociales en curso, proponiendo estrategias para una mejor coordinación de las acciones sociales. La metodología empleada combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando un enfoque etnográfico con muestreo significativo tanto probabilístico como no probabilístico. La investigación examina elementos clave del diseño del proyecto, como el paquete tecnológico, el presupuesto asignado por familia, la colaboración de actores locales para la sostenibilidad, los criterios de identificación de las familias beneficiarias y los plazos establecidos por el proyecto para la implementación de actividades.

Algunos de los resultados obtenidos de la investigación incluyen:

- Se identificó una relación directa y significativa entre el análisis del proyecto Haku Wiñay y el desarrollo social de los usuarios en los distritos de Zepita y Pomata durante el periodo 2015-2016, en la provincia de Chucuito, Departamento de Puno.
- Dado que se estableció una relación significativa entre el análisis del proyecto "Mi Chacra Emprendedora Haku Wiñay/Noa Jayatai" y el desarrollo social de los usuarios en los distritos de Zepita y Pomata en 2016, se recomienda a las autoridades continuar trabajando en este proyecto. Además, se sugiere complementar las acciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

(MIDIS) con intervenciones de otros ministerios como Educación, Salud, Vivienda, entre otros. Esto se hace con el propósito de brindar un apoyo integral a los habitantes de esta zona de la sierra, ayudándoles a superar la complejidad de la pobreza en múltiples dimensiones.

Uno de los estudios realizados en el ámbito de intervención del proyecto, es la “Identificación y análisis de los sistemas de producción ganadera, agrícola y de Agroindustria en las provincias de Chíncha y Pisco – Ica” desarrollado por el Centro de Servicios Para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB.

Este estudio, tiene por objetivo: Identificar y analizar los principales sistemas de producción agrícola, ganadera, agroindustrial y otros más importantes en las provincias de Chíncha y Pisco donde las conclusiones obtenidas, fueron:

- Se han identificado 20 sistemas de producción, de los cuales se han priorizado 9, entre los cuales luego del análisis del caso se proponen las siguientes cadenas productivas: Vid, Palto, Mandarina, Leche de vaca.
- Los cultivos de vid, palto y mandarina representan el 26.8% de la superficie cultivada en Chíncha, en tanto que sólo representan el 5.42% en Pisco. Esto se explica en la mayor actividad agroexportadora de Chíncha.
- Es importante mencionar en correlato con lo anterior que existen empresas agroexportadoras importantes, que comercializan directamente con los agricultores, bajo la modalidad de acopio o venta conjunta. Esta situación se da sobre todo en el cultivo de palto y mandarina.
- Respecto a la producción lechera, se ha identificado una importante producción en Chíncha con 5185 vacas en ordeño, en tanto que en Pisco se tienen 3670.
- La actividad lechera se prioriza como cadena productiva que podría ser objeto de intervención, toda vez que se ha detectado una limitada organización y capacidad de gestión empresarial, así como limitaciones técnicas.
- Las cadenas de producción de aves y huevos están consolidadas y corresponden a inversiones de mayor envergadura como “La Calera”, razón por la cual no se priorizan como objeto de intervención del proyecto.

3.5. Marco teórico

3.5.1. Enfoques de la investigación

3.5.1.1. Enfoque de Desarrollo Humano

Según Arteaga en su artículo sobre el desarrollo humano y la generación de capacidades, el autor logra obtener un concepto publicado en el primer informe sobre

desarrollo humano: “El Desarrollo humano y la Generación de Capacidades como el proceso de mejorar las opciones de la población y se le integraron tres características: vida larga y sana, tener conocimiento y tener acceso a bienes, empleo e ingresos que permitan llevar un nivel de vida decente” (Arteaga, I. H., & Luna, J. A. 2010:2).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), determina el desarrollo humano como:

El desarrollo humano entraña mucho más que el simple aumento o disminución del ingreso nacional. Significa crear un entorno en el que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses. Los pueblos son la verdadera riqueza de las naciones y, por ende, el desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que ellos tienen para vivir de acuerdo con sus valores (PNUD 2001:11).

Por ello que el desarrollo humano significa más allá de crecimiento económico, sino que va a “algo más”, claro que la economía es un medio que ayudara a llegar al descubrimiento de ese “algo más” (PNUD 2001:11).

En el libro de Martha Nussbaum se cita al economista pakistaní Mahbub ul Haq, quien inauguró los informes de desarrollo humano en 1990 y argumento: “la verdadera riqueza de un país está en su gente. El objetivo básico del desarrollo es crear un ambiente propicio para que los seres humanos disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa” (PNUD 1990:31) (citado en Nussbaum 2012: 21).

3.5.1.2. Enfoque de Desarrollo de capacidades

Es importante resaltar en este punto que, el proyecto en general está basado en el fortalecimiento de capacidades, mejora de las competencias y creación de medios para una vida digna, en ese sentido el fortalecimiento de capacidades desde nuestra perspectiva podemos afirmar que tiene una relación directa con el desarrollo humano, sobre todo si nos referimos a población rural, veamos algunas definiciones realizadas.

Para el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD), “El desarrollo de capacidades se basa en el principio de que las personas están en mejores condiciones para lograr su pleno potencial cuando los medios de desarrollo son sostenibles: cultivados en el hogar, a largo plazo, y generados y gestionados colectivamente por sus beneficiarios” (2009) (citado en Monar-Merchán 2016: 215).

Según Cejudo en el artículo Capacidades y Libertades una aproximación a la teoría de Amartya Sen, manifiesta que el enfoque de capacidades surge con el desarrollo humano y que el desarrollo no termina con el incremento de la producción nacional “El desarrollo

tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (los llama-dos funcionamientos), y así con las capacidades de que disponen, entendidas como las oportunidades para elegir y llevar una u otra clase de vida” (2007: 11). Tomando en cuenta lo mencionado podemos decir que una sociedad desarrollada es una sociedad más libre y en viceversa un mayor desarrollo es el reflejo de una mayor libertad.

Según Sen “la capacidad de una persona hace referencia a las combinaciones alternativas de funcionamientos que le resulta factible alcanzar. La capacidad viene a ser, por lo tanto, una especie de libertad: la libertad sustantiva de alcanzar combinaciones alternativas de funcionamiento” (citado en Nussbaum 2012: 40). Es decir, no son solo habilidades internas, sino que éstas necesitan complementarse con las libertades y oportunidades frente a un entorno político, social y económico.

Enfoque PNUD

Tomando en cuenta las definiciones del PNUD, “El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD 2008: 2).

Figura 3. Proceso de desarrollo de capacidades



Fuente: Apoyo al desarrollo de capacidades PNUD, 2008

- a. Hacer que los interesados participen en el desarrollo de capacidades; se requiere que los beneficiarios asuman compromisos teniendo un enfoque inclusivo y participativo, llegando a un acuerdo sobre las prioridades y con el compromiso de

seguir avanzando. Esto mejora la confianza entre todos los beneficiarios y ayudan a impulsar soluciones que son aceptables entre todos.

- b. Identificar los recursos y requerimientos relacionados con las habilidades; se debe determinar que capacidades se deben de dar prioridad en el desarrollo del programa; este factor es clave para la sostenibilidad.
- c. Elaborar una solución para fomentar el fortalecimiento de habilidades; antes de formular la respuesta se debe de tener un diagnóstico de activos como punto de partida y esta estará conformada por cuatro aspectos centrales: arreglos institucionales, liderazgo, conocimiento, servicios.
- d. Ejecutar una estrategia para el fortalecimiento de habilidades; la implementación de esta respuesta no se lleva a cabo como un proceso aislado o independiente, sino que se integra en la ejecución general, lo cual implica cambios que pueden generar beneficios para algunos y perjuicios para otros.
- e. Analizar el progreso en el fortalecimiento de habilidades; las mejoras en el rendimiento pueden evaluarse mediante el aumento de la eficiencia y la eficacia. Estos indicadores deben integrarse en los marcos de supervisión y evaluación ya establecidos. (PNUD 2008: 6).

Capacidades centrales o básicas

Para Nussbaum (2012), hace relevancia en que el enfoque de capacidades debe de poder girar en torno a la libertad pues depende de ella que una pueda llevar a ser humanamente digna. También menciona que lo mínimo esencial que una vida digna debe de tener es poder considerar estas 10 capacidades centrales:

1. *Vida*: Poder vivir hasta el final de una vida humana de longitud normal; no morir prematuramente, o antes de que la vida de uno sea tan limitada que no valga la pena vivirla.
2. *Salud*: Poder gozar de buena salud, incluida la salud reproductiva; estar adecuadamente nutrido; tener un refugio adecuado.
3. *Integridad física*: Poder moverse libremente de un lugar a otro; estar seguro contra asaltos violentos, incluida la agresión sexual y la violencia doméstica; tener oportunidades de satisfacción sexual y de elección en materia de reproducción.
4. *Sentidos, Imaginación y Pensamiento*: Poder usar los sentidos, imaginar, pensar y razonar, y hacer estas cosas de una manera "verdaderamente humana", una forma informada y cultivada por una educación adecuada, que incluye, entre otras, alfabetización y conocimientos básicos. entrenamiento matemático y científico. Poder usar la imaginación y el pensamiento en conexión con experimentar y

producir obras y eventos de su propia elección, religiosos, literarios, musicales, etc. Ser capaz de utilizar la mente de maneras protegidas por las garantías de la libertad de expresión con respecto al discurso político y artístico, y la libertad de ejercicio religioso. Poder tener experiencias placenteras y evitar el dolor no beneficioso.

5. *Emociones*: Poder tener apegos a cosas y personas fuera de nosotros mismos; amar a quienes nos aman y nos cuidan, llorar su ausencia; en general, amar, sufrir, experimentar el anhelo, la gratitud y la ira justificada. No tener el desarrollo emocional arruinado por el miedo y la ansiedad. (Apoyar esta capacidad significa apoyar formas de asociación humana que pueden demostrarse como cruciales en su desarrollo).
6. *Razón práctica*: Ser capaz de formar una concepción del bien y participar en una reflexión crítica sobre la planificación de la vida. (Esto implica protección para la libertad de conciencia y la observancia religiosa).
7. *Afiliación*: a) Ser capaz de vivir con otros y acercarse a ellos, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en diversas formas de interacción social; para poder imaginar la situación de otro. (Proteger esta capacidad significa proteger las instituciones que constituyen y alimentan esas formas de afiliación, y también proteger la libertad de reunión y de expresión política). b) Tener las bases sociales de autorrespeto y no humillación; poder ser tratado como un ser digno cuyo valor es igual al de los demás. Esto implica disposiciones de no discriminación por motivos de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión, origen nacional.
8. *Otras especies*: Ser capaz de vivir con preocupación por y en relación con los animales, las plantas y el mundo de la naturaleza.
9. *Juego*: Poder reír, jugar, disfrutar de actividades recreativas.
10. *Control sobre el propio entorno*: a) Político. Poder participar efectivamente en las elecciones políticas que gobiernan la vida de uno; tener el derecho de participación política, protección de la libertad de expresión y asociación. b) Material. Poder tener propiedades (tanto de tierra como bienes muebles) y tener derechos de propiedad en igualdad de condiciones con los demás; tener derecho a buscar empleo en igualdad de condiciones con los demás; estar libre de una búsqueda o incautación injustificada. En el trabajo, poder trabajar como humano, ejercitar la razón práctica y entrar en relaciones significativas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores (Nussbaum 2012: 53-55).

3.5.1.3. Agricultura familiar

La agricultura familiar es un concepto que aparece a finales del siglo XIX, pero todavía comienza a tomar relevancia después de la primera década del siglo XX, principalmente por su importancia en las economías de las grandes masas concentradas en zonas rurales y clasificados como pobres y pobres extremos. La Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en su informe “El trabajo de la FAO en la Agricultura Familiar”, manifiesta que estos pueden ser actores clave para lograr la seguridad alimentaria, reducir la pobreza y preservar el medio ambiente si cuentan con el respaldo de un entorno político apropiado (2018: 4).

Dada la importancia que tiene la Agricultura Familiar, contar con una definición apropiada ha sido y es muy importante para la incursión de esta en las políticas públicas de los países de todo el mundo. En ese sentido, la Asamblea General de las Naciones Unidas, declaró el 2014 como el “Año Internacional de la Agricultura Familiar” (AIAF), y en este marco, la FAO definió la agricultura familiar como:

La Agricultura Familiar (incluyendo todas las actividades agrícolas basadas en la familia) es una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia y, sobre todo, que depende preponderantemente del trabajo familiar, tanto de mujeres como hombres. La familia y la granja están vinculados, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales (FAO 2014: 26).

Esta definición ha sido ampliamente abordada en las decisiones de política de los gobiernos en todo el mundo. En el caso peruano, la situación no ha sido ajena, el 4 de noviembre del año 2015, el Congreso de la República mediante el diario oficial “El Peruano”, publicó la Ley N.º 30355 con el objetivo de establecer las responsabilidades del Estado en la promoción y desarrollo de la agricultura familiar. En esta Ley, se define a la agricultura familiar de la siguiente manera:

Se entiende por agricultura familiar al modo de vida y de producción que practican hombres y mujeres de un mismo núcleo familiar en un territorio rural en el que están a cargo de sistemas productivos diversificados, desarrollados dentro de la unidad productiva familiar, como son la producción agrícola, pecuaria, de manejo forestal, industrial rural, pesquera artesanal, acuícola y apícola, entre otros (Congreso de la República del Perú 2015: Ley N.º 30355 – Artículo 2).

Esta definición ha sido refrendada en el reglamento de la Ley antes mencionada, mediante el Decreto Supremo N.º 015-2016-MINAGRI. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego en este decreto también se presenta las características y las categorías de la agricultura familiar:

Artículo 6: Características de la agricultura familiar. - Constituyen características inherentes de la agricultura familiar las siguientes:

- a) Uso predominante de la fuerza de trabajo familiar.
- b) Cuenta con acceso limitado a los factores de producción y extensiones de tierra.

- c) La actividad productiva coincide o está muy cerca del lugar de residencia en el espacio rural y se desarrolla en una unidad productiva que puede ser o no propiedad de la familia.
- d) Constituye una fuente de ingresos del núcleo familiar, aunque no necesariamente la principal.
- e) Aun cuando pueda existir cierta división del trabajo, el jefe o jefa de familia no asume funciones exclusivas de conducción, sino que actúa como un trabajador más del núcleo familiar.
- f) Contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional, así como a la generación de ingresos económicos mediante la creación, recreación, conservación y uso sostenible y resiliente frente al cambio climático de la agrobiodiversidad nativa y naturalizada.

Artículo 7: Categorías de la agricultura familiar. - La agricultura familiar se agrupa en las siguientes categorías:

- a) **Agricultura familiar de subsistencia.** - Es aquella con mayor orientación al autoconsumo, con reducida disponibilidad de tierras y acceso limitado a los factores de producción e ingresos de producción propia insuficientes para garantizar el desarrollo de los miembros de la familia, lo que los induce a recurrir al trabajo asalariado fuera o al interior de la agricultura.
- b) **Agricultura familiar intermedia.** - Es la que presenta una mayor dependencia de la producción propia (venta y autoconsumo), accede a mejores recursos que el grupo anterior, satisface con ello requerimientos del desarrollo de los miembros de la familia, pero tiene dificultades para generar excedentes que le permitan la reproducción y desarrollo de la unidad productiva.
- c) **Agricultura familiar consolidada.** - Se distingue porque tiene sustento suficiente en la producción propia, explota recursos de tierra y otros factores de producción con mayor potencial, tiene acceso a mercados (tecnología, capital, productos) y genera excedentes para la capitalización de la unidad productiva (MIDAGRI 2016, Decreto Supremo N.º 015-2016-MINAGRI: 8-9).

En la presente investigación el análisis se realiza tomando en consideración la categoría A, toda vez que, los agricultores beneficiarios del Proyecto RESURGIENDO, tienen las características⁹ para ser clasificados en esta categoría.

3.5.1.4. Desarrollo económico Local

Según Albuquerque, es importante poder determinar primero la conceptualización de desarrollo local para poder tener una mejor interpretación y para su posterior uso, según el autor este concepto puede interpretarse exclusivamente como: “El desarrollo de un nivel territorial inferior, como en el desarrollo de un municipio; en otras situaciones para resaltar el tipo de desarrollo endógeno como resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio” (Albuquerque 2003:7). En otras situaciones se manifiesta de manera alternativa el de desarrollo concentrador y excluyente de un enfoque vertical en la toma de decisiones.

⁹ Las características de los productores están descritas en el marco contextual de la presente investigación.

De donde podemos rescatar las siguientes matizaciones de conceptos importantes:

El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local (Albuquerque 2003:8).

Tomando en cuenta el informe de la CEPAL– con el apoyo de la República Federal de Alemania de Cooperación técnica -GTZ sobre el tema de Desarrollo económico Local y Descentralización en América Latina llegaron a la siguiente conclusión:

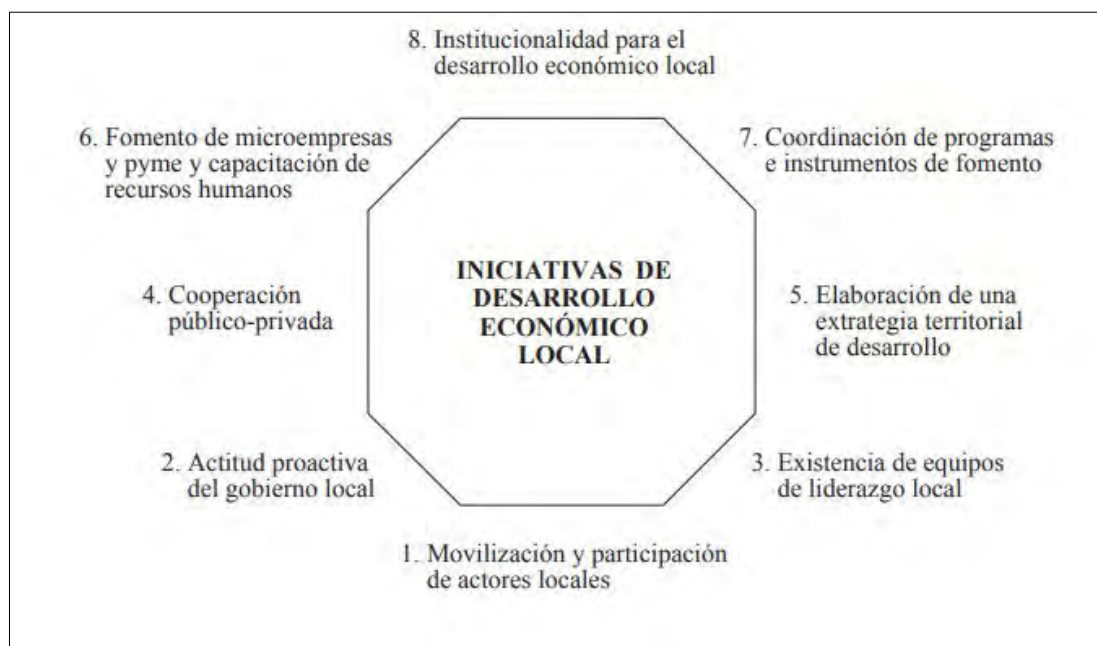
Desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones (Coffey y Poles, 1985; Stöhr, 1985): una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible (CEPAL/CTZ 2000:6).

Por último, es importante matizar todos estos conceptos al de Tello, donde en un enfoque factorial nos brinda la siguiente definición:

El Desarrollo Económico Local es el proceso de la dinámica económica, social y política de una área geográfica específica -dentro las fronteras de una economía (país o nación) –resultante del comportamiento, acciones e interacciones de los agentes (económicos, políticos, y sociales) que residen en el área geográfica y que tiene la finalidad de incrementar sostenida y sosteniblemente el nivel y la calidad de vida de los habitantes dicha área geográfica usando plena y eficientemente sus recursos humanos y no humanos (TELLO 2006: 11).

Según Ábalos: “no podemos obtener resultados exitosos sino existe una adecuada concertación, institucionalizada de los actores públicos y privados locales mediante una estrategia de desarrollo común” (citado en Albuquerque 2004: 162). Es por ello la importancia de contar con elementos básicos que fortalecerán las iniciativas de desarrollo.

Figura 4. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local



Fuente: El enfoque del desarrollo económico local, 2004

3.5.1.5. Desarrollo Endógeno

Según Vázquez, podemos entender por desarrollo endógeno como la capacidad que tiene una comunidad para poder utilizar sus recursos propios para poder hacer frente a desafíos que pueden darse en un momento determinado. Los cuales implican una valoración positiva y optimista, que permitirá a las comunidades dar una respuesta satisfactoria a fin de poder beneficiar a los pobladores de sus distintas necesidades. (Vázquez Barquero, 1988; Albuquerque, 2001a). (Citado en Vázquez Baquero 2007: 187)

Para la CEPAL, esta forma de desarrollo, las familias y sus tradiciones locales, su estructura social y cultural además de los distintos códigos de conducta condicionan su proceso, los cuales pueden favorecer o limitar esta dinámica; y en conclusión va a ser esta quien determine el camino al desarrollo de la comunidad local. “Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, finalmente, lo social se integra con lo económico” (Arocena, 1995) (citado en CEPAL/CTZ 2000:6).

3.5.1.6. Capital Social

Uno de los autores que logró recopilar una cantidad significativa de teoría sobre el capital es Bernardo Kliksberg. Este menciona lo siguiente al respecto:

El capital social se ha transformado en uno de los temas sobre los que más se investiga, escribe y trabaja en el ámbito internacional, y en una cantera muy rica para la renovación

de los diseños de desarrollo tradicionales. Las Naciones Unidas a través de todas sus agencias lo invocan continuamente como un tema clave para el diseño exitoso de proyectos y políticas. Instituciones como el Banco Mundial y el BID, entre otras, han creado áreas dedicadas a él y han incluido cada vez más activamente su fortalecimiento en las metas de sus proyectos (Kliksberg y Rivera 2007: 56).

Kliksberg mencionaba que para el concepto de capital social: “había una discusión metodológica, pero esta se podía señalar en cuatro dimensiones interrelacionadas: clima de confianza al interior de una sociedad, capacidad de asociatividad, conciencia cívica y valores éticos” (Kliksberg y Rivera 2007: 58).

La primera dimensión se refiere al "clima de confianza" dentro de una sociedad, a menudo subestimada, pero de gran importancia a nivel macroeconómico. Este aspecto está relacionado con la dinámica de confianza interpersonal en la comunidad, es decir, cómo las personas confían entre sí y cómo son percibidas. Actualmente, existen herramientas avanzadas en ciencias sociales que permiten medir de manera precisa los niveles de confianza y desconfianza en una sociedad.

Como menciona el autor: “El bajo clima de confianza mina la legitimidad y reduce la gobernabilidad democrática, valor muy importante en el funcionamiento de la sociedad. Así, si no hay confiabilidad en las instituciones y los dirigentes, la posibilidad de que puedan adoptarse políticas innovadoras se reduce por falta de apoyo” (Kliksberg y Rivera 2007: 58).

La segunda área del capital social es la capacidad de asociatividad, esta se encuentra relacionada a la capacidad de poder realizar todo tipo de cooperación, sumar esfuerzos entre las personas donde todo el mundo puede ganar y llegar a un objetivo en común, citando a Kliksberg: “El grado de asociatividad tiene todo tipo de repercusiones en el plano macroeconómico. Las sociedades que tienen mayor capacidad de desarrollar formas de colaboración son más eficientes que las sociedades en donde predomina en el plano económico la “ley de la selva” (2007: 58).

La tercera área del capital social es la conciencia cívica, esta refiere a la actitud que las personas tienen frente a aspectos de interés público o colectivo; desde aspectos tan simples como cuidar el medio ambiente hasta temas económicos como el pago de impuestos donde la conciencia cívica es fundamental.

Una cuarta área del capital social son los valores éticos, estos son un componente decisivo en la actividad diaria macroeconómica y política de una sociedad, citando a Amartya Sen: “los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte fundamental de los activos productivos de esa sociedad” (citado en Kliksberg

y Rivera 2007: 59). El autor hace referencia que los valores éticos son activos productivos en toda sociedad.

Capital Social Comunitario

Es aquí donde el capital social llegar ser completamente colectivo, una diferencia que menciona Durston es que en la comunidad la membresía no depende del reclutamiento por parte de una persona sino es un derecho colectivo de todas las personas que lo conforman; en donde esta comunidad puede ser territorial o funcional. El autor nos brinda a continuación un concepto más amplio del capital social comunitario:

Las comunidades son mucho más que redes; más incluso que redes «circunscritas». La definición clásica de comunidad abarca aspectos de actividad coordinada con cierto propósito común, autogobierno, superestructura cultural, y sentido de identidad. El capital social comunitario consta de las estructuras que conforman la institucionalidad de cooperación comunitaria. Reside no sólo en el conjunto de las redes de relaciones interpersonales diádicas, sino también en el sistema sociocultural propio de cada comunidad, en sus estructuras normadoras, gestionarias y sancionadoras (Durston 2003: 160).

3.5.1.7. Fortalecimiento Organizacional

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”. (Vasquez 2012: 3).

El fortalecimiento organizacional podría ayudar en el proceso de recomponer las relaciones comunitarias, articular el contacto entre el movimiento asociativo y generar participativamente la definición compartida de las necesidades, problemáticas y posibles soluciones dentro de un territorio concreto. La implementación de estrategias elaboradas colectivamente debe de ser la herramienta principal que posibilite la intervención de la ciudadanía en un proceso participativo de transformación de sus condiciones de vida (Giménez, 2005) (Citado en Sanchez, Espinal s/f: 9).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En el presente capítulo, analizaremos los resultados obtenidos luego de haber procesado y triangulado la información recogida mediante los diferentes instrumentos diseñados para este caso. En este capítulo, se espera dar respuesta a la pregunta general que dio iniciativa a la investigación: ¿Cuáles son los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB? el caso de los agricultores productores de Palto Hass en Chíncha y Pisco – Ica, durante los años 2018-2021. De la investigación realizada en campo se encontraron 4 hallazgos, los cuales organizan el presente capítulo.

Hallazgo 1:

La capacidad de gestión fue débil en la etapa de diseño del proyecto, esto se evidencia en el marco lógico del proyecto, programación de actividades y presupuesto formulado, sin embargo, se ha notado que, durante la ejecución del proyecto, el nivel de gestión en el desarrollo de las actividades ha mejorado progresivamente, en algunos aspectos, más que en otros, esto se evidencia con los resultados logrados y con el nivel de satisfacción de los participantes.

Hallazgo 2:

Los principales logros obtenidos durante el desarrollo del fortalecimiento de capacidades son las nuevas capacidades desarrolladas como base para fortalecer la resiliencia y creación de medios de vida dignos, la puesta en marcha de asociaciones y cooperativas con líderes capacitados y herramientas de gestión implementadas y la adopción de buenas prácticas agrícolas y protocolos de bioseguridad como estrategia para asegurar los procesos productivos en el contexto del COVID 19, por parte de los agricultores.

Hallazgo 3:

Los principales desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades son: (1) la limitada consolidación de la producción y comercialización asociada en el mercado local con beneficio colectivo y (2) la baja productividad y calidad con sistemas productivos y prácticas agrícolas de alto costo, insostenibles y poco amigables con el medio ambiente.

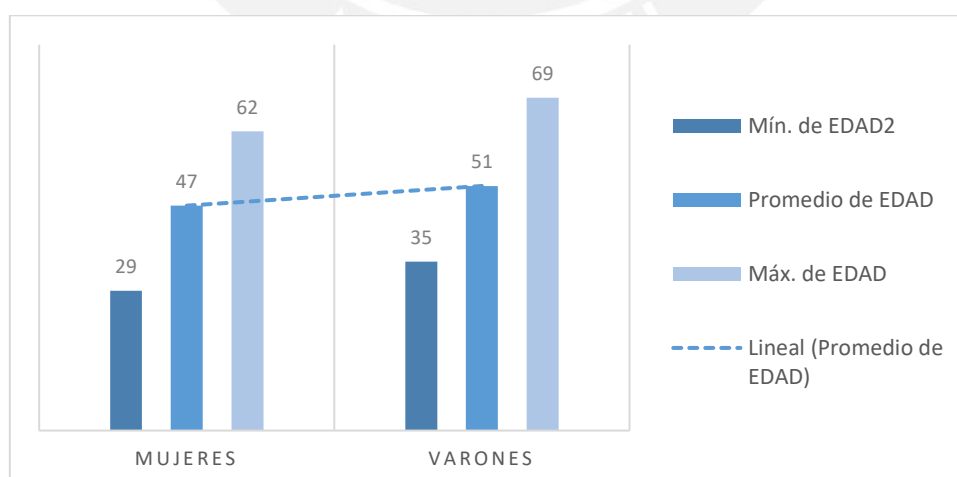
Hallazgo 4:

La percepción y valoración de los principales actores involucrados con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades es positiva frente al desarrollo del proyecto, más del 50% de los encuestados (agricultores) respondieron con una apreciación entre muy bueno y excelente, mientras que solo el 8% respondió regular. Por su lado los Sub-Gerentes de Desarrollo productivo de las municipalidades valoraron y opinaron positivamente de las actividades de capacitación y del proyecto en general. Finalmente, la opinión y valoración de los responsables del proyecto también fueron positivas, destacando la coordinación y comunicación del equipo de CAPLAB y los aprendizajes y lecciones aprendidas en las distintas etapas del proyecto.

Continuando con el análisis de los resultados, nos parece importante conocer las características de la población que fue partícipe de la investigación, principalmente los agricultores productores de Palto Hass de los valles de Chíncha y Pisco en la región Ica, luego iremos analizando y respondiendo a las preguntas específicas planteadas en la presente investigación.

Se tomó una muestra de 108 agricultores, de los cuales 81 son varones y 27 son mujeres. En la encuesta no solo se ha recogido información acerca del proceso de capacitación, sino también información acerca de sus edades, nivel educativo, número de hijos, entre otros que nos permitirá tener una referencia clara de sus aspectos socioeconómicos. Veamos los siguientes gráficos para conocer un poco más de los agricultores:

Figura 5. Edad de los agricultores encuestados

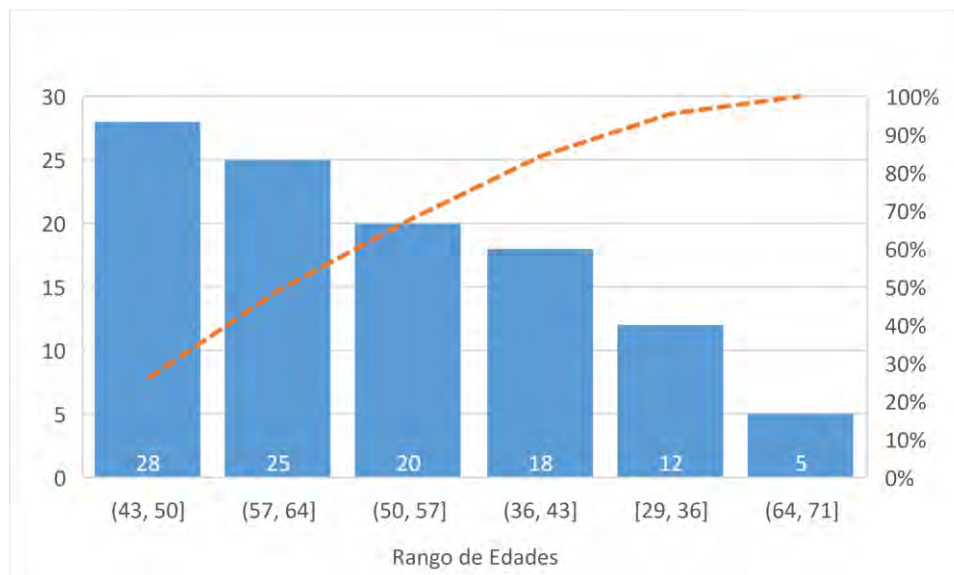


Fuente: Elaboración propia

La edad promedio de los agricultores varones es mayor a la edad promedio de las mujeres, de igual forma sucede con las edades máximas y mínimas. Si bien vemos que

existen agricultores por debajo de 40 años, resulta interesante conocer en que rango de edades se encuentran la mayor cantidad de agricultores, para ello, veamos el siguiente histograma:

Figura 6. Distribución de los agricultores por rango de edades



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, podemos ver que, de la muestra tomada, 28 agricultores se encuentran en el rango de edad entre 43 y 50 años, y 25 agricultores, se encuentran en el rango de edad entre 57 y 64 años, si juntamos estos dos grupos, el total de agricultores representa alrededor del 50% del total de la muestra. También se puede ver que hay 5 agricultores en el rango de las edades entre 64 y 71 años y solo 12 agricultores entre las edades de 29 y 36 años. De estos indicadores obtenidos, podemos deducir que los agricultores en el Valle de Chíncha y Pisco principalmente son adultos y adultos mayores, con poca presencia de jóvenes y que con el pasar de los años, la proporción de adultos se irá incrementando.

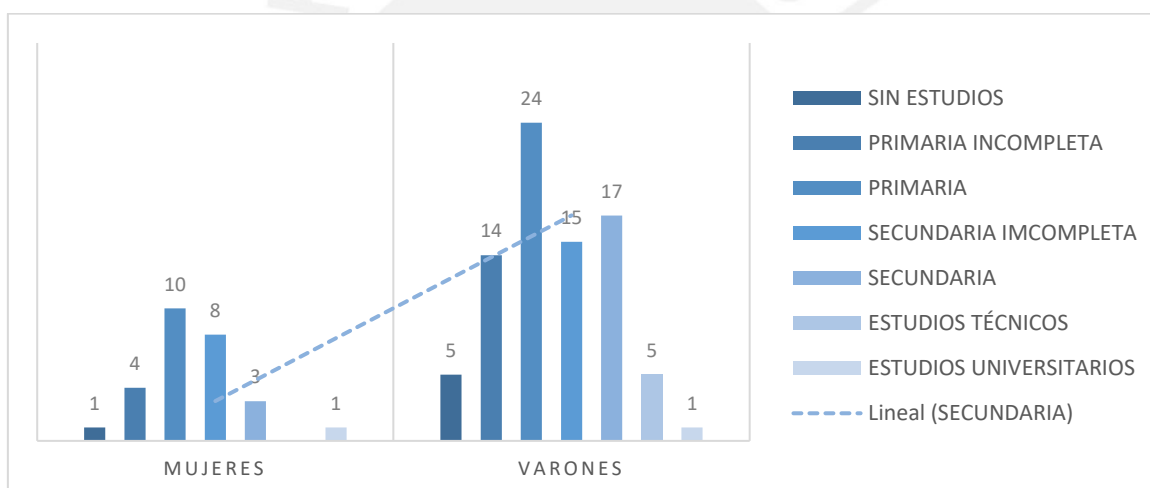
Esta situación, es conocida como escasez de relevo generacional, y sucede cuando los hijos de los agricultores optan por migrar a las ciudades y no continuar con las actividades de sus padres. En relación con este tema, la revista agroecológica Leisa, manifiesta lo siguiente: “La juventud rural, y en especial, la juventud agricultora, desempeña un papel fundamental en la lucha contra la pobreza, por tanto, asegurar el relevo generacional en el campo, que mantenga una agricultura con agricultores y agricultoras es clave” (LEISA 2022).

Adicionalmente, hacemos mención también a las capacidades cognitivas. Es sabido que los jóvenes tienen mayor capacidad cognitiva que los adultos, entonces si con esas

nociones básicas se analiza o interpreta el caso de los agricultores, esto podría influir en los procesos de capacitación y asistencia técnica que reciben de diversos proyectos y también en cierta medida, explicar por que muchos casos de asistencia técnica en el país no han tenido mucho éxito. Veamos más adelante otros indicadores y experiencias de otros proyectos sobre este tema para evidenciar si el relevo generacional en la agricultura a sido o no un factor limitante para el desarrollo del fortalecimiento de capacidades en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto Resurgiendo.

Continuando con las características de los agricultores, en el siguiente gráfico podemos observar el nivel educativo tanto en varones como en mujeres, al respecto, principalmente están compuesto en ambos casos por agricultores que solo cuentan con educación primaria, primaria incompleta, incluso sin estudios.

Figura 7. Distribución de agricultores encuestados por sexo y nivel educativo

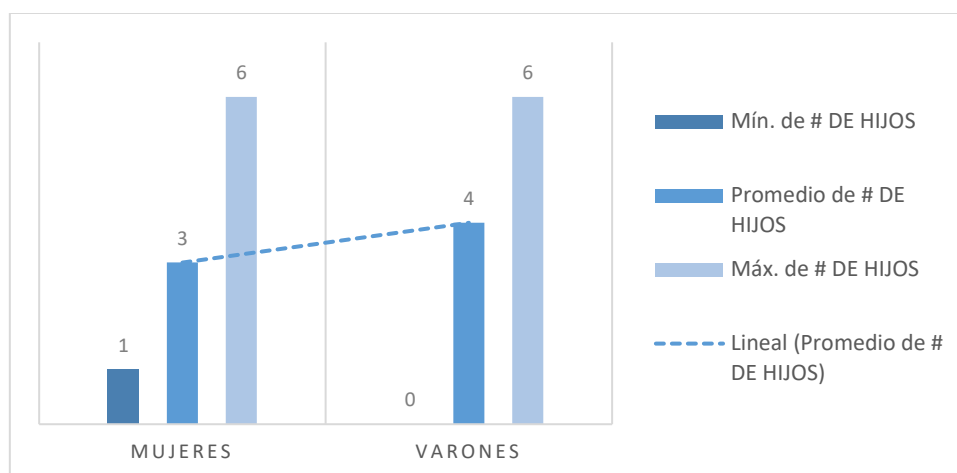


Fuente: Elaboración propia

La carga familiar de los agricultores es un aspecto importante por caracterizar, para ello se ha recogido información acerca del número de hijos que componen las familias. En el siguiente gráfico podemos observar que el promedio de hijos es mayor en el caso de los varones, pero también podemos observar que hay varones que no cuentan con hijos, pero si todas las mujeres cuentan al menos con un hijo; considerando los datos anteriores sobre las edades de los agricultores, podríamos deducir que existen agricultoras mujeres más jóvenes que los agricultores varones, pero que tienen mayor carga familiar, si a eso le sumamos el marcado rol que ejercen las mujeres en el área rural del Perú desarrollando labores domésticas, tendríamos elementos para concluir que la carga familiar, influye también como un factor limitante para la participación de

las mujeres en las actividades de capacitación desarrollado por el proyecto. Más adelante revisaremos al detalle, la participación de las mujeres en las actividades desarrolladas por el proyecto para verificar la cuota de participación de las mujeres y conclusiones a la que arribaron el equipo del Proyecto que nos permitirá responder a nuestras preguntas.

Figura 8. Carga familiar de los agricultores



Fuente: Elaboración propia

A continuación, analizaremos los resultados en función a cada una de las preguntas específicas de la investigación, comenzando por el análisis de la gestión del fortalecimiento de capacidades, donde se tomará datos encontrados en los documentos del diseño del proyecto y también de la ejecución, posteriormente haremos un análisis y evaluación de los principales logros obtenidos de la ejecución y los desafíos pendientes que quedan por superar, finalmente abordaremos la percepción y valoración de los principales actores que nos permitirá saber en qué medida es aceptado los entregables realizados por el Proyecto.

4.1. Análisis de la gestión del fortalecimiento de capacidades

Para el desarrollo de esta sección, relacionado a la primera variable de investigación, se ha considerado el análisis de cinco dimensiones que presentamos a continuación:

4.1.1. Origen del proyecto

Según el portal de la Unión Europea (UE)¹⁰, La cooperación bilateral entre Perú y la Unión Europea establece objetivos estratégicos como: Abordar el problema de la degradación ambiental, reducir la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático y los

¹⁰ https://eeas.europa.eu/delegations/peru/1685/cooperaci%C3%B3n-de-la-ue-en-per%C3%BA_es

desastres naturales, apoyar al Perú en su esfuerzo por promover políticas de protección social, luchar contra el tráfico ilícito de drogas y crimen organizado, mejorar la prestación de servicios sociales a nivel local, diversificar la economía hacia un crecimiento sostenible e inclusivo fomentando la competitividad, el desarrollo de las PYME, el comercio sostenible, y el trabajo decente.

En este marco de cooperación, la UE pone en vigencia en el 2017, el Programa Temático "Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y Autoridades Locales (AL)" - Acciones en países socios - Perú (EuropeAid/156568/DD/ACT/PE) por EUR 4.3 millones, para financiar proyectos sociales de alto impacto de gestión de riesgos de desastres, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos, como respuesta a los daños causados por el fenómeno del niño costero.

La ONG Internacional Cesal, en alianza con sus socios: Centro de Servicios para la Capacitación Laboral - CAPLAB, Red Nacional de organizaciones de mujeres de base - GROOTS Perú y la Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS, presentan en la mencionada convocatoria, su propuesta el "Proyecto Resurgiendo" el cual refiere a: "Fortalecer las capacidades de las OSC, las autoridades locales y otros actores, en los procesos de la reconstrucción, rehabilitación, recuperación de ingresos y creación de medios de vida dignos, en los distritos más afectados de las Provincias de Chincha y Pisco (Región de Ica)", con ámbito geográfico de ejecución en los Distritos de Humay, Huáncano (Provincia de Pisco), Chincha Baja, Alto Larán y El Carmen (Provincia de Chincha). Región Ica, con una duración de 36 meses para la implementación del proyecto.

La mencionada propuesta, fue una de las 5 ganadoras del concurso de un total de 60 propuestas de proyecto, adjudicándose un total de EUR 761,770.00. Adicionalmente, la ONG Cesal y sus socios, aportaron un total de EUR 88,295.00 para cubrir el presupuesto total del Proyecto que ascendía a EUR 850,065.00¹¹.

4.1.2. Diseño del proyecto

El diseño del proyecto se realizó de manera colaborativa entre la ONG CESAL y sus socios, en ese proceso, se estructuraron y formularon las actividades, objetivos, enfoques, el presupuesto y otros aspectos relevantes que fueron plasmados en los documentos de gestión de proyecto. En la revisión documental realizada, se identificó que la Unión Europea dispuso para todos los participantes, formatos propios para el

¹¹ Información obtenida de la planificación presupuestal elaborado en el diseño del proyecto.

diseño del proyecto, en la siguiente tabla presentamos todos los documentos identificados:

Tabla 2. Documentos identificados en el diseño del Proyecto

Nº	Nombre del Documento	Descripción	Ubicación ¹²
1	Anexo A.2 – Formulario de solicitud	Presenta la información general del proyecto, las acciones a realizar, la metodología, la duración, la sostenibilidad, entre otros.	Anexo 1
2	Componentes y actividades	Presenta las actividades por cada componente y el presupuesto total de cada uno.	Anexo 2
3	Matríz de marco lógico	Presenta la cadena de resultados, y sus indicadores con sus metas.	Anexo 3
4	Presupuesto del Proyecto	Presenta el presupuesto total detallado por cada actividad, así como el presupuesto de la contrapartida aportada por cada socio.	Anexo 4
5	Línea base	Presenta el punto de partida de todos los indicadores relacionado a las actividades del proyecto.	Anexo 5
-	Otros documentos sustentatorios	Documentos que sustentan la experiencia tanto de CESAL como de sus socios para garantizar el desarrollo del proyecto.	-

Fuente: Elaboración propia

En el documento número 2, se identifica los componentes y la asignación de las tareas por cada componente a los socios del Proyecto. Es importante resaltar que el proyecto si bien es cierto cuenta con 4 componentes y 4 socios, todos los componentes fueron ejecutados con la participación de mas de 1 socio, en el caso específico de la presente investigación, como bien se menciona en los capítulos anterior, está focalizado en el componente 4, donde además de las actividades desarrolladas por CAPLAB, también intervinieron los otros socios, con la finalidad de que el objetivo final de desarrollar planes de recuperación económica, sea ejecutado con el protagonismo de las OSC, es decir que la población vulnerable obtenga medios de subsistencia dignos a partir de la agricultura familiar y sean resilientes ante nuevas adversidades provenientes de desastres naturales. En el siguiente cuadro veamos la participación de los socios del Proyecto por cada componente:

¹² En esta columna de ubicación, se mencionan los anexos del presente documento para acceder a los documentos completos del diseño del proyecto.

Tabla 3. Participación de los socios del Proyecto, en cada componente

DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE	SOCIO
<p>Componente 1:</p> <p>Fortalecidas las capacidades de las AL de Pisco y Chincha en elaboración e implementación participativa con las OSC de: Plan de Prevención y Reducción de Riesgos Desastres (PRRD); Ordenamiento Territorial (OT); Desarrollo Económico local (DEL), Programas de Recuperación económica y Rehabilitación post-desastre (RR) con foco en manejo de cuenca, género y DDHH.</p>	<p>UCSS CESAL</p>
<p>Componente 2:</p> <p>Mesas distritales e interdistritales temáticas (PRRD, OT, DEL, RR) fortalecidas, realizan incidencia y vigilancia de la gestión transparente de la recuperación y rehabilitación de los 05 distritos.</p>	<p>UCSS CESAL</p>
<p>Componente 3:</p> <p>Fortalecidos procesos de organización y gestión interna en OSC y productores y sus conocimientos en resiliencia, PRRD, OT, DEL y RR con enfoque de manejo de cuenca (rio San Juan y rio Pisco).</p>	<p>CESAL GROOTS</p>
<p>Componente 4:</p> <p>OSC y productores fortalecidos ejecutan planes de recuperación económica y creación y mejora de medios de vida dignos con enfoque resiliente y basados en PRRD, OT, DEL y RR</p>	<p>CAPLAB CESAL GROOTS UCSS</p>

Fuente: Documento de componentes y actividades

Las actividades que están contempladas en el cuarto componente son 9 en total, de las cuales 5 actividades fueron encargadas a CAPLAB, es importante precisar que las actividades encargadas a CAPLAB, están netamente orientados al fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar. Específicamente, capacidades en el área técnico productivo, capacidades comerciales y capacidades asociativas. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Actividades del componente 4 y socios responsables de su ejecución

COMPONENTE 4	ACTIVIDADES	SOCIO
OSC y productores fortalecidos ejecutan planes de recuperación económica y creación y mejora de medios de vida dignos con enfoque resiliente y basados en PRRD, OT, DEL y RR.	4.1 Asistencia técnica en diversificación de productos con valor agregado.	CAPLAB
	4.2 Apoyo a emprendimientos (microemprendimientos escalables).	CESAL UCSS
	4.3 Promoción de la comercialización de productos.	CAPLAB
	4.4 Asesoría y acompañamiento en la solicitud de préstamos para capital de trabajo.	CAPLAB
	4.5 Programa de capacitación en habilidades blandas.	CAPLAB
	4.6 Elaboración del perfil (inclusivo con 50% de mujeres) y capacitación de promotores agroecológicos en producción y comercialización.	GROOTS CESAL
	4.7 Fortalecimiento de capacidades asociativas, de gestión, educación financiera, cultura del ahorro y conformación de empresas comunales (sociedades y cooperativas).	CAPLAB
	4.8 Facilitación del apoyo en cascada para rehabilitación de activos productivos y asistencia técnica.	UCSS CESAL
	4.9 Sensibilización sobre la reducción de la vulnerabilidad debida a las condiciones de riesgo de la población y sus medios de vida.	UCSS GROOTS

Fuente: Documento de componentes y actividades

En el siguiente cuadro, podemos observar la asignación del presupuesto por cada actividad, esto permitirá comparar más adelante, como ha ido cambiando y ajustándose a las demandas del proyecto y necesidades del equipo ejecutor. Llama la atención que, en la distribución del presupuesto, la mayor cantidad de fondos se concentra en la actividad 4.1 relacionado a la Asistencia técnica en diversificación de productos con valor agregado, siendo un total de EUR 104.999,90 que representa casi el 50% del total asignado. El segundo rubro con mayor financiamiento es el de desarrollo comercial, tanto de promoción como de asesoría suman alrededor de EUR 82, 600. La actividad con menor presupuesto es el 4.5, relacionado al Programa de capacitación en habilidades blandas.

Tabla 5. Distribución del presupuesto por cada actividad correspondiente a CAPLAB en el componente 4

ACTIVIDADES	Presupuesto (EUR)
4.1 Asistencia técnica en diversificación de productos con valor agregado.	104.999,90
4.3 Promoción de la comercialización de productos.	48.478,16
4.4 Asesoría y acompañamiento en la solicitud de préstamos para capital de trabajo.	34.123,65
4.5 Programa de capacitación en habilidades blandas.	25.361,11
4.7 Fortalecimiento de capacidades asociativas, de gestión, educación financiera, cultura del ahorro y conformación de empresas comunales (sociedades y cooperativas).	40.478,16
Total	253,440.98

Fuente: Documento de componentes y actividades

A nivel presupuestal, las actividades encargadas a CAPLAB, suman un total de EUR 253,440.98, de los cuales EUR 31,304.35 es el aporte de contrapartida.

Elementos clave en el diseño del proyecto:

a) Enfoques del proyecto.

El proyecto en general está basado en un enfoque resiliente, debido a que está focalizado a un público que es altamente vulnerable a fenómenos de desastres naturales. Por otro lado, según el documento que acoge el diseño del proyecto¹³, a nivel del componente 4, específicamente las actividades desarrolladas por CAPLAB, están centradas en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar, En ese sentido CAPLAB basado en su experiencia, plantea aplicar el enfoque de capacidades cuyo objetivo particular es que los agricultores se doten de nuevos conocimientos teóricos y prácticos para aplicarlos en sus parcelas, además se organicen de manera formal y asociados puedan comercializar buscando un beneficio colectivo; de esta manera la población vulnerable afectada obtenga medios de vida dignos y a su vez sean resilientes para hacer frente a futuras adversidades derivadas de los desastres naturales.

Este enfoque resiliente lo tiene claro la jefa de proyecto:

(...) realmente no he estado en ese momento (al inicio del diseño); y según los documentos que he leído del proyecto, se ve que este lo que busca el proyecto es un proyecto de reconstrucción frente al fenómeno del niño costero que sé que se produjo acá ocurrió acá en el 2017 y afectó a varias regiones, no principalmente, en plural

¹³ Anexo A.2 Formulario de Solicitud Completo 2018-07-03

Lambayeque, Trujillo, la libertad y el cuarto en afectación fue Ica; entonces ocurrió este evento y este es un proyecto después, pues de reconstrucción que está embarcado en esa en ese proceso de reconstrucción. (Entrevista jefa del proyecto, 2021)

Por otro lado, se recogió información de responsables transversales al cuarto componente como la monitora de proyecto, quien menciona que el proyecto tiene, sobre todo, un sentido social, por eso se desarrolla desde el enfoque resiliente:

(...) el enfoque social, pues ha sido diseñado este proyecto para atender a la una población afectada por el fenómeno del niño costero en el año 2017 personas, pues que han sufrido los estragos de este fenómeno natural y que han sido, pues, de una u otra manera, postergados por sus autoridades, que no son visibles. Pues el proyecto está enfocado para fortalecer las capacidades de las autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores para poder trabajar de una manera articulada a mejorar la calidad de vida de esta población que ha sido fuertemente afectada en el 2017. (Entrevista a la Monitora del Proyecto, 2021).

Entonces, como se puede observar tanto el argumento de los entrevistados como los documentos revisados, el sentido del proyecto es responder a una problemática puntual como es el desastre del fenómeno del Niño Costero y lo hace desde un enfoque de resiliencia ya que busca que las OSC y los agricultores, ejecuten planes de recuperación económica, creación y mejora de medios de vida dignos con enfoque resiliente y basados en PRRD¹⁴, OT¹⁵, DEL¹⁶ y RR¹⁷". Y lo hace a partir del desarrollo de capacidades de los productores para que puedan reconstruir sus medios de vida y la generación de ingresos para su subsistencia y el desarrollo territorial.

b) Objetivos

Los objetivos del proyecto establecidos en el diseño, en relación con el fortalecimiento de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass, guarda relación con la cadena de resultados en torno al cuarto componente, tal como se puede apreciar a continuación:

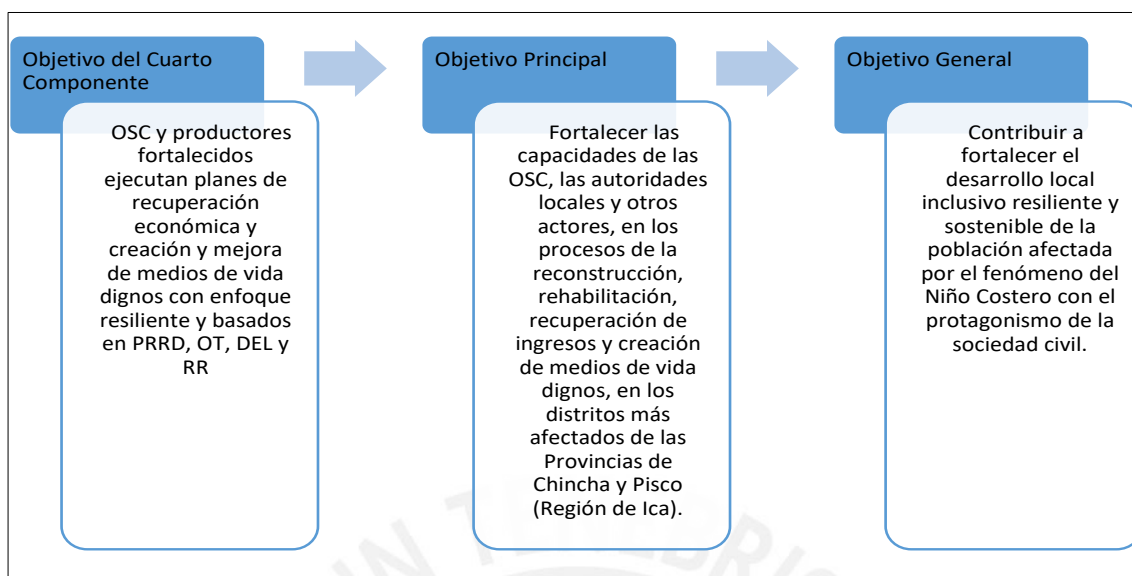
¹⁴ Plan de Prevención y Reducción de Riesgos Desastres

¹⁵ Ordenamiento Territorial

¹⁶ Desarrollo Económico local

¹⁷ Rehabilitación post-desastre

Figura 9. Cadena de Objetivos relacionado al Cuarto componente del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de capacidades orientado a los productores busca que estos ciudadanos adquieran competencias y habilidades para mejorar su producción, organización y comercialización a fin de asegurar sus ingresos económicos y mejorar sus condiciones de vida tras los estragos del desastre natural. A su vez, esta mejora personal-familiar de los productores va articulada a una mayor participación de las autoridades locales para la dinamización del desarrollo territorial local. Sin embargo, en la implementación del proyecto, se advierte que algunos actores han reinterpretado el sentido de proyecto; dando un valor más bien de desarrollo económico y empresarial. Así lo declara la jefa de proyecto:

(...) no es un proyecto de desarrollo económico, sino, es un proyecto establecido en el proceso de reconstrucción frente a un evento, en ese caso, más que promover el desarrollo económico de los productores, lo que se busca, es proteger los medios de vida ante eventos adversos. (Entrevista a la jefa de Proyecto, 2021).

Contrastando los objetivos con la teoría, Según Sen “la capacidad de una persona hace referencia a las combinaciones alternativas de funcionamientos que le resulta factible alcanzar. La capacidad viene a ser, por lo tanto, una especie de libertad: la libertad sustantiva de alcanzar combinaciones alternativas de funcionamiento” (citado en Nussbaum 2012: 40). Es decir, no son solo habilidades internas, sino que éstas necesitan complementarse con las libertades y oportunidades frente a un entorno político, social y económico.

Por otro lado, tomando en cuenta las definiciones del PNUD, “el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades

obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD 2008: 2).

En ambos casos, la orientación es el desarrollo a largo plazo, el bienestar y se alinea a lo que hace referencia el objetivo general del Proyecto que busca contribuir a fortalecer el desarrollo local. Es importante resaltar también que el enfoque de PNUD, guarda mayor relación con el desarrollo operativo del proyecto, dado que presenta un proceso con 5 pasos para generar capacidades, y más adelante veremos si durante la ejecución de las actividades, han sido desarrolladas o no todos los pasos del enfoque PNUD.

c) Estrategias

La propuesta de proyecto establece la necesidad de generar estrategias de sensibilización, motivación y reflexión permanentes para la mejora de la resiliencia de los productores y familias afectadas por los desastres naturales. Así mismo, aboga por el diseño e implementación de estrategias multisectoriales y multiactor, con vocación de integralidad, potenciando el trabajo en red y las alianzas estratégicas, generando mayores posibilidades de sostenibilidad de la acción.

Por otro lado, en el diseño del proyecto¹⁸, se identifica las siguientes estrategias a adoptarse para el desarrollo de las actividades:

- ✓ Para el acompañamiento de las acciones, autoridades, líderes, representantes de las OSC y agricultores, conformarán el Comité de Gestión del proyecto. De este modo se reunirán cada trimestre para planificar y concertar acciones y compromisos.
- ✓ Se incorporarán los mecanismos de comunicación e información actuales, como el Internet, la radio, etc. en la mira de generar una mayor cultura cívica y de diálogo.
- ✓ Para optimizar los beneficios y llegada del proyecto hasta el nivel de las familias, se generará participación de los líderes, quienes capacitados desde el Proyecto asumirán el papel de Promotores agroecológicos.
- ✓ Se buscará ampliar la participación de las mujeres y los jóvenes en los diferentes niveles de gestión del proyecto, así como su participación en todas las actividades del proyecto.

¹⁸ Página 19 del documento: “Anexo A.2 - Formulario de solicitud”.

En línea con las estrategias vinculadas a los agricultores, y acercándonos a las iniciativas estratégicas adoptadas por CAPLAB para el desarrollo del fortalecimiento de capacidades, La directora ejecutiva de CAPLAB, sostiene que:

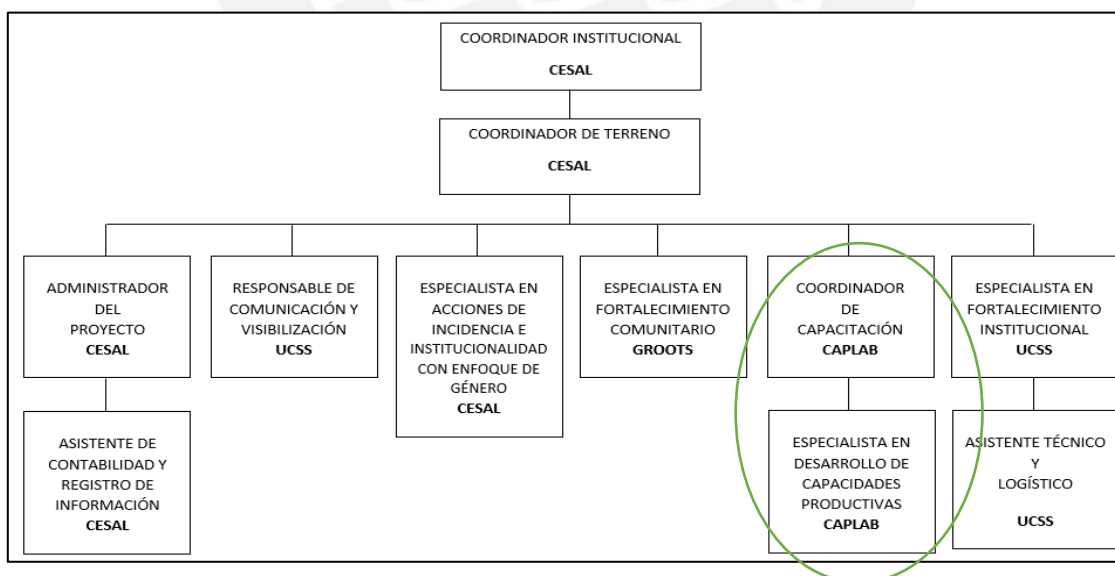
(...) la finalidad de la capacitación es que logren las competencias requeridas en los tres ámbitos de su desempeño: el desarrollo socio personal, el técnico productivo y el de su inserción en nuevos mercados. Para ese fin, se ha diseñado y entregado a los y las participantes un programa integral basado en competencias. Ello ha significado definir perfiles de capacitación, programas formativos. Instrumentos de evaluación y los materiales de aprendizaje pertinentes. (Entrevista a la directora ejecutiva de CAPLAB, 2021).

Finalmente, como podemos observar, el diseño del proyecto es pertinente con la problemática que enfrentaban los productores en aquel entonces luego de los daños causados por el fenómeno del niño costero en sus actividades económicas, no obstante, una debilidad encontrada es que en el diseño no se contempla las adquisiciones de bienes o insumos para los agricultores que motive su participación en las actividades, siendo meramente focalizado al fortalecimiento de capacidades.

4.1.3. Organización de la Unidad Ejecutora

El organigrama planteado para la ejecución del Proyecto, en base a la especialidad y capacidades institucionales de cada socio fue la siguiente:

Figura 10. Estructura orgánica de la Unidad Ejecutora



Fuente: Anexo A.2: Formulario de solicitud del proyecto

De la estructura orgánica mostrada, observamos que CAPLAB tiene exclusivamente la Coordinación de Capacitación y junto con ello al Especialista en Desarrollo de Capacidades Productivas. Haciendo la revisión de los documentos también notamos

que no existe evidencia de que se haya realizado un análisis de capacidad institucional ni un proceso metodológico para determinar cómo estaría organizado la unidad ejecutora.

4.1.4. Ejecución del proyecto

a) Instrumentos de gestión

Para analizar esta fase de la ejecución del proyecto, se revisó los documentos que han sido generados durante los 3 años que duró y posterior incluso. Estos documentos son listados en la siguiente tabla y anexados a la presente investigación:

Tabla 6. Documentos revisados de la ejecución del Proyecto

Nº	Nombre del Documento	Descripción	Ubicación ¹⁹
1	Informe de Seguimiento del Año 1	Presenta la información de los logros y resultados, problemas presentados y lecciones aprendidas durante el primer año de ejecución del Proyecto.	Anexo 6
2	Informe de Seguimiento del Año 2	Presenta la información de los logros y resultados, problemas presentados y lecciones aprendidas durante el segundo año de ejecución del Proyecto.	Anexo 7
3	Informe de Seguimiento del Año 3	Presenta la información de los logros y resultados, problemas presentados y lecciones aprendidas durante el tercer año de ejecución del Proyecto.	Anexo 8
4	Herramienta de monitoreo	Presenta los avances en los indicadores y metas del proyecto a nivel de actividades componentes y resultados finales.	Anexo 9
5	Informe de Evaluación Final	Presenta los resultados logrados al final del proyecto, contrastando con lo establecido en el marco lógico del proyecto, así como los problemas y las lecciones aprendidas durante los tres años de ejecución del proyecto.	Anexo 10
6	Informes de Consultoría de diagnóstico de capacidades.	Presentan las características de los agricultores y de sus unidades productivas e identifica la brecha de capacidades que existe por cada zona de intervención.	Anexo 11
7	Informes de Consultoría de la preparación de los programas formativos.	Presenta los programas formativos que responden a las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico.	Anexo 12
8	Informes de Consultoría de la implementación de los programas formativos.	Presenta los avances en la implementación de los programas formativos.	Anexo 13
9	Informes de consultoría de la evaluación de los resultados luego de la implementación de los programas formativos.	Presenta los resultados obtenidos luego de la implementación de los programas formativos, y describe el avance en el cumplimiento de los indicadores establecidos en la herramienta de monitoreo y el marco lógico del proyecto.	Anexo 14

Fuente: Anexo A.2: Formulario de solicitud del proyecto

¹⁹ En esta columna de ubicación, se mencionan los anexos del presente documento para acceder a los documentos completos de la etapa de ejecución del proyecto.

Los documentos mencionados fueron esenciales para la gestión integral del proyecto, permitiendo planificar, monitorear y reportar las actividades, prevenir y/o mitigar los riesgos. Mediante los informes de seguimiento, se daba a conocer a la Cooperación Europea sobre los avances del proyecto, y a su vez esta institución realizaba las recomendaciones, la herramienta de monitoreo, permitía a los responsables del proyecto a medir el avance de los indicadores y contrastar el tiempo, el costo y el alcance del proyecto en el terreno de implementación, así mismo, los informes de consultoría contienen los resultados y conclusiones de las distintas actividades llevadas a cabo.

b) Diagnóstico de capacidades

Actualmente es limitada o simplemente no existe información actualizada sobre la brecha de capacidades de los agricultores productores de Palto Hass, a nivel distrital y mucho menos a nivel de centros poblados. Los organismos públicos del sector agrario (SENASA, INIA, Agrorural, Direcciones Regionales de Agricultura, entre otras) realizan un monitoreo de los campos sin embargo la información que ofrecen tiende a ser desactualizada, o de otro ámbito geográfico.

El equipo de CAPLAB entonces dio inicio al diagnóstico de capacidades, identificando en primer lugar, las zonas u organizaciones de agricultores donde el proyecto desarrollaría sus actividades, según el informe de consultoría relacionado a este tema²⁰, los criterios para seleccionar a los agricultores fueron los siguientes:

- a) Interés por querer mejorar y desarrollarse.
- b) Aceptación del proyecto.
- c) Nivel de Asocio e interés de trabajo conjunto.
- d) Clasificar como agricultor con nivel de subsistencia.

Por otro lado, como resultado del trabajo de campo realizado por los consultores, bajo los criterios descritos, se identificaron las siguientes zonas de intervención y agricultores:

²⁰ Identificación y caracterización de los principales productores, organizaciones con potencialidades para trabajar con el proyecto, página 23.

Tabla 7. Agricultores identificados que participaron en las actividades del proyecto

PROVINCIA	DISTRITOS	GRUPO DE AGRICULTORES Y/O ORGANIZACIÓN	UNIDAD TERRITORIAL
Chincha Alta	Alto Laran	Asc. Productores la Inmaculada Concepción – Palto Hass	Huamampali
	El Carmen	Grupo de agricultores	Wiracocha
Pisco	Huáncano	Grupo de agricultores	Huancano

Fuente: Informe de consultoría de diagnóstico / Tabla 11.

Inicialmente, solo se identificaron 3 unidades territoriales con agricultores cuyas características eran idóneas para ser partícipes del proyecto, sin embargo, más adelante veremos que este grupo de agricultores se incrementa sumado por otras unidades territoriales y grupos de agricultores.

Por otro lado, según la documentación revisada, el diagnóstico se desarrolló mediante talleres participativos con los agricultores identificados, para ello CAPLAB contrató con recursos del Proyecto, a un facilitador quien utilizando metodologías didácticas, identificó las competencias que se requieren para ser un agricultor competitivo, así mismo de estas competencias discernir cuales son las que ya se conocen y cuales son las que carecen, tal como se puede apreciar en la siguientes imágenes, tomadas de los anexos del informe de diagnóstico:

Figura 11. Taller participativo con facilitador dirigiendo el proceso de identificación de competencias



Fuente: Registro fotográfico del Informe de consultoría de diagnóstico

En contraste con el enfoque PNUD, estos talleres realizados, responden al primer paso del proceso (Paso 1. Incluir a los actores involucrados en el proceso de desarrollo de capacidades), esto es importante por que permite conocer las fortalezas y necesidades de capacitación (Paso 2 del enfoque PNUD), la misma que se presenta en la Tabla 09 como resultado de estos talleres.

Figura 12. Esquema final con competencias identificadas



Fuente: Registro fotográfico del Informe de consultoría de diagnóstico

En la siguiente tabla, se presenta las competencias identificadas mediante los talleres participativos con los agricultores:

Tabla 8. Identificación de competencias que caracterizan a un agricultor competitivo

Ocupación	Definición de la ocupación	Funciones principales	Competencias identificadas
Agricultor competitivo productor de palto Hass	Es aquel agricultor que obtiene una buena producción con calidad.	Producción de plántones de calidad	C1. Identifica semillas de calidad. C2. Conoce los patrones y sus atributos. C3. Aplica la técnica de injerto
		Instalación en campo	C.4. Conoce las técnicas de preparación de terreno C.5. Maneja adecuadamente los distanciamientos de plantación para cada variedad
		Manejo de suelos y nutrición del cultivo	C.6. Conoce el rol de los nutrientes del suelo. C.7. Aplica la fertilización en dosis y momento adecuado C.8. Realiza el análisis de suelo C.9. Identifica productos para el abonamiento y fertilización.

	Manejo integrado o ecológico de plagas y enfermedades	C.10. Identifica las principales plagas y enfermedades del cultivo C.11. Conoce el uso de productos agroquímicos, dosis y momentos de aplicación C.12. Implementa técnicas de Manejo integrado de Plagas y/o Manejo Ecológico de plagas
	Manejo del riego	C.13. Conoce y aplica sistemas de riego tecnificado. C.14. Maneja tiempos y volúmenes de riego. C.15. Identifica los momentos críticos del riego
	Aplicación de labores culturales de manera oportuna	C.16. Maneja técnicas de poda. C.17. Conoce los momentos de poda C.18. Implementa la técnica del empapelado de fruto C.19. Controla oportunamente las malezas en campo
	Cosecha y postcosecha oportuna	C.20. Utiliza el índice de materia seca y porcentaje de grasa. C.21. Selecciona fruto apto para cosechar. C.22. Almacena fruta cosechada C.23. Maneja los calibres de exportación
	Gestión Comercial	C.24. Maneja información de mercado. C.25. Desarrolla una gestión empresarial con su organización C.26. Genera contratos de compra y venta. C.27. Trabaja de manera asociada. C.28. Conoce técnicas de negociación.

Fuente: Informe de consultoría de diagnóstico / página 14.

Como se puede observar, en total se ha identificado 28 competencias, las mismas que abarcan funciones que se deben realizar a lo largo de toda la cadena productiva, desde la identificación de semillas, preparación del terreno, hasta la cosecha, postcosecha y la gestión comercial asociada., de las cuales claramente se puede deducir que muchas de ellas, estarían lejos de realidad de los agricultores identificados en las diferentes unidades territoriales que tienen muchas limitaciones y escaso apoyo del gobierno.

El siguiente paso fue discernir o priorizar cuales serían las competencias que el proyecto a través de los talleres de capacitación buscaría consolidar en los agricultores (paso 3 del enfoque de PNUD – “Formular la respuesta para el desarrollo de capacidades”), para ello, el consultor encargado de esta etapa presentó en su informe la siguiente tabla, que muestra las competencias a abordarse como parte de la capacitación en cada unidad territorial:

Tabla 9. Competencias priorizadas por cada organización territorial

Módulo de capacitación	Competencias identificadas	Competencias priorizadas por cada organización territorial		
		Wiracocha	Huamampali	Huáncano
Principios de propagación del palto	C1. Identifica semillas de calidad. C2. Conoce los patrones y sus atributos. C3. Aplica la técnica de injerto	X X	X X	X X
Preparación del terreno e Instalación en campo definitivo	C.4. Conoce las técnicas de preparación de terreno C.5. Maneja adecuadamente los distanciamientos de plantación para cada variedad			
Manejo de suelos y nutrición del cultivo	C.6. Conoce el rol de los nutrientes del suelo. C.7. Aplica la fertilización en dosis y momento adecuado	X	X	X
	C.8. Realiza el análisis de suelo C.9. Identifica productos para el abonamiento y fertilización.	X		X
Manejo integrado y/o ecológico de plagas y enfermedades	C.10. Identifica las principales plagas y enfermedades del cultivo	X	X	X
	C.11. Conoce el uso de productos agroquímicos, dosis y momentos de aplicación		X	X
	C.12. Implementa técnicas de Manejo integrado de Plagas y/o Manejo Ecológico de plagas			
Manejo y aplicación del riego	C.13. Conoce y aplica sistemas de riego tecnificado.	X	X	X
	C.14. Maneja tiempos y volúmenes de riego.			
	C.15. Identifica los momentos críticos del riego			
Desarrollo de Labores culturales	C.16. Maneja técnicas de poda.	X		X
	C.17. Conoce los momentos de poda			
	C.18. Implementa la técnica del empapelado de fruto			
	C.19. Controla oportunamente las malezas en campo			
Cosecha y postcosecha oportuna	C.20. Utiliza el índice de materia seca y porcentaje de grasa.			X
	C.21. Selecciona fruto apto para cosechar.			
	C.22. Almacena fruta cosechada			
	C.23. Maneja los calibres adecuados			
Fundamentos para la Gestión Comercial	C.24. Maneja información de mercado.		X	X
	C.25. Desarrolla una gestión comercial local con su organización		X	
	C.26. Genera contratos de compra y venta.		X	
	C.27. Trabaja de manera asociada.	X	X	X
	C.28. Conoce técnicas de negociación.	X		

Fuente: Informe de consultoría de diagnóstico / página 23.

Si bien podemos observar algunos temas identificados que no han sido priorizados, como la preparación del terreno e instalación en campo definitivo. Según el Informe del Consultor encargado de facilitar la formulación de la estructura modular, esto se debe a

que los agricultores ya cuentan con un nivel de habilidades y conocimientos que les permite desarrollar estas labores de manera efectiva en el cultivo de Palto Hass.

En contraste con el marco teórico, se puede observar que, hasta ahora, CAPLAB ha cumplido con 3 de los 5 pasos establecidos en el enfoque PNUD, a su vez, esto hace evidente que CAPLAB, capacitó a los facilitadores para la planificación y organización del aprendizaje, al respecto la Directora de CAPLAB, manifiesta en su entrevista lo siguiente:

(...) CAPLAB orientó a los docentes del Proyecto para su correcta aplicación, así como en la evaluación del aprendizaje. Esta orientación de la capacitación es un proceso innovativo en el país, guarda correspondencia con los objetivos de generación y sostenibilidad del capital humano... En el marco de la ejecución del proyecto, se realizaron 7 talleres participativos con los beneficiarios, que permitieron identificar la situación actual de los productores en diferentes aspectos, como: Producción, nivel de asocio, formalización, alcance de mercado, principales limitaciones y oportunidades, participación de otros actores en las mismas zonas de intervención con los mismos beneficiarios, y otros. (Entrevista a la directora ejecutiva del CAPLAB, 2021).

En los siguientes puntos, veremos como se desarrollaron los pasos 4 y 5 del enfoque propuesto por el PNUD.

c) Áreas de capacitación

Basado en el diagnóstico realizado y las competencias identificadas, se definieron 3 áreas de capacitación, las cuales fueron vinculadas con las actividades encomendadas a CAPLAB, según la temática y pertinencia. En este punto es importante resaltar que, en el informe de avance del año 2, periodo comprendido entre agosto – 2019 y julio – 2020, se señala que debido a la llegada del COVID 19 y la declaración del estado de emergencia sanitaria nacional, se realizaron cambios en una de las actividades inicialmente propuestas en el diseño, específicamente la actividad 4.4 denominado “Asesoría y acompañamiento en la solicitud de préstamos para capital de trabajo”. Esta actividad es reformulada y se propone la nueva actividad denominada “Gestión e Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y protocolos de bioseguridad”, con la finalidad de atender a las nuevas necesidades de los agricultores para continuar con sus procesos productivos bajo restricciones sanitarias.

En la siguiente tabla, podemos observar que la nueva actividad 4.4, bajo el nuevo escenario generado por el COVID 19, incide desde el enfoque de capacidades a todas las áreas definidas por el equipo del proyecto.

Tabla 10. Vínculo de las áreas de capacitación con las actividades del proyecto ejecutadas por CAPLAB

Actividades	Áreas de Capacitación		
	Técnico - productivo	Articulación Comercial	Fortalecimiento Organizacional
4.1 Asistencia técnica en diversificación de productos con valor agregado.	X		
4.3 Promoción de la comercialización de productos.		X	
4.4 Gestión e Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y protocolos de bioseguridad.	X	X	X
4.5 Programa de capacitación en habilidades blandas.		X	X
4.7 Fortalecimiento de capacidades asociativas, de gestión, educación financiera, cultura del ahorro y conformación de empresas comunales (sociedades y cooperativas).		X	X

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental y entrevistas

En los puntos siguientes, veamos cómo se desarrollaron las actividades por cada área de capacitación, a su vez, esto responde al paso 4 del proceso planteado por el enfoque PNUD (Implementación de la respuesta para el desarrollo de capacidades) la cual hace referencia al hecho de implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades; y que esta no debería tornarse de manera independiente sino más bien como parte del proceso de implementación. El desarrollo de las capacitaciones por cada área, se describen a continuación.

- **Capacitación técnico-productivo**

Según el informe de avance del año 1, periodo en el que se desarrolló la actividad 4.1. La asistencia técnica ha sido un trabajo de acompañamiento por especialistas en el campo, tanto a nivel teórico como práctico, basado en la brecha de competencias identificadas. En total se realizaron 5 talleres de capacitación teórica y 5 talleres de capacitación práctica en cada una de las unidades territoriales identificadas.

Por otro lado, se ha visto también el segundo informe de avance, que las unidades territoriales incrementaron de 3 a 5, debido a que, una vez emprendida las actividades de capacitación, se despertó el interés de más agricultores. Es así como en el Distrito

de Chincha se inicia trabajos con la Asociación agropecuaria Santa Rosa y en el mismo Huamampali, con la Asociación agropecuaria los libertadores.

Figura 13. Taller teórico con agricultores de palto hass en Chincha Baja



Fuente: Registro fotográfico de las actividades participativas del proyecto

Figura 14. Taller práctico de identificación de plagas con agricultores de palto hass en Chincha Baja



Fuente: Registro fotográfico de las actividades participativas del proyecto

Con relación a la actividad 4.4 “Gestión e Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y protocolos de bioseguridad”, el proyecto lo que hizo es básicamente brindar capacitación y asesoramiento para que la implementación se realice a lo largo de toda la cadena productiva, utilizando folletos y brindando equipos de protección personal, tal como se puede apreciar en las siguientes imágenes.

Figura 15. Manual elaborado por el proyecto para uso de los agricultores



Fuente: Captura de la portada del protocolo elaborado

Según la descripción de los informes del proyecto, la llegada del COVID 19 afectó en todos los aspectos a los agricultores, por un lado, el temor de contagiarse con el virus, no permitía realizar el mantenimiento de sus campos con apoyo de personal externo, lo que implicaba hacerlo solo y no cumplir con todo lo que las parcelas requerían para obtener la mejor producción, por otro lado, la caída del precio fue sustancial con relación al año anterior, esto debido a que los compradores disminuyeron y ante pocos compradores y mucha oferta, el precio fue cayendo progresivamente a tal punto que los se vendió la Palta Hass en campo a 3 soles el kilo.

Entonces bajo el contexto descrito, el Proyecto propuso orientar sus actividades a brindar apoyo en el desarrollo e implementación de protocolos de bioseguridad y buenas prácticas agrícolas a lo largo de toda la cadena productiva, a fin de contribuir con el sistema productivo en general de la agricultura familiar y esta no se deteriore mucho.

Figura 16. Agricultor recibiendo su equipo de protección personal



Fuente: Registro fotográfico de las actividades participativas del proyecto

Finalmente, en el informe de evaluación de resultados, nuevamente esta información se alinea al paso 5 del proceso planteado por el enfoque PNUD (Evaluar el desarrollo de capacidades) donde se menciona el hecho de evaluar los cambios de desempeño en términos de mayor eficiencia, así mismo, refiere a la continua supervisión y evaluaciones; es así que en el presente proyecto encontramos que 51 agricultores lograron poner en práctica al menos 4 nuevas competencias inducidas a través de los talleres de capacitación, de los cuales 17 son mujeres y 34 son varones. Por otro lado, de los 5 grupo de agricultores, solo 4 lograron implementar Buenas Prácticas Agrícolas mientras que 5 lograron implementar protocolos de Bioseguridad.

Estos resultados no son muy alentadores, y lejos de lograr que al menos la muestra tomada haya sido parte de los resultados logrados (81 varones y 27 mujeres), la documentación de la evaluación de los resultados pone en evidencia que no es así, entonces surge la pregunta ¿Cuáles fueron las limitaciones que tuvieron el equipo del proyecto para no conseguir que la menos el 80% de los agricultores adopten y apliquen las competencias y técnicas demostrativas en sus parcelas?, veamos en el siguiente punto, como fue el desarrollo del fortalecimiento de capacidades en lo concerniente a la articulación comercial de los agricultores con el mercado local y crear un medio de subsistencia para sus familias.

- **Articulación comercial**

El fortalecimiento de capacidades en esta materia estuvo basado en el último punto de la brecha de capacidades relacionado a los fundamentos para la gestión comercial, específicamente como podemos apreciar el cuadro de las brechas priorizadas, las competencias que CAPLAB trató de inducir mediante las sesiones de capacitación, fueron las siguientes:

C.24. Maneja información de mercado.

C.25. Desarrolla una gestión comercial local con su organización

C.26. Genera contratos de compra y venta.

C.27. Trabaja de manera asociada.

C.28. Conoce técnicas de negociación.

Para el desarrollo de estas competencias, se involucraron recursos de las actividades 4.3, 4.4, 4.5, y 4.7, es decir para que los agricultores hagan una buena gestión comercial de sus productos, no basta solo con promocionar los productos, sino también en aquel entonces cuando la propagación del COVID 19 estaba en los picos mas elevados, era necesario contar con protocolos de bioseguridad, buenas prácticas agrícolas, haberse capacitado en habilidades blandas para adquirir destrezas que les permita interactuar con el público y acudir de manera asociada al mercado. Así lo manifiesta la Jefa del Proyecto en su entrevista:

(...) para la comercialización primero tiene que trabajarse el tema organizativo, No comercializar de manera individual porque esto es una desventaja, sobre todo en contexto de pandemia. Nos comentaba un productor que “por la pandemia empezaron a venir menos compradores, y los pocos que venían ofrecían un precio muy bajo por nuestros productos”. Entonces para ellos una alternativa de solución fue organizarse porque era algo necesario, por otro lado, desarrollar prácticas que son necesarias y ahora exigidas en el contexto de pandemia como son los protocolos de bioseguridad y el trabajo bajo buenas prácticas agrícolas que favorece que la comercialización sea en condiciones más justas, finalmente, se ha trabajado lo que son las marcas colectivas que ha ayudado en la promoción, identificación y representatividad de los agricultores (Entrevista a la jefa del proyecto, 2021).

Habiéndose revisado los documentos del proyecto, se identificó que las actividades desarrolladas, en relación con el tema comercial fueron los siguiente:

- 3 talleres de capacitación por cada grupo de agricultores, en la que se abordaron las competencias descritas anteriormente relacionados a la comercialización.
- Participación en 3 ferias locales organizado en alianza con el Programa Agro-rural.

- Participación en una feria internacional (Expo alimentaria 2019), organizado por ADEX y la Cámara de comercio de Lima.
- Materiales de promoción y comercialización con una marca colectiva.
- Protocolos de bioseguridad para participación en ferias e interacción con los clientes.
- 2 talleres de capacitación por cada grupo de agricultores en habilidades blandas orientado a la comercialización y negociación con clientes.
- 2 talleres de capacitación por cada grupo de agricultores en trabajo en equipo y participación colectiva.

En las siguientes imágenes podemos apreciar la participación de los agricultores en espacios de promoción y comercialización, como es el II festival de la palta en el distrito de Alto Larán en Chincha.

Figura 17. Inauguración del segundo festival de la palta en el distrito de Alto Larán - Chincha



Fuente: Registro fotográfico de las actividades participativas del proyecto

Figura 18. Presentaciones innovativas derivado de la Palta en el II Festival de la Palta en el distrito de Alto Larán - Chincha



Fuente: Registro fotográfico de las actividades participativas del proyecto

El informe de evaluación de resultados, indica que los agricultores tuvieron una fuerte recesión en el nivel de venta de sus productos en el segundo año del proyecto provocado por el COVID 19, sin embargo, en la campaña 2021, post pandemia, tras el análisis de los registros, se identificó un incremento del 15% en las ventas con respecto al año 2019 (año en el que iniciaron las actividades del proyecto). Esto permitió cumplir satisfactoriamente con uno de los indicadores del proyecto relacionado a las ventas.

- Fortalecimiento organizacional

Respecto al fortalecimiento organizacional de los agricultores productores de Palto Hass, las actividades involucradas fueron la 4.4, 4.5 y 4.7, principalmente esta última, partiéndose de un diagnóstico organizacional, donde se determinó cual era el perfil actual de cada organización. En la siguiente tabla podemos observar la situación inicial de las 5 organizaciones, si bien 2 de ellas ya se encontraban formalizadas, sin embargo, esta formalización nunca fue operada, y el proyecto pretendía lograr que todas las organizaciones cuenten con los instrumentos y herramientas necesarias para realizar acciones comerciales colectivas.

El proyecto también realizó capacitaciones con los agricultores (2 talleres por cada organización), para que se indujeran conceptos básicos relacionados al proceso de formalización y de gestión de las organizaciones cumpliendo con sus obligaciones de acuerdo a ley.

Tabla 11. Situación inicial de las organizaciones de agricultores

Zona / Organización	Formalizado	RUC	Comprobante de pago	Libro de Actas	Cuenta Corriente	Reglamento Interno	Plan estratégico
Huáncano - Valle dorado							
Huáncano - Los Libertadores							
Alto Larán - Huamampali							
El Carmen - Wiracocha							
Chincha Baja – Santa Rosa							

Fuente: Informe de diagnóstico organizacional / página 8.

Leyenda:

Aspectos con los que ya cuenta la organización

Por implementarse



Esta información contrasta con lo que menciona Vasquez en el concepto de Fortalecimiento Organizacional, el cual sostiene: “Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible”. Donde claramente vemos que el grado de fortalecimiento organizacional aun es muy débil en referencia a la tabla presentada.

Además de identificar estas características en la tabla anterior, el equipo del proyecto hizo también un análisis FODA de cada una de las organizaciones, con el fin de establecer una visión colectiva realista y acorde a sus condiciones en el mediano plazo, para lograrlo, era necesario desarrollar en los líderes habilidades blandas que les permita tomar iniciativas y llevar adelante a sus organizaciones.

Como se manifiesta en el documento de línea base del Proyecto²¹, la organización de los agricultores cuenta con un grado de fortalecimiento muy débil. Es por tal razón que en las visitas a campo se ha podido evidenciar que del 100% de los productores, solo el 15% - 20% tienen interés por formalizarse y conformar una asociatividad.

Lo cual evidencia que se reúnen pocas veces y las veces que lo hacen es solo para poder planificar actividades de rutina, mas no para proyectarse y fortalecerse como organización.

Tomando en cuenta concepto de Capital Social según Kliksberg, en la segunda dimensión, la capacidad de asociatividad se encuentra relacionada a la capacidad de poder realizar todo tipo de cooperación, sumar esfuerzos entre las personas donde todo el mundo puede ganar y llegar a un objetivo en común. Este concepto refuerza a lo establecido en el diseño del proyecto, así como a los objetivos relacionados a la actividad 4.7, cuyo objetivo es el de fortalecer capacidades asociativas.

Entonces, la asociatividad en el presente proyecto ha desempeñado un papel muy importante, pues permite defenderse de una mejor manera frente al mercado local al tener una mejor posición de negociación de manera conjunta frente a los acopiadores, el poder reducir sus costos y oferta mayor cantidad de producción (economía de escala), tener mayor ventaja al negociar sus insumos frente a proveedores, y el poder acceder a asesoría y asistencias técnicas brindadas por instituciones del sector, tal como lo manifiesta el especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional de CAPLAB:

²¹ Documento Línea Base UE_Ica

(...) Les permite defenderse mejor en el mercado, al poder ofertar más producto y reducir costos de transacción en la adquisición de insumos y mejoren ganancias en sus ventas y generar mayor poder de negociación. Les permite también acceder a capacitaciones o fondos de financiación del estado. Siempre hemos dado el mensaje en el proyecto con las organizaciones que son el corazón de la asociatividad, es lo que pueden lograr juntos, que solos no lo podrían lograr. (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

Las actividades para el fortalecimiento organizacional ha demandado que el equipo utilice una adecuada estrategia de comunicación e implementar talleres de capacitación en habilidades blandas y sociales para que los líderes de los agricultores principalmente, puedan entender los beneficios de la asociatividad, y no lo vean como un condicionamiento para llegar a su objetivo, sino más bien sientan los beneficios que obtienen al poder organizarse y asociarse, pues como se suele señalar que individualmente uno puede llegar más rápido, pero en grupo pueden llegar más lejos, es así como también manifiesta el especialista en asistencia técnica del proyecto:

(...) para lograr conformar asociaciones y cooperativas con los agricultores, la estrategia desde el inicio fue fortalecer y sensibilizar a la población en general con respecto a sus habilidades blandas y habilidades sociales como la empatía y el hecho de vivir en comunidad. (Entrevista al especialista en asistencia técnica, 2021).

Luego de las múltiples actividades de capacitación, talleres participativos para el desarrollo de los instrumentos de gestión en cada organización y además la implementación de los protocolos de bioseguridad, el cuadro de la situación inicial de las organizaciones de agricultores, toma un cambio sustancial, sin embargo, aún se puede apreciar que 4 de las organizaciones, no lograron realizar ventas de manera colectiva, por lo que no cuentan con comprobantes de pago y tampoco con cuenta bancaria. Inclusive, uno de ellos no llegó a formalizarse, en las conclusiones del informe final de fortalecimiento organizacional, se puede leer que la principal limitación fue la aversión de los agricultores a los compromisos tributarios, y al uso de cuentas bancarias y esto se debe principalmente a que los líderes de los productores por desconocimiento tienen temor a incurrir en infracciones tributarias y gastos financieros. Estos temas han sido abordados por el proyecto, en las actividades de capacitación, sin embargo, aún queda pendiente el trabajo de concientización con los líderes sobre la importancia y beneficios en el uso adecuado de estos instrumentos y mecanismos de gestión empresarial.

Tabla 12. Situación final de las organizaciones de agricultores

Zona / Organización	Formalizado	RUC	Comprobante de pago	Libro de Actas	Cuenta Corriente	Reglamento Interno	Plan estratégico
Huáncano - Valle dorado	■	■	■	■	■	■	■
Huáncano - Los Libertadores	■	■	■	■	■	■	■
Alto Larán - Huamampali	■	■	■	■	■	■	■
El Carmen - Wiracocha	■	■	■	■	■	■	■
Chincha Baja – Santa Rosa	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Informe de diagnóstico organizacional / página 10.

Leyenda:

Aspectos con los que ya cuenta la organización



Por implementarse

Finalmente, podemos rescatar los aportes del proyecto en el fortalecimiento de capacidades asociativas de los agricultores, aun considerando que existen retos por superar, podemos afirmar que contribuye con la finalidad del proyecto de crear medios de vida dignos para un mejor calidad de vida, tal como señala también Arteaga (2010), en su artículo sobre el desarrollo humano y la generación de capacidades, refiriendo que el desarrollo humano y la generación de capacidades como el proceso de mejorar las opciones de la población en 3 aspectos: vida larga y sana, tener conocimiento y tener acceso a bienes, empleo e ingresos que permitan llevar un nivel de vida decente.

Así mismo, el enfoque PNUD (2001) de desarrollo humano, también conceptualiza este aspecto como crear un entorno en el que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses.

4.1.5. Aspectos transversales en la ejecución del proyecto

a) Gestión de la comunicación

La comunicación interna y externa en el proyecto Resurgiendo se considera muy importante debido a que marca los distintos avances en ambos canales, esta comunicación basada en el diálogo, compañerismo, entendimiento, confianza, y sobre todo respeto de los distintos puntos de vista de cada uno de los colaboradores e instituciones.

La comunicación interna se realizó bajo distintos tipos de reuniones entre virtuales y presenciales, compartiendo información bajo el sistema del SharePoint, compartiendo

con los todos los colaboradores información confidencial y poniendo en su conocimiento la importancia de que esta información se mantenga bajo ciertos criterios de confidenciales; al mismo modo que las reuniones entre las distintas instituciones que impulsaba el Proyecto Resurgiendo, se realizaban de manera constante, transversal y articulada; donde cada representante manifiesta los distintos avances que cada institución vienen impulsando, como lo manifiesta la monitora del proyecto durante la entrevista:

(...) ha sido a través de reuniones tanto presenciales como virtuales, así como reuniones basadas en el diálogo, en el compañerismo, en el entendimiento, en la confianza y, sobre todo en el respeto, un respeto generado en el tema de la puntualidad, el de poder escuchar a la otra persona y también aceptar los puntos de vista diferentes y finalmente es lo que nos ha permitido, pues llegar a buenos consensos. (Entrevista a la monitora del proyecto, 2021).

La comunicación externa al igual que la interna, es también muy importante para puedan alcanzar los objetivos, pues esta va de manera directa hacia los beneficiarios, en este caso los agricultores productores de Palto Hass; la cual siempre fue de manera transparente e informativa, brindando un soporte adecuado y siempre cauteloso de caer en falsas promesas o equivocadas interpretaciones, es por ello la importancia de un canal de comunicación sólido y profesional así como lo menciona nuestro especialista de fortalecimiento organizacional:

(...) es fundamental ir con mensajes claros, tener en cuenta que la gente a veces está esperando algo de los proyectos, por eso hay que tener mucho cuidado, para mí la comunicación externa es clave, porque si tú le dices algo al agricultor y entendió doble, y hay gente que entiende triple; entonces lo que es una idea tuya, ellos lo toman como una promesa, entonces creo que hay que tener mucho cuidado con el mensaje y es fundamental que todos sepamos cuál es el mensaje y que es lo que debemos decir. (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

b) Gestión de la sostenibilidad

El proyecto considera que si existe una sostenibilidad a largo plazo, debido a los distintos elementos que fortalecen esta sostenibilidad en el tiempo; como en el caso de la asociatividad de los agricultores productores de Palto Hass en cooperativas que mejora sus condiciones de negociación frente a los acopiadores locales, dándoles mejores condiciones de renta económica y medios de vida dignos, la cual repercute de manera directa en el ingreso de los agricultores productores de Palto Hass y sus familias, como lo manifiesta el especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional:

(...) hay cimientos que el proyecto está dejando, que, si van a apuntar a una sostenibilidad, por ejemplo, creo que las organizaciones que se han formalizado como cooperativas van a continuar en el camino del trabajo asociativo; entonces cómo te digo, hablar de una sostenibilidad a largo plazo, yo creo que hay elementos que aportan a la sostenibilidad, pero que dependen de otros factores para que efectivamente se logre. (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

Fortalecer el conocimiento de los beneficiarios en las distintas técnicas agroecológicas, bioseguridad o fitosanitarias, aportará beneficios sostenibles y amigables con el medio ambiente en sus futuras cosechas individuales o colectivas, fortaleciendo sus sistemas productivos como menciona el especialista en protocolos de bioseguridad.

(...) el cambio principal es que Los diferentes grupos las personas han fortalecido sus capacidades y estas capacidades las están poniendo en práctica en diversas cadenas productivas y la que estamos mencionando ahora es la cadena de frutales de Palto que tienen una característica especial, no es una actividad agrícola que demore dos meses o 3 meses, cuando tú implementas una plantación de frutales como el de Palto, tienes un horizonte de años entre 5 o incluso 20 años, entonces esto definitivamente si va a tener un proceso sostenible. (Entrevista al especialista en protocolos de bioseguridad, 2021).

Entonces podemos decir que la sostenibilidad del proyecto principalmente está basada en el fortalecimiento asociativo y organizacional de los agricultores, así como en las prácticas agroecológicas adoptadas durante los distintos talleres de capacitación.

c) Seguimiento y evaluación

Respecto a las herramientas de seguimiento y evaluación, estas se tuvieron que innovar debido a que gran parte del proyecto se desarrolló durante la pandemia, por lo que los canales predilectos para ello fueron los virtuales (WhatsApp, equipos móviles, plataformas virtuales, entre otros),

(...) el seguimiento que se da al proyecto es a través de esos elementos de todos los días entre los socios estratégicos, antes lo hacíamos de manera presencial, pero ahora lo hacemos de manera virtual y también se acompaña en campo, y también a través de llamadas de teléfonos a los mismos beneficiarios, se les llama haciendo primero un trabajo de diálogo, una conversación bastante fluida donde ellos puedan expresar sus emociones, sentimientos y conocer un poco como ellos se vienen sintiendo, hacer esta actividad es aprender si realmente les es de utilidad o no el apoyo. Con los promotores de campo y coordinadores utilizamos herramientas virtuales, que son a través de la plataforma Zoom, trabajamos también con el aplicativo móvil (WhatsApp) y hacemos mucho el trabajo de Excel; esas son las herramientas que implementamos que

mayormente las que yo utilizo, el Excel para poder trabajar de una manera regular, ordenando, contrastando datos, información. (Entrevista a la monitorea del proyecto, 2021).

Mediante estos nuevos canales es que fueron dando las reuniones con los consultores del proyecto revisando los distintos avances de cada equipo; durante estas reuniones también se fueron validando aspectos respecto al Marco Lógico, el Programa Operativo Anual, Programa de Actividades con esta data se pudo obtener los distintos indicadores para poder realizar el monitoreo correspondiente a cada consultor.

(...) Se programaron reuniones a nivel de todos los consultores y revisamos con el coordinador y jefe de proyecto los avances de todos, revisamos las metas y discutíamos respecto a si las podíamos lograr o no, si había que hacer algún cambio o no y analizamos el contexto en la cual iba a desarrollarse de tal manera que se pudieran hacerse a tiempo, con los ajustes en términos de metas entregables y plazos. por ese sentido no hemos tenido problema y en términos generales ha sido adecuada la mirada del proyecto en término de que los equipos técnicos y consultores sepamos el avance de este espacio donde obviamente confluíamos, pero como tal se tenían actividades por ejemplo del marco lógico, el programa operativo anual, el programa de actividades desarrollado con las metas, entonces teníamos esos indicadores para poder desarrollar ese monitoreo y en cada consultor, como repito, cada profesional, cada personal, del proyecto lo tenía. (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

d) Liderazgo en la gestión

El poder fortalecer un liderazgo único en el proyecto ha sido un trabajo complejo, debido a que existe la mirada de las distintas instituciones también partícipes, la delegación ha jugado un papel importante para poder asumir e implementar este liderazgo.

(...) si hablamos de estrictamente lo que es CAPLAB como tal, pues sí, ha habido un liderazgo bastante claro, un liderazgo de alguna manera a que ha sido acompañado, que por momentos con los otros proyectos ha habido algunos cruces, algunas más que descoordinaciones o no coordinaciones que no necesariamente se andaba en la misma lógica, pero no ha sido un tema que trascienda. (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

A lo largo de este proceso por la situación de la pandemia tuvieron que hacerse cambios durante el proceso de liderazgo, llegado incluso a un cambio en la coordinación; a pesar de ello, el liderazgo siempre se vio reflejado por la experiencia de los distintos colaboradores, especialistas y técnicos.

4.2. Análisis y evaluación de los principales logros y desafíos

En el punto anterior hemos revisado, descrito y analizado los principales aspectos del fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar, relacionados con la gestión desde su origen, diseño, conformación del equipo ejecutor y la ejecución de las actividades programadas. Hemos identificado elementos importantes que estuvieron en el proceso como un factor limitante, así como también elementos que facilitaron el desarrollo de las actividades.

En este punto de la investigación analizaremos los principales logros y desafíos que quedan por superar luego de la implementación del proyecto, así mismo, se hará un contraste con los conceptos del marco teórico, los argumentos de los principales actores beneficiarios y los textos narrados en los documentos de evaluación final del proyecto.

4.2.1. Principales logros

Los principales logros identificados sobre la base de la información recopilada y la revisión documental son los siguientes:

a) Nuevas capacidades desarrolladas como base para fortalecer la resiliencia y creación de medios de vida dignos

Recordemos que el proyecto en general está enfocado a fortalecer la resiliencia de población vulnerable, y el componente 4 en particular, orientado a la agricultura familiar, entonces si hacemos un contraste del enfoque de capacidades propuesto por el PNUD para el desarrollo de esta, podemos corroborar que CAPLAB ha cumplido con los 5 pasos que se mencionan a continuación:

Paso 1: Incluir a los actores involucrados en el proceso de desarrollo de capacidades.

Paso 2: Evaluar las fortalezas y necesidades en materia de capacidades.

Paso 3: Formular una respuesta para el desarrollo de capacidades.

Paso 4: Implementación de la respuesta para el desarrollo de capacidades.

Paso 5. Evaluar el desarrollo de capacidades.

Evidentemente no existe una evaluación sobre en qué medida y con cuanta rigurosidad es que se ha aplicado la propuesta metodológica del PNUD, sin embargo, lo descrito en los puntos anteriores, muestra el desarrollo de los 5 pasos.

Por otro lado, las acciones emprendidas por CAPLAB en el marco de la actividad 4.5, a dado resultados directamente con el fortalecimiento de la resiliencia. Podemos contrastar esto con uno de los testimonios recogidos por el Consultor en Habilidades Socioemocionales de una de las lideresas que fueron partícipes de los talleres

desarrollados, veamos el siguiente argumento extraído del Anexo 1. Testimonios de vida del documento final presentado por el Consultor:

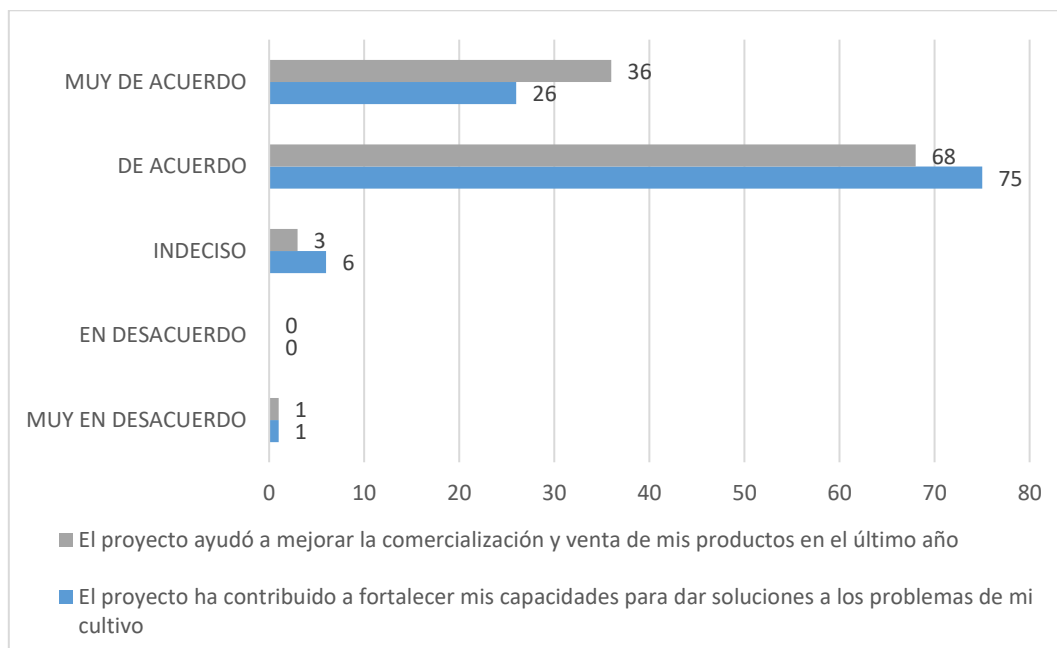
(...) “Yo he descubierto algo en todas estas charlas que hemos tenido y que la ONG siempre nos ha brindado, nos ha ayudado a cambiar como personas, como socias somos más comprometidas. Hemos identificado que tenemos distintos caracteres, algunas nos molestamos rápido, otras tenemos más paciencia, entonces con los talleres hemos aprendido a conocernos, así como a ser empáticos, a evaluarnos entre nosotros, a ser más responsables y a empoderarnos para enfrentar distintas adversidades” (líderesa de la asociación de agropecuarios “Santa Rosa”).

Adicionalmente, como parte de este primer logro, se evidencia también en el informe de evaluación de resultados, un incremento de las ventas en 15% por parte de los agricultores que lograron aplicar en sus parcelas las nuevas capacidades desarrolladas. El cumplimiento de los indicadores de resultados a nivel de componente, han sido de la siguiente manera:

- **Productores que incrementaron sus ventas en 15%**, El objetivo era que 97 agricultores, de los cuales el 50% serían mujeres, aumentaran sus ventas en un 15%. Los resultados indican que 83 lograron el incremento esperado, de los cuales el 40% son mujeres, lo que equivale a 33 personas.
- **Productores que aplican 4 ensayos demostrativos**, El objetivo era que 97 agricultores, de los cuales el 50% serían mujeres, implementaran cuatro ensayos demostrativos aprendidos. Los resultados mostraron que 91 agricultores cumplieron con este indicador, de los cuales el 54% son mujeres, es decir, 49 personas.

Finalmente, veamos el siguiente gráfico, lo que dicen los agricultores encuestados sobre este punto:

Figura 19. Opinión de los agricultores encuestados sobre el aporte del Proyecto en sus capacidades y comercialización



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En el gráfico se puede observar que más del 90% de los encuestados manifiesta que el proyecto si ha contribuido con el fortalecimiento de sus capacidades para dar solución a los problemas que se presentan en sus parcelas, así mismo, que también ayudó a mejorar la comercialización de sus productos.

Finalmente, podemos observar también que el proyecto al fortalecer las capacidades y la resiliencia de los agricultores contribuye con el desarrollo endógeno, cuyo concepto, según Vázquez (2007), refiere a la capacidad que tiene una comunidad para poder utilizar sus recursos propios para poder hacer frente a desafíos que pueden darse en un momento determinado.

b) Puesta en marcha de asociaciones y cooperativas con líderes capacitados y herramientas de gestión innovadoras

El proyecto trabajó con 5 organizaciones de agricultores de los cuales 2 fueron formalizados a través de la actividad 4.7 liderado por CAPLAB (Cooperativa Valle Dorado y Asociación de Productores la Inmaculada Concepción de Huamampali), más allá de la formalización, se ha evidenciado también en los puntos anteriores el trabajo que CAPLAB ha desarrollado para fortalecer las capacidades de los líderes, elaborar y dotar de herramientas de gestión a las organizaciones, a fin de conseguir la participación colectiva para transformar sus condiciones de vida, tal como resume las definiciones presentadas en el marco teórico sobre este tema.

Sobre los factores que motivaron este logro, en las entrevistas realizadas, el equipo técnico y responsables del proyecto, coinciden en que fue la concientización de los agricultores sobre los beneficios que obtendrían al lograr el trabajo asociado.

Para la jefa de proyecto, son 4 los factores de éxito que han llevado a la formalización de los productores, veamos lo que refiere en su entrevista:

(...) Primero, ha sido el trabajo directo realizado en campo con cada grupo de agricultores, la cercanía del equipo con las organizaciones escuchando sus necesidades y expectativas. Segundo factor ha sido la disposición de los productores para participar activamente en las actividades desarrolladas por el proyecto, motivados por la temática y la escasa intervención de otras instituciones del sector. Como tercer factor, hace referencia a los recursos dispuestos del proyecto para la ejecución de las actividades relacionadas a este eje de trabajo, finalmente como último factor, el conocimiento y la experiencia de CAPLAB en el desarrollo de estas actividades (Entrevista a la jefa de proyecto, 2021).

Según el especialista en fortalecimiento organizacional y responsable principal de la formalización de los productores, el elemento clave y factor principal, ha sido trabajar la parte humana, refiriendo lo siguiente:

(...) a que no se trata tanto de lo que tú lleves como paquete, mensaje o capacitación, sino más bien, se trata de si la persona logra apropiarse de ese mensaje, si la persona logra entender por qué tiene que asociarse, entonces los mismos productores solicitan su formalización en cooperativas o asociaciones. Por otro lado, destaca también las ventajas de la asociatividad, refiriendo que permite tener poder de negociación, vender a mejor precio, reducir costos de producción, acceder a fondos e incentivos del estado, acceder a servicios de capacitación y servicios empresariales que de una u otra forma están condicionados a la formalización de las organizaciones (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

Este logro es importante no solo por su aporte o contribución a los asociados, si no también por que crea valor a nivel comunitario, así como lo afirma Durston (2003), al conceptualizar el capital social comunitario: “consta de las estructuras que conforman la institucionalidad de cooperación comunitaria. Reside no sólo en el conjunto de las redes de relaciones interpersonales diádicas, sino también en el sistema sociocultural propio de cada comunidad”.

c) Adopción de buenas prácticas agrícolas y protocolos de bioseguridad como estrategia para asegurar los procesos productivos en el contexto del COVID 19

Los especialistas entrevistados, coinciden en que los factores que llevaron a los productores a adoptar estas prácticas, tienen que ver con la sensibilización, la motivación, la información y la capacitación brindada, haciendo referencia a que la persona sensibilizada, va a recibir la capacitación y va a estar abierto a adquirir nuevos conocimientos, de otra manera el productor no va a estar atento y la capacitación no tendrá efecto alguno; también se hace referencia a la motivación respecto al factor económico, dado que en el contexto de la pandemia, se hizo obligatorio para poder vender, el uso de buenas prácticas y protocolos de bioseguridad.

Para el especialista técnico, responsable de llevar a cabo la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el factor clave ha sido el compromiso y la apertura del productor para adquirir conocimientos nuevos y adecuar sus parcelas a los lineamientos que exigen las normas, considerando que, para ello tuvieron que realizar actividades que anteriormente no lo hacían y dejar de hacer ciertas actividades convencionales que si lo hacían de manera rutinaria (Entrevista al especialista técnico en BPA, 2021).

Por otro lado, para la jefa del proyecto los factores que han contribuido a este logro son la ubicación geográfica de los productores que les permite tener recursos de calidad como agua y suelo y además también el clima adecuado (Entrevista a la jefa de proyecto, 2021).

La jefa del proyecto también menciona que las veces que se ha visitado el campo, se ha podido identificar que los agricultores, han cumplido con las indicaciones del proyecto y están preparados para que el proceso de producción cumpla con los protocolos de bioseguridad, como una práctica para proteger y evitar el contagio y la propagación del virus, por otra parte, como una medida para poder presentar y comercializar sus productos que garanticen la salud de los consumidores (Entrevista a la jefa de proyecto, 2021).

Para el especialista en temas de bioseguridad, los agricultores han entendido que no se puede trabajar sin la aplicación de un protocolo de bioseguridad, primero porque son importantes y segundo, porque además son obligatorias, entonces hay un conjunto de normas que el Gobierno Nacional ha sacado desde el inicio de la pandemia, convirtiendo a estos protocolos en un elemento que añade valor a su producto (Entrevista al especialista en protocolos de bioseguridad, 2021).

Refiere también, que se trabajó mucho el aspecto de sensibilización para que entiendan que poner en práctica esto es cuidar la salud de ellos, de sus trabajadores y de las personas que están vinculadas en toda la cadena productiva y en esa parte ha habido mucha receptividad. Primero, porque seguimos viviendo los efectos de la pandemia y, en segundo lugar, porque ellos entendieron que ponerlo en práctica definitivamente iba a ayudar mejor a controlar su producción y ofrecer un producto de garantía. (Entrevista al especialista en protocolos de bioseguridad, 2021).

4.2.2 Principales desafíos

a) Limitada consolidación de la producción y comercialización asociada en el mercado local con beneficio colectivo

Para la jefa del proyecto manifiesta una de las principales limitantes son los requerimientos que impone el mercado en productos de alta calidad, como características de una producción uniforme en cuanto al fruto que se está comercializando, las exigencias son muy elevadas. Por otro lado, las condiciones de la producción no permiten cumplir con estándares de calidad que son bastantes altos; y el otro tema es que no hay suficiente producción como para establecer acuerdos comerciales de gran escala, a pesar de que exista asociatividad, aún se hace necesario la venta a intermediarios y acopiadores locales (Entrevista a la jefa de proyecto, 2021).

Por otro lado, uno de los especialistas técnicos menciona que ingresar de manera asociada al mercado, es un proceso gradual que implica el desarrollo de confianza y no es cualquier confianza, sino confianza para hacer negocios, confianza para vender (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

El agricultor peruano tradicionalmente ha vendido de manera individual, son años y años que le han vendido bien al mayorista o bien al acopiador, por lo que la idea ahora de vender de manera organizada, de vender como asociación es una idea relativamente nueva que está rompiendo muchos paradigmas, está rompiendo esas famosas zonas de confort que tienen los agricultores, afirma el Coordinador de CAPLAB (2021).

b) Baja productividad y calidad con sistemas productivos y prácticas agrícolas de alto costo, insostenibles y poco amigables con el medio ambiente

De las entrevistas analizadas, se encontró que los factores que limitan una mejor productividad con calidad son múltiples, por ejemplo, el especialista en asistencia técnica (2021) menciona el manejo sanitario, la presencia de plagas y enfermedades, la inestabilidad en el tema del acceso al agua. Hay años que hay agua y años que no, entonces eso inclusive genera ciertos cambios en las propiedades de la fruta, el cambio

climático hace que tengamos años con más escasez de agua y clima más caluroso, con muy poca humedad lo que impacta directamente en el calibre de la fruta, entonces esta inestabilidad climática también es un factor limitante.

Por otro lado, también está el desconocimiento en los programas de fertilización, los productores no tienen unidades de medida estándar para aplicar sus fertilizantes, no hacen análisis de suelos, de agua o de hojas, que son herramientas de bajo costo que la ingeniería pone al servicio de los agricultores (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

Para el especialista técnico algunas causas son el desconocimiento en la identificación de plagas y sus medios de transmisión por parte de los productores. Por ejemplo, hay enfermedades que se transmiten a través del uso de yemas de injertar, si traemos de un campo vecino que está infectado con esa enfermedad, entonces al año siguiente, la mitad de mi campo estará enfermo. Lo otro es que no hay una costumbre de evaluar técnicamente el campo, al no conocer estas plagas y enfermedades, entonces de pronto vienen, llegan a tu campo y como no las conoces, no puedes combatirlos (Entrevista al especialista en asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, 2021).

Para el especialista en protocolos de bioseguridad, la principal causa de los problemas fitosanitarios es que no se conoce el cultivo, al no conocer el cultivo adecuadamente y no conocer su manejo, cada productor ha ido trabajando un poco con la información limitada que tenía. Por otro lado, también son afectados por toda la producción intensiva que se da alrededor del Valle, no hay una planificación a nivel del sector agrícola, no hay un organismo que pueda orientar adecuadamente sobre esta problemática y el productor, en el caso del Palto, ha estado trabajando de manera solitaria, entonces nuevamente el factor de la ecología cala aquí, porque justamente la práctica ecológica permite hacer un adecuado control de plagas, un control fitosanitario. (Entrevista al especialista en protocolos de bioseguridad, 2021).

4.3 Análisis de la percepción y valoración de los principales actores

4.3.1 Opinión y valoración de los productores

Los productores manifestaron en las encuestas que, si conocen del proyecto y participaron de las diferentes actividades, sin embargo, ninguno participó en la etapa de diseño del proyecto. Esto es importante puesto que la teoría y la experiencia en la formulación de proyectos, nos ha demostrado que es fundamental diseñar los proyectos con la participación de los principales actores, entre ellos, los beneficiarios directos.

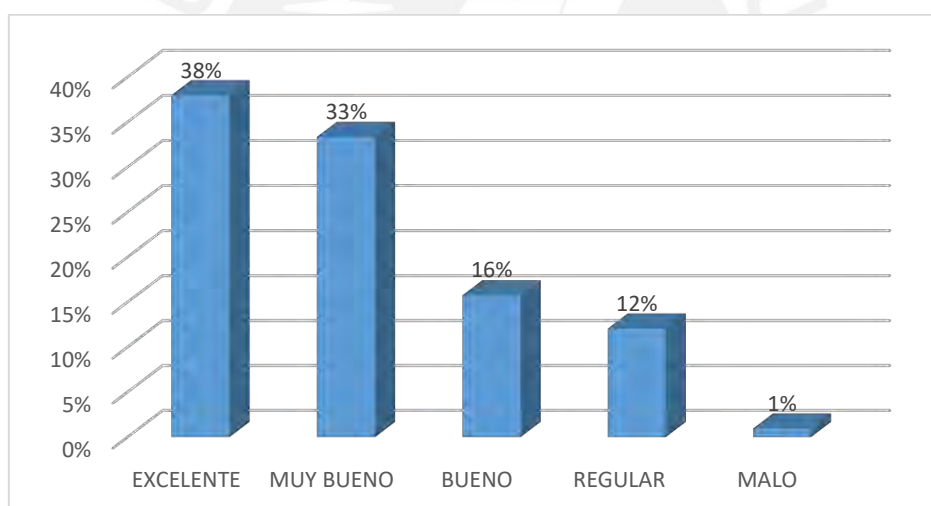
Tabla 13. Identificación y participación de los agricultores en las distintas etapas del Proyecto

PREGUNTAS	SI	NO	DESCONOCE
Conoce el Proyecto RESURGIENDO	108 (100%)	0	0
Participo en la elaboración del proyecto	0	108 (100%)	0
Participó en las actividades del Proyecto	108 (100%)	0	0

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

Por otro lado, la respuesta de los productores sobre la difusión de las convocatorias realizadas, la mayoría son positivas, este aspecto es muy importante en el desarrollo operativo de las actividades, puesto que va a garantizar que los agricultores estén enterados de las actividades y puedan participar. En el siguiente gráfico, observamos que el 71% califica como muy bueno y excelente.

Figura 20. Valoración de la convocatoria y difusión de las actividades del Proyecto



Fuente: Elaboración propia. 2021.

En las siguientes tablas, veamos la opinión de los agricultores respecto al desarrollo específico de la capacitación, partiendo por los temas tratados, los materiales usados, el desempeño de los facilitadores, los participantes y el acceso, y finalmente el ambiente donde se desarrollaban las actividades:

Tabla 14. Opinión sobre los temas tratados en las capacitaciones

Eran Interesantes	104	Eran poco interesantes	4
Entendí y aprendí mucho	102	No entendía casi nada	6
Era justo lo que necesitaba aprender	97	Ya sabía lo que me enseñaron	11

Hubo clases prácticas para aplicar lo que aprendimos	91	Mucha teoría y poca práctica	17
Las clases prácticas se desarrollaban en campo.	85	Pocas veces íbamos al campo	23
El profesor realizaba demostración en campo.	81	El profesor no realizaba la demostración en campo	27

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

Los agricultores en su mayoría manifestaron que los temas desarrollados durante las capacitaciones eran interesantes pues cumplían con sus expectativas, de modo que lograron aprender y entender las distintas técnicas impartidas durante las horas de capacitación, valoraron mucho las clases practicas que se desarrollaron y como los profesores logran llevar de la teoría a la practica en los campos.

Este trabajo de la teoría a la practica se realizo gracias a que se pudo contar con los materiales necesarios para su uso durante las capaciones como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 15. Opinión sobre los materiales usados en las capacitaciones

Eran didácticos	100	Eran poco didácticos	8
Eran entendibles	101	Casi no se entendía mucho	7
Tenían información interesante	101	La información que contenía era confusa y no tan clara	7
Me ayudaba a entender los temas que enseñaban	101	Era diferente a lo que me enseñaban en la capacitación	7
Tenían ejemplos e imágenes muy amigables	99	No había ejemplos ni dibujos	9
Nos mostraban videos con ejemplos muy interesantes	98	No había videos	10

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

Lo agricultores valoraron los materiales usados como didácticos, entendibles y de contenido interesando en su gran mayoría, pues eran conscientes que este tipo de herramientas eran necesarias para poder concretar y profundizar en su conocimiento.

También se pudo rescatar la valoración que los agricultores tuvieron respecto a los facilitadores de las capacitaciones y esta información la podemos observar a continuación:

Tabla 16. Opinión sobre los facilitadores de las capacitaciones

Era puntual	101	Llegaba tarde	7
Nos hacía trabajar en grupo	98	Casi nunca trabajábamos en grupo	10
Sus clases eran interesantes y entendibles	100	Sus clases eran aburridas no entendía nada y me daba sueño	8

Durante las clases cada cierto tiempo realizábamos juegos divertidos	101	Casi toda la clase el profesor solo hablaba y nosotros permanecíamos sentados	7
Siempre ponía ejemplos y era muy acertado con lo que necesitábamos	104	No había ejemplos y lo que nos decía no solucionaba nuestro problema	4

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

Muchos de los participantes a estas capacitaciones coincidieron que estas eran muy acertadas, pues llegaban a cubrir la necesidad de los agricultores; también manifiesta que los facilitadores contaban con técnicas pedagógicas que influencia en la motivación para que estar capten la idea que querían transmitir, además de la puntualidad y responsabilidad de cómo se impartían estas sesiones.

El siguiente cuadro se puede valorar la opinión que los agricultores durante la participación en estas sesiones:

Tabla 17. Opinión sobre los participantes en las capacitaciones

Siempre participaban mujeres casi en la misma cantidad que los hombres	54	Casi no había mujeres en las charlas	52
Siempre había buen número de jóvenes	24	Casi siempre éramos puro adultos y personas mayores	83
Siempre nos decían para que participen también nuestras parejas e hijos	94	No nos dijeron para que participen nuestras parejas o hijos	12
Cualquiera podía participar, incluso si eras una persona especial o tenías alguna discapacidad	92	Era muy difícil participar para una persona especial o con discapacidad, no había las condiciones	15

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

Los participantes destacaron la igualdad con la que podían asistir y ser parte de los talleres, además de que estos podrían asistir con sus parejas las cuales también participaron y tuvieron una buena aceptación por parte de los facilitadores y los otros miembros asistentes, respecto a la presencia de mujeres en las capacitaciones estas se dieron de forma equitativa del mismo modo que los jóvenes aprovecharon la oportunidad en poder sumar nuevas habilidades.

Con relación a la participación de mujeres, 54 de los encuestados respondieron que no había participantes en su grupo mientras que el otro grupo de 52 encuestados respondió lo contrario, esto se debe principalmente a que los grupos de productores no eran homogéneos, existiendo grupos donde la mayoría eran hombres y otros grupos donde la mayoría eran mujeres. Con relación a los jóvenes los encuestados respondieron

principalmente que participaban adultos y personas mayores. Esto se puede contrastar en la Figura 6, distribución de los agricultores por rango de edades, donde solo 12 de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre 29 y 36 años.

A continuación, en el siguiente cuadro podemos evidenciar como el ambiente en que esta capacitación se desarrollaron fueron un punto importante para poder profundizar sus conocimientos.

Tabla 18. Opinión sobre el ambiente donde se desarrollaban las capacitaciones

Era cerca y accesible para ir caminando o con vehículo motorizado	103	Era lejos, no se podía ir caminando y casi no había vehículos que iban para allá	5
Tenía servicios higiénicos	103	No había servicios higiénicos ni agua	4
Teníamos un refrigerio a mitad de la charla y recibíamos alimentos	78	No había refrigerio, tampoco nos daban alimentos ni agua	30
En el local había sillas para todos, pizarra y equipos para ver videos	103	No había suficientes sillas, ni pizarra, ni equipos	5

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

El ambiente donde se desarrollaron estas capacitaciones fue un ambiente accesible en el tránsito vehicular y peatonal, al mismo modo que el local donde se desarrollo contaba con la logística necesaria para su implementación como sillas, pizarras y equipo de videos; del mismo modo la que la mayoría rescata los refrigerios que les fueron brindados y estos puedan continuar sin la necesidad que dirigirse a sus domicilios.

En este ultimo cuadro podemos observar cómo los agricultores han valorado las distintas áreas en las que fueron fortalecidos, en las mismas que donde tuvieron mayores necesidades de apoyo, como en brindar soluciones eficientes para sus cultivos, mejorar las prácticas de comercialización y los beneficios que trae consigo la asociatividad donde calificaron en su mayores que estuvieron “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con las capacitaciones brindadas, pues declararon que hasta el momento el proyecto iba cumpliendo son sus objetivo y cubriendo sus necesidades.

Tabla 19. Opinión sobre el aporte del proyecto en las áreas fortalecidas

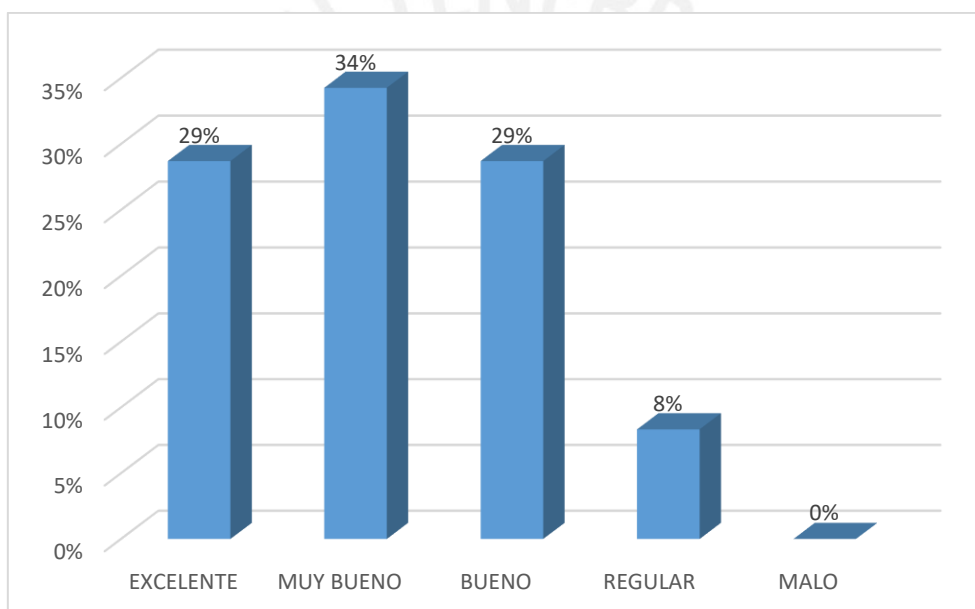
Aspectos Valorados	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
El proyecto ha contribuido a fortalecer mis capacidades para dar soluciones a los problemas de mi cultivo	1	0	6	75	26

El proyecto ayudo a mejorar la comercialización y venta de mis productos en el último año	1	0	3	68	36
Asociarme a una organización formal, es importante para el desarrollo de mi negocio	1	0	3	67	37
El proyecto ha cubierto mis expectativas y cumplido con lo que ha ofrecido hasta el momento	1	0	8	62	37

Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizadas

En el siguiente grafico se puede observar la valoración general de los agricultores respecto al proyecto, el cual ha tenido una gran aceptación como se puede observar a continuación:

Figura 21. Valoración de la apreciación general del Proyecto



Fuente: Elaboración propia. 2021.

Existe una actitud positiva frente el desarrollo del proyecto, donde las capacitaciones abordaron temas que fueron de mucha importancia y cumplieron con las expectativas de los beneficiarios, al igual que están fueron acorde a los requerimientos de ubicación, comunicación, infraestructura y evaluación durante cada sesión realizada.

4.3.2 Opinión y valoración de los subgerentes de desarrollo productivo de municipalidades locales

Las autoridades locales reconocen conocer el proyecto y que este se les fue expuesto durante el 2019, en general tienen una opinión positiva sobre el apoyo a los agricultores productores de Palto Hass mediante las distintas capacitaciones, manifiestan no haber

participado en el diseño, pero haber colaborado de manera articulada en lo logística y coordinación de distintas actividades como los talleres y ferias.

Durante la etapa de implementación del proyecto, las autoridades rescataron grandes aprendizajes de estos, y también pudieron rescatar algunas inquietudes de los beneficiarios que manifestaban que sería de mucha ayuda complementaria el poder insumos para sus campos, como: abonos, plantones entre otros.

También se reconoce el arduo trabajo a pesar de las adversidades de la pandemia para poder continuar en marcha con este proyecto y aconsejan se pueda generar una base sólida para que los agricultores productores de Palto Hass puedan continuar con las distintas capacitaciones o técnicas y así este proyecto pueda llegar a ser sostenible en el tiempo con las mejores prácticas agroecológicas como a continuación lo manifiesta el subgerente de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Chincha Baja:

“El proyecto resurgiendo lo conozco desde el año pasado que fue cuando ingresé a trabajar en esta municipalidad, desde entonces conocí a su equipo también. Creo que el proyecto ha apoyado bien a los productores de palto de nuestro distrito, hemos participado conjuntamente en algunas actividades y siempre hemos colaborado con lo que nos han requerido. El cumplimiento de sus objetivos generales creo que va a depender mucho del esfuerzo que hagan por agilizar sus acciones, sobre todo en este contexto de la pandemia que ha generado muchas limitaciones. Recomendaría que sus últimas acciones lo hagan con mucho esfuerzo y empeño para que dejen buenas bases y se pueda hacer trabajos posteriores con los mismos productores” (Entrevista al subgerente de desarrollo productivo de la Municipalidad de Chincha Baja, 2021).

4.3.3 Opinión de los responsables del proyecto

Se puedo conocer la opinión de los responsables del proyecto, las cuales en su mayoría fueron positivas, que si bien la coyuntura de la actual pandemia pudo haber ralentizado algunos componentes o acciones, éstas pudieron ser superadas de la mejor manera, existe un actitud positiva frente lo logrado con los beneficiarios, las experiencias rescatadas y que se puedan poner en práctica para futuras implementaciones como también las acciones de mejora respecto al desarrollo de distintos componentes que a lo largo del proyecto siempre deben de ser cambiantes, como documentos vivos que a medida de los cambios estos se van amoldando a las distintas realidades, es así como declara la directora ejecutiva de CAPLAB:

“Bueno, mi apreciación general es que se ha hecho muy buen trabajo, si hemos tenido una buena coordinación del proyecto, una coordinación permanente y especializada en el lugar, pues es un factor importante que se ha trabajado un programa de trabajo estructurado, con objetivos y con resultados y con los medios y los mecanismos

necesarios. Que han permanecido en la mayoría de este proceso y la mayoría de los involucrados; pues ha habido un proceso de evaluación periódico y por parte de los responsables locales, también había un seguimiento permanente por parte de CAPLAB, un seguimiento digamos que esporádico, pero continuo”. (Entrevista a la directora ejecutiva de CABLAP, 2021).

Finalmente llegamos a la parte final de este capítulo que nos ha permitido navegar a lo largo de todo el proyecto, describiendo, analizado y contrastando la evidencia empírica con la teoría en cada etapa desde el origen hasta la valoración y apreciación de los resultados obtenidos luego de la ejecución del proyecto.

Entonces es posible responder a la pregunta general de la investigación planteado inicialmente:

¿Cuáles son los factores potenciales y limitantes en el fortalecimiento de capacidades de la agricultura familiar en el marco de la ejecución del cuarto componente del proyecto resurgiendo, ejecutado por la ONG CAPLAB? el caso de los agricultores productores de Palto Hass en Chincha y Pisco – Ica, durante los años 2018-2021

Han sido 4 los principales factores potenciales, primero el trabajo directo realizado en campo con cada grupo de agricultores, la cercanía del equipo con las organizaciones escuchando sus necesidades y expectativas. Segundo, la disposición de los productores para participar activamente en las sesiones de capacitación desarrolladas por el proyecto, esto se dio por que una de las estrategias adoptadas por el equipo fue concientizar a los agricultores de la importancia y los beneficios tanto individuales como colectivos que traería consigo fortalecer sus capacidades.

Tercero, tenemos los recursos dispuestos del proyecto para la ejecución de las actividades relacionadas a este eje de trabajo, en este factor involucramos no solo a los recursos económicos, sino también a los recursos humanos que participaron desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico con mucho compromiso.

Finalmente, como cuarto y último factor, se tiene el conocimiento y la experiencia de CAPLAB en el desarrollo de estas actividades, arribando a acciones concretas claras y bien definidas para dar justo en aquello que es necesario para lograr con metodologías adecuadas de capacitación que toman mucho en cuenta el perfil y características de los participantes.

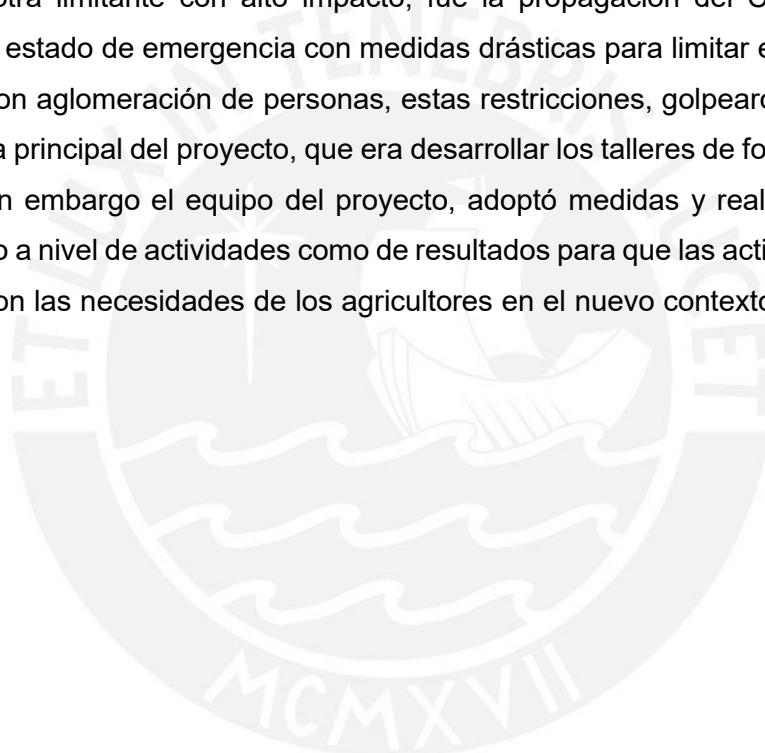
Respecto a las principales limitantes, se tiene también 4 identificadas, primero, un bajo nivel de liderazgo en la coordinación general del proyecto, que no permitió al equipo del componente ejecutado por CAPLAB, articular los planes de gestión con los objetivos e

indicadores del proyecto a nivel de resultados, así mismo, definir e identificar claramente los presupuestos asignados para cada actividad a desarrollarse.

Segundo, la escasa confianza de los agricultores en proyectos que desarrollan actividades de fortalecimiento de capacidades debido a malas experiencias con otras intervenciones tanto del gobierno como de financiamiento externo.

Tercero, la limitada capacidad de los agricultores para organizarse y desarrollar actividades colectivas bien planificadas, esto a su vez, tiene su origen en el escaso nivel de relevo generacional que existe en las zonas de intervención tal como se analizó en el inicio del presente capítulo.

Finalmente, otra limitante con alto impacto, fue la propagación del COVID 19, que conllevó a un estado de emergencia con medidas drásticas para limitar el desarrollo de actividades con aglomeración de personas, estas restricciones, golpearon fuertemente a la estrategia principal del proyecto, que era desarrollar los talleres de forma presencial en campo, sin embargo el equipo del proyecto, adoptó medidas y realizó cambios al proyecto tanto a nivel de actividades como de resultados para que las actividades fueran pertinentes con las necesidades de los agricultores en el nuevo contexto generado por el COVID 19.



CONCLUSIONES

1. La capacidad de gestión en el desarrollo del fortalecimiento de capacidades (variable 1), es una variable cuyo contexto de desenvolvimiento, ha demandado una alta capacidad de articulación y coordinación tanto a nivel operativo como a nivel estratégico, principalmente por que el proyecto ha sido diseñado con la participación de 4 instituciones socias y a su vez, estas mismas como responsables de su ejecución, lo que implica que deben haberse realizado coordinaciones permanentes entre los equipos técnicos encargados de la formulación y ejecución del proyecto al interior de casa institución. En línea con ello, luego de la revisión y análisis de las distintas dimensiones de la variable, se concluye que el nivel de gestión, fue débil en la etapa de diseño del proyecto, esto se evidencia en el marco lógico del proyecto, programación de actividades y presupuesto formulado, ya que luego de la revisión documental y las entrevistas realizadas, se notó que la planificación original, no tenía un enfoque integral, es decir no estaban articulados unos con los otros, como efecto se tuvo que la ejecución de las actividades, comenzó luego de 4 meses de la fecha original planificada, periodo en el que CAPLAB, se focalizó en desarrollar una planificación adecuada. Sin embargo, se ha notado que, durante la ejecución del proyecto, el nivel de gestión en el desarrollo de las actividades ha mejorado progresivamente, en algunos aspectos, más que en otros, esto se evidencia con los resultados logrados y con el nivel de satisfacción de los participantes. Se concluye también que la unidad ejecutora estuvo organizada de manera adecuada y los aspectos transversales de la ejecución del proyecto, se han desarrollado adecuadamente, como la comunicación, la sostenibilidad, el seguimiento y la evaluación y el liderazgo ejercido por CAPLAB.
2. Los principales logros obtenidos durante el desarrollo del fortalecimiento de capacidades (variable 2.1), respecto a esta variable, se concluye que son 3 los principales logros del proyecto, el primero, son las nuevas capacidades desarrolladas como base para fortalecer la resiliencia y creación de medios de vida dignos, esto se puede apreciar en los informes de evaluación del proyecto, donde se ha determinado que 91 agricultores lograron aplicar 4 ensayos demostrativos, de los cuales el 54% son mujeres, es decir 49, así mismo, 83 agricultores lograron incrementar sus ventas en 15%. Por otro lado, el segundo logro del proyecto está relacionado con la puesta en marcha de asociaciones y cooperativas con lideres capacitados y herramientas de gestión implementadas,

al respecto, el proyecto trabajó con 5 organizaciones de agricultores de los cuales 2 fueron formalizados a través de la actividad 4.7 liderado por CAPLAB (Cooperativa Valle Dorado y Asociación de Productores la Inmaculada Concepción de Huamampali). Finalmente, el tercer logro del proyecto fue la adopción de buenas prácticas agrícolas y protocolos de bioseguridad como estrategia para asegurar los procesos productivos en el contexto del COVID 19, por parte de los agricultores.

3. Los principales desafíos pendientes quedan por superar para consolidar las capacidades (variable 2.2), son 2, primero tenemos la limitada consolidación de la producción y comercialización asociada en el mercado local con beneficio colectivo, es decir, si bien es cierto el proyecto ha contribuido mucho con fortalecer las capacidades asociativas, sin embargo, los beneficios a una escala mayor para los agricultores, se darán en la medida que ellos logren ingresar directamente al mercado de manera asociada, lo que puede concluir de la presente investigación, es que el proyecto dejó las bases necesarias para con una segunda intervención se trace como objetivo superar este desafío, para ello, es necesario llevar a los líderes a un entrenamiento de mayor nivel. En segundo lugar, tenemos como desafío, la baja productividad y calidad con sistemas productivos y prácticas agrícolas de alto costo, insostenibles y poco amigables con el medio ambiente, al respecto, podemos concluir también que el proyecto dejó las bases necesarias en términos de capacidades para que una segunda intervención pueda contribuir en ese desafío de la agricultura familiar, claramente este desafío es de magnitud mayor que el primero, así mismo la tipología de la intervención es distinta, por lo que se requieren nuevas estrategias para abordar con mayor eficiencia el problema.
4. La percepción y valoración de los principales actores involucrados con el desarrollo del fortalecimiento de capacidades (variable 3), Existe una actitud positiva frente al desarrollo del proyecto, más del 50% de los encuestados (agricultores) respondieron con una apreciación entre muy bueno y excelente, mientras que solo el 8% respondió regular. Adicionalmente los agricultores también opinaron sobre el desarrollo de las capacitaciones en aspectos como los temas tratados, materiales usados, desempeño de los facilitadores, accesibilidad, incluso sobre el ambiente donde se desarrollaban las capacitaciones, en todos los casos más del 60% de los encuestados respondieron estar de acuerdo y muy de acuerdo con las afirmaciones positivas utilizadas. Por su lado los Sub-Gerentes

de Desarrollo productivo de las municipalidades valoraron y opinaron positivamente de las actividades de capacitación y del proyecto en general, destacando aspectos como la comunicación, la articulación y sinergias logradas y el esfuerzo del equipo del proyecto. Finalmente, la opinión y valoración de los responsables del proyecto también fueron positivas, destacando la coordinación y comunicación del equipo de CAPLAB y los aprendizajes y lecciones aprendidas en las distintas etapas del proyecto.

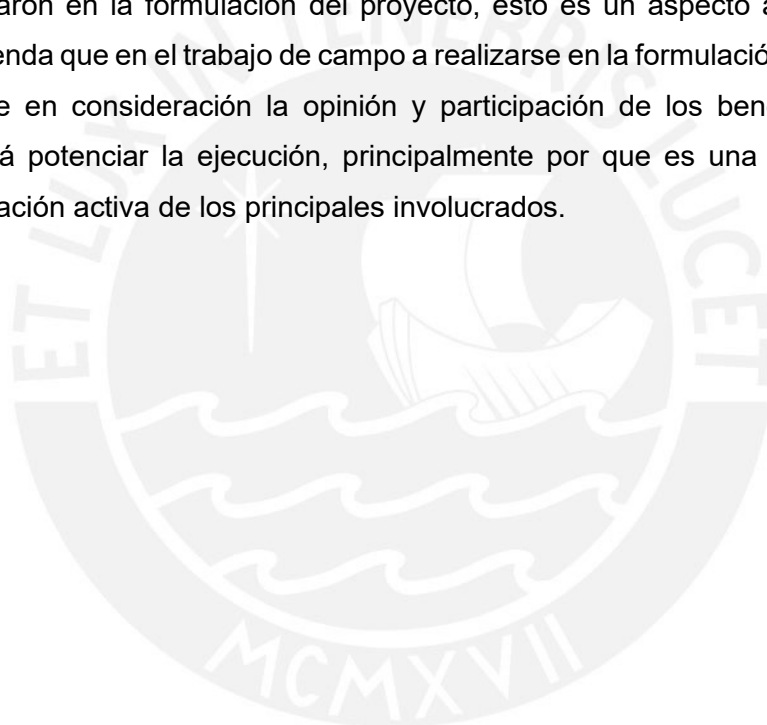


RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para mejorar la capacidad de gestión en el desarrollo del fortalecimiento de capacidades, que las organizaciones garanticen para la formulación del proyecto, un equipo de profesionales multidisciplinario, con conocimientos y experiencia del sector al cual pertenece la temática del proyecto a formular, así mismo, se recomienda también realizar un trabajo de campo con proyección en el futuro y pensando en los problemas y diferentes circunstancias que puedan presentarse en el desarrollo de la ejecución del proyecto, esto les permitirá hacer una planificación integral y realista y pertinente con las necesidades identificadas donde incidirá el proyecto, logrando así, una reacción rápida del equipo ejecutor y claro entendimiento para operar en campo. Por otro lado, se recomienda también para la etapa de ejecución del proyecto, aplicar el enfoque ágil, partiendo del desarrollo de perfiles desde la formulación, que garanticen contar con recurso humano con capacidades y experiencia aplicando este enfoque. Finalmente, se recomienda trabajar en un sistema de monitoreo y evaluación efectiva que permita prever los problemas que el proyecto enfrentará y sistematizar las lecciones aprendidas para otras intervenciones en el mismo ámbito de intervención.
2. Se recomienda tomar en consideración los aspectos analizados de los principales logros del proyecto, en el diseño y ejecución de otras intervenciones similares, es importante que las actividades de fortalecimiento de capacidades continúe en un segundo nivel, sobre todo en el aspecto organizacional, acompañando en el proceso de maduración de las organizaciones nuevas. Se recomienda también fortalecer las capacidades del equipo técnico en la aplicación del enfoque PNUD, tomando en consideración otras experiencias en proyecto similares, con énfasis en la construcción de programas formativos acorde a las necesidades de capacitación de los agricultores.
3. Con relación a los desafíos identificados, es importante dimensionar las actividades en línea con los recursos disponibles y las demandas operativas de las estrategias a utilizar en la ejecución del proyecto, esto permitirá hacer más efectivo la intervención. El ingreso asociado de los agricultores al mercado local debe ser una prioridad y se conseguirá en la medida que los líderes se empoderen y desarrollen capacidades mas capacidades de negociación y utilicen las herramientas disponibles para monitorear el mercado. Por otro lado la

productividad con calidad, debe ser abordado desde el enfoque agroecológico, eso debido a que esta comprobado en diversos estudios que los cultivos convencionales en el largo plazo llegan a tener costos de producción mas elevados de los cultivos ecológicos, así mismo las prácticas agroecológicas generan mayor sostenibilidad del cultivo y por ende mayor rentabilidad considerando que el mercado y las políticas de los gobiernos están cada vez mas orientados a generar conductas y crear conciencia en los consumidores para adquirir productos amigables con el medio ambiente.

4. Un detalle que llama la atención en el análisis de la cuarta variable, es que en la encuesta realizada, a los agricultores respondieron en su totalidad que no participaron en la formulación del proyecto, esto es un aspecto a mejorar y se recomienda que en el trabajo de campo a realizarse en la formulación del proyecto, se tome en consideración la opinión y participación de los beneficiarios, esto permitirá potenciar la ejecución, principalmente por que es una garantía de la participación activa de los principales involucrados.



BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco
2004 Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL. Consulta julio 2022
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence
- 2004 El enfoque del desarrollo económico local (Vol. 1, pp. 2-84). Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo. Consulta julio 2022
<https://educarse.cl/wp-content/uploads/2017/12/Emprendimiento-Local-.pdf>
- 2003 Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 1-24. Consulta julio 2022
[https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251476959.alburquerque et al 2003 teorias y practica del enfoque de desarrollo local 0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251476959.alburquerque_et_al_2003_teorias_y_practica_del_enfoque_de_desarrollo_local_0.pdf)
- ARTEAGA, I. H., & Luna, J. A.
2012 El docente investigador frente al Desarrollo Humano. Consulta julio 2022
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/953>
- BALDWIN Carlos
2010 Gestión empresarial. Firms Press. Consulta julio 2022
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kNPnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+empresarial+&ots=TDS0AcuFXB&sig=2oA7Yd7vIT9CIJTnp_2ct7abRmc#v=twopage&q&f=false
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL/GTZ)
2000 Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. Consulta julio 2022.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2015 *Ley N.º 30355. Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar.* Lima, 4 de noviembre. Consulta: 13 de Julio de 2022.
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30355.pdf>

DIARIO OFICIAL DEL BICENTENARIO EL PERUANO

2019 Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Agricultura Familiar 2019 – 2021 N° 007-2019-MINAGRI. Consulta: 18 de agosto de 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-agricultura-decreto-supremo-n-007-2019-minagri-1828314-1/>

DURSTON, J.

2003 Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. En: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Consulta julio 2022

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2329/S029693_es.pdf

KLIKSBURG, Bernardo & Rivera Q., Marcia

2007 Desarrollo del capital social en las Comunidades Especiales. Consulta julio 2022

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D11249.dir/04cap2.pdf>

MARTHA C. Nussbaum

2012 CREAR CAPACIDADES Propuesta para el desarrollo humano. Consulta julio 2022

https://www.academia.edu/34984398/Martha_Nussbaum_Crear_capacidades

MONAR-MERCHÁN, C. A., & Arauz-Barcia, G. O.

2016 La política de desarrollo en el área productiva, provincia de Manabí. Ecuador. Dominio de las Ciencias, 2(3), 211-225. Consulta julio 2022

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/131/129>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2015 Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015 - 2021

<https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>

MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO (MIDAGRI)

2016 *Decreto Supremo N.º 15-2016-MINAGRI*. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30355, Ley de Promoción y desarrollo de la Agricultura Familiar, y crea la Comisión Multisectorial de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar. Lima, 23 de julio. Consulta: 13 de Julio de 2022.

<https://www.midagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2016/16712-decreto-supremo-n-015-2016-minagri>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2014 *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política* [informe]. Santiago de Chile. Consulta: 14 de julio de 2022.

<https://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2018 *El trabajo de la FAO en la agricultura familiar. Prepararse para el Decenio Internacional de Agricultura Familiar (2019-2028) para alcanzar los ODS* [informe]. Roma. Consulta: 13 de julio de 2022.

<https://www.fao.org/3/ca1465es/CA1465ES.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA - FAO

2019 *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020*

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45111/1/CEPAL-FAO2019-2020_es.pdf

PLATAFORMA DIGITAL UNICA DEL ESTADO PERUANO

2021 Decreto Supremo 17-2021-MIDAGRI que aprueba el Plan Nacional de Agricultura 2021 - 2030. Consulta: 30 de julio de 2022.

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/2061745-0017-2021-midagri>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

2001 Informe sobre el Desarrollo Humano 2001. Consulta julio 2022

https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/07/hdr_2001_es.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
2008 Apoyo al fortalecimiento de capacidades: enfoque PNUD. Consulta:
26 de julio de 2022.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/SP_brochure_Apoyo%20a%20DC_Enfoque%20del%20PNUD.pdf

RAFAEL Cejudo Córdoba
2007 CAPACIDADES Y LIBERTAD una aproximación a la teoría de
Amartya Sen. REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA
(RIS) VOL. LXV, Nº 47, MAYO-AGOSTO, 9-22. Consulta julio 2022
<https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/50/50>

SÁNCHEZ Walter & Espinal Alberto

s/f Fortalecimiento Organizacional: Alternativa de desarrollo en el
barrio Tipán Niza del cantón santa elena. Consulta: 14 de julio de
2022.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3949/1/UPSE-TOD-2017-0044.pdf>

TELLO, M. D.
2006 Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del
proceso de descentralización en los países en desarrollo. Pontificia
Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía.
Consulta julio 2022
<https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD247.pdf>

UNIDAD TÉCNICA DE PROCOMPITE
2016 Guía Operativa para la Gestión e implementación del
PROCOMPITE en los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
Consulta julio 2022
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/GUIA_OPERATIVA_PROCOMPITE.pdf

VÁZQUEZ Barquero, Antonio
2007 Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial
Investigaciones regionales. Consulta julio 2022
<https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

VASQUEZ, Karla
2012 Fortalecimiento Organizacional, Garante de la Sostenibilidad
[diapositiva]. Consulta: 14 de julio de 2022.
<https://es.slideshare.net/AEDCR/fortalecimiento-organizacional-karla-vsquez-r-setiembre-2012>

ANEXOS

INTRUMENTO N° 1

Guía de Entrevista Semiestructurada para responsables del Proyecto

Fecha / hora:

Lugar:

Nombre del entrevistado:

Cargo / unidad:

Institución:

I. Diseño del proyecto²²

(i.1.1)

1. ¿Cuáles son los enfoques bajo el cual se desarrolla el proyecto?

2. ¿Considera que son adecuados? ¿Por qué?

(i.1.2)

3. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto, con respecto al fortalecimiento de capacidades de los pequeños productores de Palto Hass?

4. ¿Considera usted que los objetivos del proyecto, son adecuados, realistas y están alineado con las actividades? ¿por qué?

(i.1.3)

5. ¿Cuáles son las estrategias del proyecto para el fortalecimiento de capacidades de los pequeños productores de Palto Hass?

6. ¿Considera que son adecuadas? ¿Por qué?

(i.1.4)

7. ¿Cómo está organizado y estructurado la institucionalidad del proyecto?

8. ¿Considera usted que la estructura orgánica del proyecto, es adecuada para el óptimo desarrollo de las actividades?

(i.1.5)

9. ¿Cuáles son las principales metas del proyecto?

10. ¿Las metas planteadas en el proyecto, guarda relación con los recursos asignados, el tiempo y los medios para su cumplimiento?

²² Las preguntas vinculadas al diseño del proyecto, no aplican a los especialistas técnicos.

II. Gestión del proyecto

(i.2.1)

11. ¿Cómo se desarrolló el diagnóstico de capacidades y el programa formativo para los pequeños productores de Palto Hass?

12. ¿Qué competencias caracterizan a un productor competitivo que el programa busca obtener como resultado de las capacitaciones?

(i.2.2)

13. ¿Cuál es y en que se basa el enfoque metodológico bajo el cual son capacitados los especialistas técnicos y los productores de palto Hass?

14. ¿Cómo se aplica el enfoque metodológico (enfoque basado en competencias) y que experiencias con resultados positivos ha tenido CAPLAB en el proyecto y en otros que ejecuta en el Perú y América Latina?

15. En base a su experiencia, ¿considera usted que los programas de capacitación implementados contribuyen al cierre de la brecha respecto a las habilidades identificadas en el diagnóstico?

(i.2.3)

16. ¿Cómo se ha desarrollado y en qué se basa la asistencia técnica brindada por el proyecto resurgiendo a los pequeños productores de Plato Hass?

17. ¿Considera usted que, durante el desarrollo de la asistencia técnica, se utilizaron técnicas, herramientas y metodologías adecuadas, considerando las características del pequeño productor de ámbito rural en los valles de Chincha y Pisco? ¿por qué?

(i.2.4)

18. ¿En qué consiste la propuesta del proyecto para fortalecer el aspecto comercial de los pequeños productores de palto Hass?

19. ¿qué efecto ha tenido en la venta de su última campaña?

(i.2.5)

20. ¿Cuál es la importancia de fortalecer el nivel de asociatividad en los grupos de pequeños productores de Palto Hass?

21. ¿Cómo apoya el proyecto en el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores de Palto Hass?

(i.2.6)

22. ¿Cuáles son los convenios más importantes vigentes que tiene el programa RESURGIENDO?

23. ¿por qué son relevantes para el éxito del proyecto?

(i.2.7)

24. ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna y externa para el desarrollo del proyecto?

25. ¿Cómo se ha desarrollado la comunicación interna y externa en el proyecto?

(i.2.8)

26. ¿Considera usted que el proyecto dejará en la zona de intervención cambios que serán sostenibles en el tiempo?

27. ¿Qué acciones desarrolla el proyecto para asegurar la sostenibilidad de los resultados?

(i.2.9)

28. ¿Cómo se desarrolla el seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto?

29. ¿Cuáles son las técnicas y herramientas que se utilizan?

(i.2.10)

30. ¿Considera que existe un óptimo liderazgo en la gestión del proyecto? ¿Por qué?

31. ¿Existen cursos o talleres para fortalecer el liderazgo?

III. Logros y desafíos del proyecto

(i.3.1)

32. ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito que llevaron a la formalización de los productores?

33. ¿Cómo se benefician los productores al estar formalizados?

(i.3.2)

34. ¿Cuáles han sido los principales factores de éxito que llevaron a los productores a obtener la certificación Global GAP y GRASP?

35. ¿Cómo se benefician los productores?

(i.3.3)

36. ¿Cómo logró el proyecto que los productores adopten prácticas agroecológicas en el manejo agronómico de su cultivo?

37. ¿por qué son importantes?

(i.3.4)

38. ¿Cómo ayudó la implementación de los protocolos de bioseguridad en las actividades que desarrollan los pequeños productores?

39. ¿Cómo afectó las restricciones establecidas por el gobierno para mitigar la propagación del COVID 19, en el desarrollo de las actividades del proyecto?

(i.3.5)

40. ¿Cuáles son los principales factores que limitan el acceso asociado de los productores al mercado internacional?

41. ¿Cómo ayuda el proyecto para superar estas limitantes?

(i.3.6)

42. ¿Cuáles son los principales factores que limitan el incremento de la productividad con calidad y cómo influyen en la producción comercializable?

43. ¿Cómo ayuda el proyecto para superar estas limitantes?

(i.3.7)

44. ¿Cuáles son las causas de los principales problemas fitosanitarios en los productores de plato hass de los valles de chincha y pisco?
45. ¿cómo los ayuda el proyecto para superarlos?

IV. Percepción de los actores

(i.4.3)

46. ¿Cuál es su apreciación general del proyecto RESURGIENDO?
47. ¿Cree Ud. que el proyecto está cumpliendo con sus acciones y fines para los cuáles ha sido financiado?
48. ¿Cree usted que el proyecto logrará cumplir con resultado final que contempla en su programación?
49. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desempeño del proyecto?



INTRUMENTO N° 2

Guía de Entrevista Semiestructurada para directivos de instituciones ligadas al proyecto

Fecha / hora:

Lugar:

Nombre del entrevistado:

Cargo / unidad:

Institución:

IV. Percepción de los actores

(i.4.2)

1. ¿Tienen conocimiento sobre la existencia del proyecto RESURGIENDO su distrito?
2. ¿Cuál es su apreciación general del proyecto RESURGIENDO? ¿Participó en el diseño?
3. ¿Cuáles son las acciones más importantes que el proyecto RESURGIENDO ha desarrollado en coordinación con su institución?
4. ¿Cree Ud. que el proyecto está cumpliendo con sus acciones y fines para los cuáles ha sido financiado?
5. ¿En qué aspectos debe mejorar el proyecto y que recomendaría?

INTRUMENTO N° 3

Guía de Entrevista Semiestructurada para responsable de la ONG CAPLAB

Fecha / hora:

Lugar:

Nombre del entrevistado:

Cargo / unidad:

Institución:

V. Diseño del proyecto

(i.1.1)

1. ¿Cuáles son los enfoques bajo el cual se desarrolla el proyecto?
2. ¿Considera que son adecuados? ¿Por qué?

(i.1.2)

3. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto, con respecto al fortalecimiento de capacidades de los pequeños productores de Palto Hass?
4. ¿Considera usted que los objetivos del proyecto, son adecuados, realistas y están alineado con las actividades? ¿por qué?

(i.1.3)

5. ¿Cuáles son las estrategias del proyecto para el fortalecimiento de capacidades de los pequeños productores de Palto Hass?
6. ¿Considera que son adecuadas? ¿Por qué?

(i.1.4)

7. ¿Cómo está organizado y estructurado la institucionalidad del proyecto?
8. ¿Considera usted que la estructura orgánica del proyecto, es adecuada para el óptimo desarrollo de las actividades?

(i.1.5)

9. ¿Cuáles son las principales metas del proyecto?
10. ¿Las metas planteadas en el proyecto, guarda relación con los recursos asignados, el tiempo y los medios para su cumplimiento?

VI. Gestión del proyecto

(i.2.1)

11. ¿Cómo se desarrolló el diagnóstico de capacidades y el programa formativo para los pequeños productores de Palto Hass?
12. ¿Qué competencias caracterizan a un productor competitivo que el programa busca obtener como resultado de las capacitaciones?

(i.2.2)

13. ¿Cuál es y en que se basa el enfoque metodológico bajo el cual son capacitados los especialistas técnicos y los productores de palto Hass?

14. ¿Cómo se aplica el enfoque metodológico y que experiencias con resultados positivos ha tenido CAPLAB en el proyecto y en otros que ejecuta en el Perú y América Latina?

15. En base a su experiencia, ¿considera usted que los programas de capacitación implementados contribuyen al cierre de la brecha respecto a las habilidades identificadas en el diagnóstico?

(i.2.3)

16. ¿Cómo se ha desarrollado y en qué se basa la asistencia técnica brindada por el proyecto resurgiendo a los pequeños productores de Plato Hass?

17. ¿Considera usted que, durante el desarrollo de la asistencia técnica, se utilizaron técnicas, herramientas y metodologías adecuadas, considerando las características del pequeño productor de ámbito rural en los valles de Chincha y Pisco? ¿por qué?

(i.2.4)

18. ¿En qué consiste la propuesta del proyecto para fortalecer el aspecto comercial de los pequeños productores de palto Hass?

19. ¿qué efecto ha tenido en la venta de su última campaña?

(i.2.5)

20. ¿Cuál es la importancia de fortalecer el nivel de asociatividad en los grupos de pequeños productores de Palto Hass?

21. ¿Cómo apoya el proyecto en el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores de Palto Hass?

(i.2.6)

22. ¿Cuáles son los convenios más importantes vigentes que tiene el programa RESURGIENDO?

23. ¿por qué son relevantes para el éxito del proyecto?

(i.2.7)

24. ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna y externa para el desarrollo del proyecto?

25. ¿Cómo se ha desarrollado la comunicación interna y externa en el proyecto?

(i.2.8)

26. ¿Considera usted que el proyecto dejará en la zona de intervención cambios que serán sostenibles en el tiempo?

27. ¿Qué acciones desarrolla el proyecto para asegurar la sostenibilidad de los resultados?

(i.2.9)

28. ¿Cómo se desarrolla el seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto?

29. ¿Cuáles son las técnicas y herramientas que se utilizan?

(i.2.10)

30. ¿Considera que existe un óptimo liderazgo en la gestión del proyecto? ¿Por qué?

31. ¿Existen cursos o talleres para fortalecer el liderazgo?

VII. Percepción de los actores

(i.4.4)

32. ¿Cuál es su apreciación general del proyecto RESURGIENDO?

33. ¿Cree Ud. que el proyecto está cumpliendo con sus acciones y fines para los cuáles ha sido financiado?

34. ¿Cree usted que el proyecto logrará cumplir con resultado final que contempla en su programación?

35. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desempeño del proyecto?



INTRUMENTO N° 4

Cuestionario dirigido a los productores de Palto Hass

Fecha / hora:

Provincia:

Distrito:

Organización:.....

1. Edad:

2. Número de hijos:

3. Sexo: Masculino Femenino

4. Nivel educativo: Sin estudios Primaria Incompleta
Primaria Secundaria Secundaria Incompleta

Estudios Técnicos Estudios Universitarios

5. ¿Tienen conocimiento sobre la existencia del proyecto RESURGIENDO su distrito?, si la respuesta es "No", ya no debe continuar con la encuesta.

Si No Desconoce

6. ¿Participó usted en la elaboración del proyecto?

Si No Desconoce

7. ¿Ha participado usted en las actividades que el proyecto RESURGIENDO desarrolló en su localidad?, si la respuesta es "No", responder ¿por qué?

Si No

.....
.....

8. ¿Qué le pareció a usted la **convocatoria y difusión** realizada para informarse y participar en las actividades desarrolladas? Marque con una "X" donde considere correcto:

() excelente () muy bueno () bueno () regular () malo

9. Respecto a los **temas que se trataron** en las capacitaciones realizadas, marque con una "X" donde considere correcto:

Eran Interesantes		Eran poco interesantes	
Entendí y aprendí mucho		No entendía casi nada	

Era justo lo que necesitaba aprender		Ya sabia lo que me enseñaron	
Hubo clases prácticas para aplicar lo que aprendimos		Mucha teoría y poca práctica	
Las clases practicas se desarrollaban en campo		Pocas veces íbamos al campo	
El profesor realizaba demostración en campo para hacerlo nosotros		El profesor no realizaba la demostración en campo	

10. Respecto a los **materiales que se utilizaron** en las capacitaciones realizadas, marque con una "X" donde considere correcto:

Eran didácticos		Eran poco didácticos	
Eran entendibles		Casi no se entendía mucho	
Tenían información interesante		La información que contenía era confusa y no tan clara	
Me ayudaba a entender los temas que enseñaban		Era diferente a lo que me enseñaban en la capacitación	
Tenían ejemplos e imágenes muy amigables		No había ejemplos ni dibujos	
Nos mostraban videos con ejemplos muy interesantes		No había videos	

11. Respecto al **profesor que dictaba la capacitación**, marque con una "X" donde considere correcto:

Era puntual		Llegaba tarde	
Nos hacia trabajar en grupo		Casi nunca trabajábamos en grupo	
Sus clases eran interesantes y entendibles		Sus clases eran aburridas no entendía nada y me daba sueño	
Durante las clases cada cierto tiempo realizábamos juegos divertidos		Casi toda la clase el profesor solo hablaba y nosotros permanecíamos sentados	

Siempre ponía ejemplos y era muy acertado con lo que necesitábamos		No había ejemplos y lo que nos decía no solucionaba nuestro problema	
--	--	--	--

12. Respecto a los **participantes** en las capacitaciones, marque con una “X” donde considere correcto:

Siempre participaban mujeres casi en la misma cantidad que los hombres		Casi no había mujeres en las charlas	
Siempre había buen número de jóvenes		Casi siempre éramos puro adultos y personas mayores	
Siempre nos decían para que participen también nuestras parejas e hijos		No nos dijeron para que participen nuestras parejas o hijos	
Cualquiera podía participar, incluso si eras una persona especial o tenías alguna discapacidad		Era muy difícil participar para una persona especial o con discapacidad, no había las condiciones	

13. Respecto al **ambiente de trabajo** donde se desarrollaban las capacitaciones realizadas por el proyecto, marque con una “X” donde considere correcto:

Era cerca y accesible para ir caminando o con vehículo motorizado		Era lejos, no se podía ir caminando y casi no había vehículos que iban para allá	
Tenía servicios higiénicos		No había servicios higiénicos ni agua	
Teníamos un refrigerio a mitad de la charla y recibíamos alimentos		No había refrigerio, tampoco nos daban alimentos ni agua	
En el local había sillas para todos, pizarra y equipos para ver videos		No había suficientes sillas, ni pizarra, ni equipos	

14. Evalúe y marque con una "x" donde considere correcto

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
El proyecto ha contribuido a fortalecer mis capacidades para dar soluciones a los problemas de mi cultivo					
El proyecto ayudo a mejorar la comercialización y venta de mis productos en el último año					
Asociarme a una organización formal, es importante para el desarrollo de mi negocio					
El proyecto ha cubierto mis expectativas y cumplido con lo que ha ofrecido hasta el momento					

15. ¿Cuál es su apreciación general sobre el proyecto RESURGIENDO, considerando su experiencia participación en las actividades que ha desarrollado? Marca con una "x".

() excelente () muy bueno () bueno () regular () malo

