

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria. Caso de estudio: Bondades de mi tierra

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Social que presenta:

Adriana Estefany Obb Torrejon

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Michell Reyes Cueva

Asesora:

Marta Lucia Tostes Viera

Lima, 2024

La tesis:

Análisis de la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria. Caso de estudio: Bondades de mi tierra

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mariana Jimena Alegre Escorza
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Asesor Jurado]

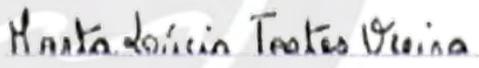
Mgtr. Hellen de Rocio Lopez Valladares
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Marta Lucia Tostes Vieira, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria. Caso de estudio: Bondades de mi Tierra”, de las autoras Michell Reyes Cueva y Adrianna Estefany Obb Torrejon, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de Agosto de 2024.

Apellidos y nombres: Tostes Vieira, Marta Lucia	
CE: 000266496	Firma: 
ORCID: 0000-0003-0855-7463	

A Dios por guiarme en todo momento en mi camino. A mis queridos padres José y Caty por el amor incondicional y acompañarme en cada etapa de mi crecimiento tanto personal como profesional. A mis hermanos Mirella, Mariafé, Aarón, Rafa y Maricielo por existir en mi vida.

A mis abuelitos y a mis tías Lisbeth y Marybel por el apoyo brindado. A mi compañera de tesis con la que compartí esta aventura. Fueron parte fundamental de esto, los quiero.

Michell Reyes

A mis padres, hermano, abuelito y abuelita Natita, que está en el cielo. A mi tía Linda y mi mejor amiga Sil, quienes siempre me estuvieron apoyando y brindando muchas sonrisas desde que empecé esta travesía. A BTS, porque mediante su música y enseñanzas puedo encontrar consuelo. Finalmente, a Michi por ser una excelente compañera de tesis, y sobre todo por brindar la mejor actitud ante las adversidades.

Adriana Obb



Agradecemos a nuestra asesora Marta Tostes por el acompañamiento brindado. A la FH Perú por apoyarnos con la obtención de la información requerida en el presente estudio y a los beneficiarios del proyecto por formar parte de esto.



RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo del eje de seguridad alimentaria, para ello, se tomó como caso de estudio el proyecto “Bondades de mi Tierra” de la Fundación contra el Hambre (FH), que cuenta con intervenciones en las comunidades rurales de Huancavelica, —una de las regiones con mayor índice de inseguridad alimentaria en el país, según datos del INEI.

A fin de alcanzar tal objetivo, la investigación se centró en la gestión de proyectos de desarrollo, seguridad alimentaria y gestión de riesgos. Asimismo, se dió a conocer el escenario en el que se realizó la investigación, para ello se describió la situación de la seguridad alimentaria en Latinoamérica y en el Perú; la situación de los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria; y se presentó el caso de estudio “Bondades de mi Tierra”.

Finalmente, se consideraron los riesgos como una amenaza al tener un impacto negativo en el desarrollo de las actividades y estrategias de los proyectos de desarrollo. Ante ello, se encontró que un modelo como el que plantea la ISO 31000:2018 brinda un marco de referencia para la gestión adecuada de los riesgos en los proyectos de desarrollo, es así como se identificaron los principales riesgos. Por último, en base a los hallazgos, se formularon estrategias a nivel operativo y estratégico para mejorar la gestión en la organización.

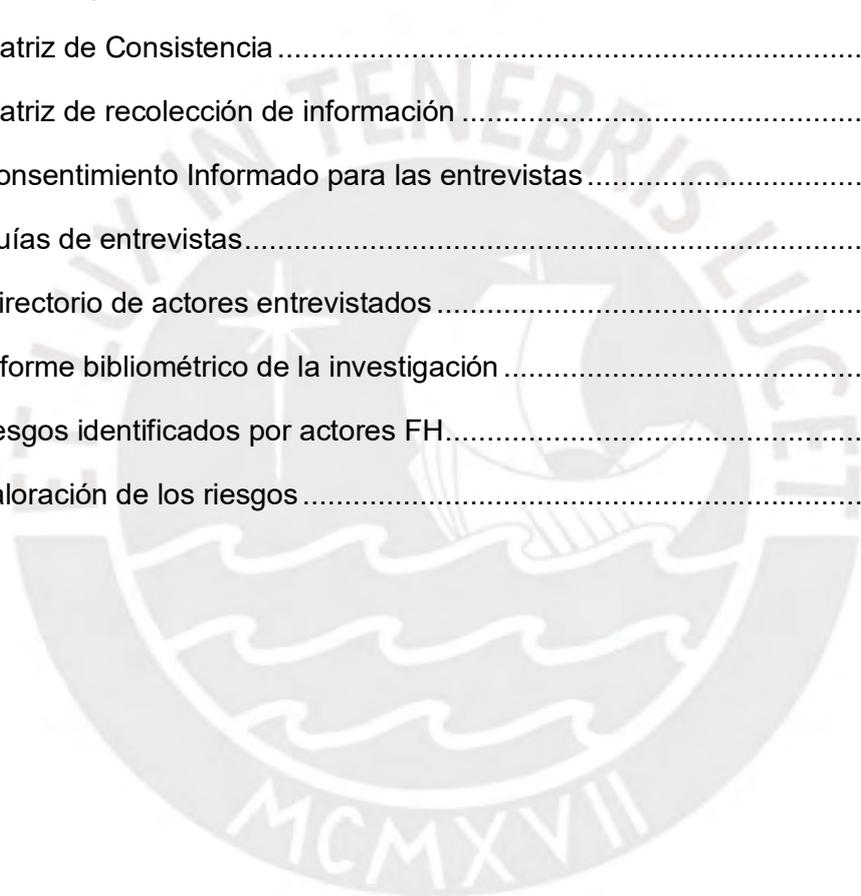
Palabras clave: Gestión de riesgos, Seguridad Alimentaria, Proyectos de Desarrollo

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema empírico	3
2. Justificación.....	4
3. Problema de investigación.....	5
4. Preguntas de investigación.....	6
4.1. Pregunta principal	6
4.2. Preguntas específicas.....	6
5. Objetivos de la investigación	7
5.1. Objetivo general	7
5.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Gestión de Proyectos de Desarrollo	8
1.1. Conceptos de proyectos de desarrollo	8
1.2. Etapas de un proyecto de desarrollo	9
1.3. Marco lógico en proyectos de desarrollo	11
1.4. Los supuestos en la matriz de marco lógico	13
2. Seguridad alimentaria.....	14
2.1. Concepto de la seguridad alimentaria	15
2.2. Enfoques de la Seguridad alimentaria.....	16
2.3. Dimensiones de la seguridad alimentaria	18
2.4. Modelos de proyectos de acción para la seguridad alimentaria.....	19
3. Gestión de Riesgos	20
3.1. Conceptos de la gestión de riesgos.....	21
3.2. Guías para la Gestión de Riesgos.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Situación de la seguridad alimentaria durante la última década.....	29
1.1. Tendencia de la seguridad alimentaria en Latinoamérica	29

1.2. Evolución de la seguridad alimentaria en el Perú	31
2. Situación de proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria	35
2.1. Proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria en Latinoamérica	35
2.2. Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria en el Perú	37
3. Caso de estudio: Bondades de mi tierra	40
3.1. Creación de Bondades de mi tierra	40
3.2. Estrategias e información interna de Bondades de mi tierra	41
3.3. <i>Stakeholders</i> del proyecto	44
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	46
1. Metodología de la información	46
1.1. Alcance, enfoque y estrategia de la investigación	46
1.2. Operacionalización de las Variables de la investigación	47
1.3. Herramientas de recolección de información	51
1.4. Herramientas de análisis de información	53
2. Limitaciones	53
3. Secuencia metodológica	54
3.1. Fase de exploración	54
3.2. Fase de análisis	55
3.3. Fase de cierre	56
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	57
1. Alcance, contexto y criterio	57
2. Identificación del riesgo	63
3. Análisis Cualitativo del Riesgo	67
3.1. Evaluación de probabilidad e impacto del riesgo	67
3.2. Cálculo del impacto del riesgo	68
3.3. Análisis de probabilidad e impacto	69
4. Análisis Cuantitativo del Riesgo	72
5. Tratamiento del Riesgo	74
6. Registro e Informe de los Riesgos	78

DISCUSIÓN.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
1. Conclusiones.....	82
2. Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	94
ANEXO A: Índice Global del Hambre	94
ANEXO B: Marco lógico.....	95
ANEXO C: Matriz de Consistencia	97
ANEXO D: Matriz de recolección de información	99
ANEXO E: Consentimiento Informado para las entrevistas.....	101
ANEXO F: Guías de entrevistas.....	102
ANEXO G: Directorio de actores entrevistados	108
ANEXO H: Informe bibliométrico de la investigación	109
ANEXO I: Riesgos identificados por actores FH.....	114
ANEXO J: Valoración de los riesgos	115



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables relevantes de estudio en el campo de la Seguridad.....	20
Tabla 2: Diferencias entre la sexta y séptima edición del PMBOK	24
Tabla 3: Artefactos para el dominio de desempeño de la incertidumbre.....	25
Tabla 4: Clasificación de los riesgos	26
Tabla 5: Tipo de riesgos.....	26
Tabla 6: Variables relevantes de estudio en el campo de la gestión del riesgo	28
Tabla 7: Referencias para la clasificación de los riesgos	28
Tabla 8: Condiciones de inseguridad alimentaria latentes, 2019.....	32
Tabla 9: Proyecto Bondades de mi Tierra: Actividades estratégicas durante marzo y agosto del 2022	41
Tabla 10: Actores externos e internos del proyecto "Bondades de mi tierra"	45
Tabla 11: Descripción general de las variables de la investigación	48
Tabla 12: Hallazgos de la Gestión de Riesgos	61
Tabla 13: Tipos de riesgos identificados según su impacto.....	66
Tabla 14: Impacto del riesgo	69
Tabla 15: Nivel del riesgo.....	70
Tabla 16: N° de riesgos por nivel de impacto	71
Tabla 17: Tabla de riesgos identificados seleccionados del nivel "medio" al nivel "muy alto"	72
Tabla 18: Análisis de sensibilidad	73
Tabla 19: Tabla de riesgos según el costo económico aproximado.....	73
Tabla 20: Estrategias para el tratamiento del riesgo.....	75
Tabla 21: Descripción de las estrategias para el tratamiento del riesgo	76
Tabla 22: Resumen de los principales hallazgos por etapas de la gestión del riesgo.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo del proyecto.....	10
Figura 2: Matriz de marco lógico	12
Figura 3: Los supuestos en la matriz de Marco Lógico.....	13
Figura 4: Proceso de Gestión de riesgo	23
Figura 5: Los riesgos dentro de un proyecto de desarrollo	27
Figura 6: América Latina y el Caribe: Personas en condición de inseguridad alimentaria moderada o grave según subregión, 2014-2020 (millones de personas)	29
Figura 7: América Latina y El Caribe: Prevalencia de la inseguridad alimentaria según país, 2020 (porcentaje)	31
Figura 8: Perú Departamental: Crecimiento acumulado del Índice del Hambre, 2008-2020..	34
Figura 9: Huancavelica: Rutas para la seguridad alimentaria, 2013	34
Figura 10: Línea de tiempo de la normativa legal de Seguridad Alimentaria	38
Figura 11: Principales ONG privadas nacionales en el 2022.....	39
Figura 12: Registro histórico de "Bondades de mi Tierra" 2022	42
Figura 13: Registro histórico de "Bondades de mi Tierra" 2022	43
Figura 14: Análisis FODA de Bondades de mi Tierra	43
Figura 15: Secuencia metodológica del trabajo de investigación	54
Figura 16: Clasificación y cantidad de riesgos identificados por los actores internos de FH.....	64
Figura 17: Fórmula del impacto del riesgo	67
Figura 18: Escala de Likert - Alcance.....	67
Figura 19: Escala de Likert - Costo	68
Figura 20: Escala de Likert - Tiempo.....	68
Figura 21: Escala de Likert - Probabilidad.....	68
Figura 22: Fórmula de Nivel del Riesgo	70
Figura 23: Clasificación del nivel del riesgo.....	70
Figura 24: Diagrama del tornado.....	74
Figura 25: Estrategias para el tratamiento del riesgo	75

INTRODUCCIÓN

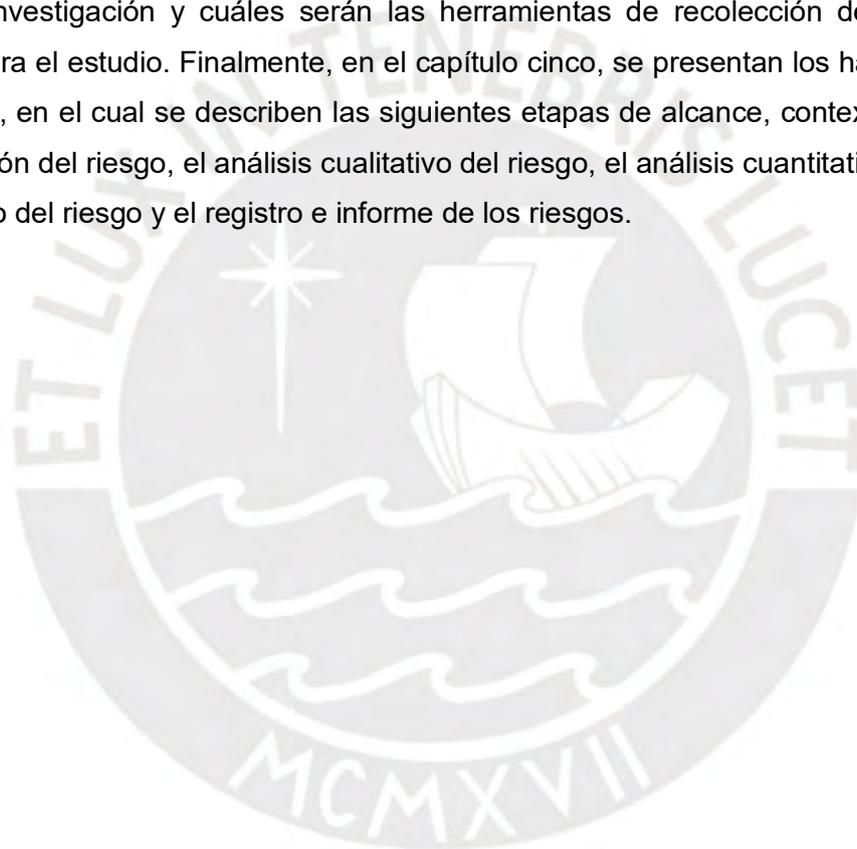
En el 2022, las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación emitieron el informe de "El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022". En este informe se dieron a conocer los porcentajes de inseguridad alimentaria en los países de Sudamérica. El Perú mostró cifras más altas respecto a los demás con un 50.2% de inseguridad alimentaria moderada y un 20.6% inseguridad alimentaria grave (FAO, 2022a). Esta situación venía con antecedentes desde la aparición del COVID- 19. Según GRADE (2020), durante la pandemia, exactamente, en los meses de mayo el 14% de los hogares declaró no haber podido comprar alimentos proteicos y dentro de estos hogares, el 73% se debió a la carencia de medios económicos. Asimismo, según el diagnóstico realizado por el Índice Global del Hambre (IGH), son siete las regiones que se ubican en una escala grave de "hambre", estas son Apurímac, Huancavelica y Ucayali. En este estudio, se menciona que del año 2008 al 2018 los índices disminuyeron lo que supuso una mejora, aunque la pandemia produjo un retroceso de este avance, ocasionando una curva creciente del índice desde el año 2020 (IGH, 2022), tal como se observa en el Anexo A.

Es así como diversas organizaciones implementaron estrategias y proyectos de desarrollo para afrontar estos percances. Dentro de estas se encuentran las ONG, ollas comunes y las organizaciones privadas. Una de estas es la Fundación Contra el Hambre (FH), quien implementó el proyecto "Bondades de mi tierra" para hacer frente a la inseguridad alimentaria de las familias de Huancavelica. El proyecto se sigue desarrollando hasta la actualidad, con una evaluación de continuidad que se realiza cada año. Sin embargo, durante el desarrollo han ocurrido diversos acontecimientos que han provocado la dificultad para continuar con las actividades. Asimismo, existen factores externos que no han sido identificados por parte de la organización que también podrían perjudicar el desarrollo de este mismo. Estos factores pueden ser considerados riesgos, los cuales no fueron identificados debido a un desconocimiento de estos. Un riesgo puede ser considerado como probabilidad de ocurrencia para un evento dado y la consecuencia de perder algo si este no se convierte en una preocupación consciente de las personas, es decir, la posibilidad de reconocerlos (Echemendía, 2011).

Es en ese sentido la siguiente investigación tiene como finalidad analizar los riesgos del proyecto de desarrollo "Bondades de mi tierra" dentro del eje de seguridad alimentaria con el fin de que este análisis permita ser implementado en adelante, puesto que la literatura de gestión de riesgos en los proyectos de desarrollo aún es limitada. Para iniciar con las aproximaciones del trabajo de investigación, en el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, en el cual se detalla la problemática que obstaculiza el

desarrollo del proyecto dentro del enfoque de la seguridad alimentaria. En consecuencia, el capítulo termina por presentar las preguntas y los objetivos del presente trabajo.

En el siguiente capítulo, se plantea el marco teórico de la investigación. Para desarrollarlo se divide en tres subtemas. En primer lugar, la gestión de proyectos de desarrollo, la gestión de riesgos y la seguridad alimentaria. Se desarrollan teóricamente estos tres puntos para luego poder enlazarlos de acuerdo con la metodología del trabajo estudiado. Seguidamente, en el capítulo tres, se plantea el marco contextual en la que se desarrolló el sujeto de estudio. Se plantean dos grandes subtemas tanto para los proyectos de desarrollo y la seguridad alimentaria desde una visión de Latinoamérica y del Perú Asimismo, en el capítulo cuatro se continúa con el marco metodológico en el cual se describe de qué manera se dará la investigación y cuáles serán las herramientas de recolección de información oportunas para el estudio. Finalmente, en el capítulo cinco, se presentan los hallazgos de la investigación, en el cual se describen las siguientes etapas de alcance, contexto y criterios; la identificación del riesgo, el análisis cualitativo del riesgo, el análisis cuantitativo del riesgo, el tratamiento del riesgo y el registro e informe de los riesgos.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación busca analizar la gestión de riesgos dentro de los proyectos de desarrollo, para lo cual se toma como referencia el caso de estudio de la Fundación Contra el Hambre "Bondades de mi tierra". Este proyecto tiene como fin enfrentar el problema de inseguridad alimentaria en las poblaciones vulnerables, específicamente, en el departamento de Huancavelica. En ese sentido, el siguiente capítulo abordará el planteamiento de la situación problemática de la investigación, seguidamente de ello se presenta la justificación del estudio, las preguntas de investigación y, por último, sus respectivos objetivos.

1. Problema empírico

La inseguridad alimentaria es un problema global, que durante años ha sido una constante preocupación y que ante ello múltiples actores han establecido acuerdos para proponer estrategias de solución a los problemas de abasto global y de hambre en las diversas regiones (Flores, 2019). Sin embargo, la aparición de la pandemia hizo que los avances en inseguridad alimentaria tuvieran un retroceso en los países más vulnerables. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), durante el 2021 fueron 2300 millones de personas las que se encontraban afectadas por la inseguridad alimentaria a un nivel de "moderado" a "grave", y unos 9237 millones de personas las afectadas por la inseguridad alimentaria a un nivel "grave" (FAO, 2022a). Ello demuestra que existe un gran número de personas que se encuentran expuestas a la inseguridad alimentaria en los países latinoamericanos y que esta situación se agravó tras la pandemia.

En el caso del Perú, la inseguridad alimentaria se incrementó en un 50.5% del año 2019 al año 2022, lo cual se ve reflejado en los 16.6 millones de peruanos que están viviendo con esta condición (FAO et. al, 2022). Ese número de personas hace que el Perú sea el país con mayor inseguridad alimentaria en Sudamérica (FAO, 2022a). Sin embargo, la situación descrita no afecta por igual a los diversos departamentos y provincias del país, pues son los territorios que poseen una población más vulnerable con relación a niveles de índice de pobreza, salud y educación, los más propensos a sufrir mayores impactos negativos.

El Perú presenta una calificación desfavorable según el Índice Global del Hambre (IGH) con 17 puntos obtenidos en la escala de gravedad, lo cual ha significado un retroceso en contraste con los 6 años previos en los cuales el país se encontraba en el rango calificado de "bajo", impactando en los diferentes departamentos del país (GLOBAL HUNGER INDEX, 2021). Según Ayuda en acción et al. (2021), en el Perú los departamentos de la sierra y la selva han sido los más afectados durante el año 2020, puesto que departamentos como Apurímac, Huancavelica y Ucayali presentan mayores porcentajes de escala de gravedad de IGH. Esa escala muestra que esas comunidades se encuentran con el IGH con 29.9, 24.1 y

23.6 puntos, respectivamente (Ayuda en acción et al., 2021). Cabe agregar, que esos índices se califican como “grave”, puesto que muestran un estado aún más crítico que el reportado a nivel de país. Además, el nivel de sus índices los convierte en los departamentos más propensos a pasar de un índice alimentario “grave” a “alarmante”, lo que quiere decir que agrava la situación de inseguridad alimentaria.

2. Justificación

La presente investigación se justifica por tres principales aspectos: socioeconómicos, organizacionales y académicos, los cuales serán detallados en adelante.

En el Perú, siete de cada diez peruanos se encuentran en situación de pobreza o se encuentran en un estado vulnerable ante la pobreza, a pesar de que en los últimos diez años esta se ha ido reduciendo (BID, 2023). Ello es preocupante ya que la mayor parte de la población peruana aún no puede satisfacer sus necesidades básicas. Asimismo, según cifras proporcionadas por el INEI, “al 2021 en el Perú el 49% de los niños y niñas menores de tres años sufrían de anemia y el 24% de los menores de cinco años, de desnutrición crónica” (2021, como se citó en UNICEF, 2023). Estos datos son muy importantes para el desarrollo de salud del país, puesto que según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, estas cifras guardan relación con la situación de inseguridad alimentaria actual (COMEX, 2022).

En ese sentido, la presente investigación analiza el proyecto “Bondades de mi tierra”, puesto que ha beneficiado a las diversas familias que participan de las actividades a lo largo del desarrollo del proyecto. Así, se contabilizan 774 productores que se dedican a la crianza de cuyes y gallinas, 362 usuarios que cultivan diversos tipos de hortalizas y 20 familias que han recibido asistencia técnica personalizada (Posadas, 2022, diapositiva 3). Según información del proyecto, los beneficiarios han podido mejorar e incrementar su economía familiar debido a la implementación de las estrategias de capacitaciones en la crianza de los cuyes, lo que les ha permitido no solo consumir sus alimentos, sino poder comercializarlos. Por lo tanto, permite tener un enfoque de seguridad alimentaria y evidencia el impacto positivo en la economía de las familias.

Por otro lado, la investigación permitirá a la organización contar con los elementos para que se desarrolle e implemente una adecuada gestión de los riesgos y, así, al identificar y valorizar los riesgos más relevantes, se obtendrá un registro de riesgos que es el punto de partida de una gestión efectiva. Ello beneficiará al equipo al contar con resultados exitosos en los proyectos vigentes de su portafolio y, de la misma manera, al poder replicarlos en sus proyectos en adelante. En adición, el *Project Management Institute* (2021) menciona que la falta de implementación de una adecuada gestión de riesgo podría involucrar una desventaja en el resultado final del proyecto, pues aumenta la probabilidad de una respuesta ineficiente

ante los riesgos presentes y pone en alerta la continuidad del proyecto. En esa línea, se desprende la importancia para la organización de contar con un análisis acertado de los riesgos que permita implementar estrategias para la continuación del proyecto, de tal manera que se consiga el logro de sus objetivos trazados.

Por último, en cuanto al valor académico, la investigación presenta un aporte innovador, pues la información existente es limitada respecto a investigaciones de gestión de riesgo y los proyectos de desarrollo en nuestro país. Ello permitirá contribuir en esta línea al poco conocimiento existente en cuanto a la gestión de riesgos en las organizaciones no gubernamentales y, específicamente, en los proyectos de desarrollo, sirviendo de referencia para las diversas investigaciones que se realizarán en adelante.

3. Problema de investigación

Las diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han venido implementando medidas para erradicar y menguar la inseguridad alimentaria en los últimos años (FAO, 2021). Es así como en respuesta a los desafíos socioeconómicos, ambientales y sanitarios se plantean iniciativas de emancipación alimentaria en el mundo (Heck & Scoquet, 2020). Sin embargo, el trabajo social de estas organizaciones, en especial las del tercer sector, se ha visto expuesto a una situación de vulnerabilidad en términos de su operatividad, ante una serie de factores que hacen de su gestión una tarea compleja, que no puede ser analizada a la luz de las realidades de otros actores como las del sector privado (Negrón, s.f). La existencia de diversas circunstancias económicas, sociales y políticas en un país de renta media como el del país pueden afectar el desarrollo de sus actividades (Giler et al., 2016) y generar barreras que impidan el desarrollo de estos proyectos. En esa línea, la presente investigación toma como caso de estudio al proyecto de desarrollo "Bondades de mi tierra" del eje de seguridad alimentaria de la Fundación Contra el Hambre (FH Perú), puesto que forma parte del contexto anteriormente mencionado y se distingue por su trabajo enfocado en la seguridad alimentaria dentro del tercer sector.

Frente al incremento del porcentaje de la inseguridad alimentaria en la población de nuestro país (Ayuda en acción et al., 2021), el proyecto "Bondades de mi tierra" de FH Perú se encuentra expuesto a diversos riesgos y amenazas que afectan su sostenibilidad en el marco de su ejecución y desarrollo. Como menciona el especialista de medios de vida, de la organización Fundación Contra el Hambre, durante los últimos meses se han presentado múltiples circunstancias adversas dentro de las etapas de desarrollo del proyecto (J. Salazar comunicación personal, 9 de abril del 2023). Tales circunstancias han ocasionado que muchas veces las actividades de Bondades de mi tierra se vean paralizadas en la comunidad de Huancavelica afectando los procesos de cultivo, alimentación y crianza de los animales,

desencadenado así un impacto negativo, puesto que existe un desconocimiento de los riesgos del proyecto; este desconocimiento impide la formulación de estrategias que puedan emplearse en la gestión ante tales situaciones.

Tal como mencionan Giler, Mendoza y Paredes (2016), el sector de las organizaciones no gubernamentales (ONG) muestra gran importancia y complejidad ante su sector, puesto que las aportaciones que manejan o reciben, el contexto en el cual se encuentran, y su zona geográfica de intervención (países en vías de desarrollo) las vuelven más vulnerables a mantener su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Ello implica que el desarrollo del proyecto pueda verse afectado en su continuación y limite las posibilidades de escala a un proyecto de mayor alcance e impacto. Es así como "Bondades de mi tierra" cuenta con riesgos que perjudican su ejecución y prolongación de desarrollo en el tiempo. Ello representa un desafío y un problema persistente para este tipo de organizaciones, que carecen de un mapeo adecuado de estos posibles riesgos. Ante tal situación de vulnerabilidad y falta de herramientas de control, se desprende la dificultad para realizar una correcta identificación de los riesgos, situación de la cual no está exenta el proyecto "Bondades de mi tierra" de la FH Perú, viendo amenazada así el logro de sus objetivos.

Por ello, esta investigación se sostendrá por el modelo de la gestión de riesgos de la ISO 31000:2018, el cual permitirá identificar amenazas y oportunidades que puedan desarrollarse durante la implementación del proyecto en cuestión y, de esta manera, conseguir un adecuado análisis e identificación de los riesgos, que permitan la formulación de estrategias y un monitoreo constante para garantizar que estos posibles factores no incidan en el alcance de sus objetivos.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta principal

- ¿De qué forma se gestionan los riesgos en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria, especialmente, tomando en consideración al caso de estudio "Bondades de mi tierra"?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo se dan los riesgos en los proyectos de desarrollo y cuál es el modelo analítico adecuado para analizar su gestión?
- ¿Cuál es la situación de los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria en el contexto de Perú y Latinoamérica?

- ¿Cómo es la gestión de los riesgos identificados en el proyecto de desarrollo de seguridad alimentaria del presente caso de estudio “Bondades de mi tierra”?

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general

- Analizar los riesgos existentes en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria en el caso de estudio de “Bondades de mi Tierra” de la Asociación Fundación Contra el Hambre en las comunidades rurales de Huancavelica

5.2. Objetivos específicos

- Describir cómo se dan los riesgos en los proyectos de desarrollo, así como identificar el marco analítico adecuado para la gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria.
- Describir los proyectos de desarrollo con relación a la seguridad alimentaria y su importancia en el contexto del Perú y Latinoamérica en el que se desarrolla el caso de estudio “Bondades de mi tierra”.
- Diagnosticar los principales riesgos que inciden en el proyecto de desarrollo, que permita el planteamiento de estrategias ante estos, en el eje de seguridad alimentaria, para el caso estudiado “Bondades de mi tierra”.

Tras la formulación del objetivo general y los objetivos específicos que guiarán la presente investigación, se procede a trazar el marco teórico en el que se desarrolla un análisis de definiciones que permitirá brindar una mayor comprensión del presente estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico de la investigación. Esta comprende tres subcapítulos. En primer lugar, se caracterizaron los proyectos de desarrollo desde diversas perspectivas, después se describe la gestión de riesgos y las principales referencias que permiten realizar la investigación, para lo cual se utilizan la ISO 31000:2018 y la Guía del PMBOK. Finalmente, se presenta la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo, su forma de aplicación y los modelos de algunos casos realizados.

1. Gestión de Proyectos de Desarrollo

En esta sección, se desarrollará el concepto de la gestión de proyectos de desarrollo el que incluye su definición y ciertos conceptos como la propuesta de cambio, los beneficiarios y los tipos de proyectos de desarrollo que permiten comprender su existencia. Para ello, se emplea a los autores Siles y Modelo (2016), Bobadilla (2017), CEPAL (2015) y otros que permitirán comprender estas definiciones. Asimismo, se describirá la formulación de los proyectos de desarrollo y, por último, el marco lógico, el cual es una herramienta muy utilizada en los programas y proyectos de desarrollo.

1.1. Conceptos de proyectos de desarrollo

Según el *Project Management Institute* (2013), “La gestión de proyecto, entonces, es el uso del conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente”, ello con el fin de permitir a una organización posicionarse y/o lograr el impacto deseado. También, se puede definir como la organización del sistema de monitoreo y evaluación, la cual es necesaria desde el inicio de la planeación del proyecto (Tostes, 2016). Además, como menciona Sáenz, “esta es una forma especializada de gestión, al igual que otras estrategias funcionales que se utilizan para lograr objetivos de negocio, estrategias y actividades dentro de un programa y presupuesto definidos” (2019, como se citó en Cruz et al., 2020); por lo tanto, es relevante su implementación para negocios o proyectos de cualquier tamaño.

Desde la mirada integral de la gestión para estos proyectos, se encuentran temas de proyectos de ingeniería, obras civiles, los proyectos de desarrollo, proyectos educativos, las TIC y temas ambientales (Vélez et al., 2018). En ese sentido, “La gestión de proyectos de desarrollo comprende varias disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, etcétera” (BID, 2018). Esto significa que tiene por fin cumplir los resultados de impacto socioeconómico esperado durante el tiempo y presupuesto planteado. De esta manera, la gestión de proyectos se puede definir como el sistema de control de actividades que busca lograr ciertos objetivos planteados por el grupo del proyecto,

para lo cual es necesario contar con las herramientas necesarias que brinden resultados exitosos.

Según el *Project Management Institute* (2017), se puede definir a un proyecto como un esfuerzo de cierto tiempo para crear un producto, servicio o un resultado esperado, los cuales se llevan a cabo para cumplir ciertos objetivos establecidos. Este concepto es utilizado para comprender la gestión de proyectos desde una perspectiva general, aunque se puede encontrar definiciones que implementen al desarrollo. Es así como los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como finalidad la obtención de resultados concretos que permitan el impulso socioeconómico de un país o región, los cuales responden a un cambio gradual por medio de las actividades realizadas tanto a mediano y largo plazo (BID, 2018). Su implementación tiene como base el cumplimiento de los objetivos dentro de las limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto (Siles & Mondelo, 2018). En ese sentido, se comprende que un proyecto de desarrollo busca generar un impacto socioeconómico a largo plazo en una determinada región o país por medio del cumplimiento de sus objetivos planteados.

Por su parte, Bobadilla (2017) menciona que los proyectos de desarrollo son propuestas de cambio que se desarrollan dentro de un contexto social y determinado, que deben incluir un discurso que permita a los responsables comprender la realidad del lugar y estar orientado a la ayuda principal de los grupos o personas. Asimismo, el mismo autor señala que estas propuestas de cambio pueden darse por diversas políticas y estrategias de acción que permitan brindar diversas oportunidades a las personas (como se citó en IICA, et al. 2012). Esto les permite acceder a un sinnúmero de iniciativas sociales, culturales y económicas, lo cual está orientado a mejorar la calidad de vida y bienestar de los beneficiarios (IICA, et al. 2012). En síntesis, se puede entender que un proyecto de desarrollo no solo implica la generación de un impacto socioeconómico, sino que está sujeto a brindar oportunidades en el mejoramiento de vida de los beneficiarios dentro de una región o país determinado. Asimismo, es necesario mencionar ciertas terminologías que involucran a los proyectos de desarrollo para comprender su fin último.

1.2. Etapas de un proyecto de desarrollo

El proceso de formulación de un proyecto de desarrollo, para un cambio de la realidad existente, es conocido como el ciclo del proyecto en los cuales sus etapas conforman una organización de acciones llevadas a cabo por los proponentes y tiene como fin realizar unas series de tareas iniciales para luego poner en marcha las más complejas (IICA, 2012). Como menciona Bobadilla (2017), existe un proceso desde el inicio de un proyecto de desarrollo hasta su evaluación que permite ser el inicio de estrategias más complejas y están divididos metodológicamente en tres etapas que permiten ejecutarlos. En ese sentido, estos procesos

son definidos como la organización racional de diversos insumos que se implementan por medio de actividades que permiten su transformación (Ortegón et al., 2015).

Figura 1: Ciclo del proyecto



El diseño es la fase inicial para la concepción del proyecto, en la cual se incluyen el problema, el marco teórico para su interpretación, identificación de fortalezas y oportunidades, elaboración de objetivos, estrategias e indicadores (Bobadilla, 2017). Cabe mencionar que es muy importante definir el enfoque sobre el cambio social para lograr los resultados esperados (IICA, 2012). En esta etapa, la propuesta de trabajo va en función de la identificación de los beneficiarios que permitirá encontrar el problema a resolver del proyecto (Rivas et., al, 2017). En la segunda etapa, se encuentra la implementación, la cual refiere la ejecución del conjunto de las estrategias y acciones esperados por el proyecto y es aquí donde se puede verificar la hipótesis de acción propuesta (Bobadilla, 2017). Es necesario mencionar que esta aplicación tiene aspectos de área administrativa, por un lado, en la que se encuentra los recursos humanos, sistemas financieros acciones a ejecutar y planificación de actividades, mientras, por otro lado, está el área pragmática que tiene relación con el aspecto de apoyo a de las organizaciones, capacitaciones y asistencia técnica e investigación (IICA, 2012). Por último, se encuentra la etapa de evaluación, la cual determina de forma periódica y objetiva el impacto de un programa o proyecto de desarrollo en relación con los objetivos que fueron planteados (Bobadilla, 2017). En esta etapa, se evalúan dos niveles que se refieren a la etapa antes del proceso y el ex post que busca analizar los cambios de los objetivos propuestos (IICA, 2012).

1.3. Marco lógico en proyectos de desarrollo

El marco lógico “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación” (CEPAL, 2015). Asimismo, Maldonado (2007) menciona que es este conjunto de instrumentos que permite identificar a los involucrados, analizar sus problemas, plantear ciertos objetivos, realizar estrategias, los cuales son registrados en una matriz para sistematizar la información y formular el proyecto para evaluarlas (como se citó en Cárnetal et al., 2022).

Es necesario mencionar que en un inicio este método fue creado como respuesta a los problemas que se presentaban en el desarrollo de los proyectos tales como la multiplicidad de los objetivos, ejecución poco exitosa, falta de responsabilidad en los gerentes de proyectos, entre otros (Ortegón et al., 2005). En ese sentido, el uso del marco lógico no debe ser tomado de forma simple como el formato para la presentación de proyectos, sino como una propuesta que permite el análisis del contexto, organización jerárquica, y coherente en los cambios y medios definidos (Bobadilla, 2017). La metodología del marco lógico posee dos etapas en la que como primer paso se da la identificación y alternativas de la solución que busca analizar la situación para llegar a la realidad deseada. Luego, se espera pasar a la etapa de planificación, en la que la idea de proyecto se convierte en un plan operativo y se plasma en la matriz del marco lógico (Sanchez, 2007).

El marco lógico se conoce en la actualidad como la matriz del marco lógico (Rodríguez, 2019), que a lo largo de los años ha tenido diversas modificaciones en las cuales la variación se ha dado por diversas organizaciones. Tal como menciona Bobadilla (2017), cada institución ha ido modificado los distintos componentes de la matriz de acuerdo con sus intereses y compromisos que adquieren los actores involucrados, aunque las diversas representaciones de este marco no implican que exista uno bueno o uno malo, sino que es necesario contar con criterios técnicos comunes en el diseño de la herramienta para poder responder al momento de elaborar el proyecto o programa. Por otro lado, Sartorius (s/f) clasifica las diversas modificaciones del marco lógico en tres generaciones: la primera desde el año 1970 hasta 1980, la cual se basó en la Agencia Estadounidense de Cooperación (USAID); la segunda generación desde 1980 a 1990, la cual pone más énfasis en la planificación para la cual establece diversas fases y los vincula con los actores; y, finalmente, está la de tercera generación desde el año 1990 a la actualidad, en la cual se incorporan diversos ciclos del proyecto que implican formas más específicas en la planeación, gestión, seguimiento y evaluación (como se citó en Velazquez et al., 2015).

En ese sentido, la matriz de marco lógico que se emplea para la investigación tomará como referencia a la que hace uso el sujeto de estudio, es decir, la matriz de cuatro columnas difundida por CEPAL en el 2015. Es necesario mencionar que se toma en cuenta otras definiciones de autores que complementan este desarrollo, pues como se mencionó, estas diferencias se deben al fin que busca generar el proyecto. Los criterios principales para la matriz del marco lógico son dos: por un lado, la lógica vertical que expresa la propuesta de cambio que debe poseer el proyecto o programa para lo que usa objetivos generales hasta los más específicos, y su operacionalización en productos y actividades; y, por otro lado, se encuentra la lógica horizontal que representa la manera de cómo se efectuarán estos cambios por medio de objetivos, indicadores y fuentes de verificación (Bobadilla, 2017). En la siguiente imagen, se muestra el planteamiento de la matriz de marco lógico.

Figura 2: Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: CEPAL (2015).

En línea de lo mencionado por Ortegón (2005), la matriz cuenta con cuatro columnas designadas como el resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos, con cuatro filas en las que se encuentra el fin, el propósito logrado, los componentes y/o resultados finalizando con las actividades requeridas. Los indicadores del fin y propósito permiten especificar los resultados en dimensiones de cantidad, calidad y tiempo, los indicadores de los componentes son descripciones breves de estudios, capacitaciones y obras físicas del proyecto (CEPAL, 2015). Estos aseguran la buena gestión del proyecto y permite que los implicados realicen modificaciones de mejora en caso sea necesario (Sánchez, 2007). Asimismo, los medios de verificación identifican fuentes de información de modo que se le indiquen datos necesarios sobre los indicadores (Cárdenas et al., 2022). Ello implica que los planificadores del proyecto identifiquen fuentes existentes de información que no necesariamente deba ser estadística, sino que pueda realizarse por una inspección visual (CEPAL, 2015). Por último, se tiene a la columna de los supuestos, en la que el equipo debería iniciar su formulación a partir de la negación de los riesgos de cada una de las etapas que

permitan expresar las acciones para poder avanzar con los objetivos designados (Cárdenas et al., 2022).

1.4. Los supuestos en la matriz de marco lógico

Los proyectos de desarrollo presentan riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, entre otros. Es así como el equipo del proyecto los reconoce en las diferentes etapas, que se expresan como un supuesto que debe ser cumplido para poder avanzar al siguiente nivel de la jerarquía de los objetivos (CEPAL, 2015). Tal como menciona Bobadilla (2017), todo proyecto social se encuentra en un entorno de incertidumbre para lo cual detectarlos requiere cierto tipo de conocimiento y, por lo tanto, los supuestos permiten identificar estas tendencias externas. Al reconocer los supuestos o los “riesgos”, las actividades indicadas en la matriz junto con estos permitirán cumplir lo indicado, lo cual tendrá como resultado lograr el propósito del proyecto (CEPAL, 2015). Asimismo, existen tres conceptos básicos que están relacionados con los supuestos: por un lado, se debe especificar muy bien los supuestos que parecen ser muy generales; por otro lado, analizar la importancia y probabilidad de ocurrencia de cada uno de los supuestos; y, por último, administrar y ejercer los supuestos durante las etapas de diseño (ayuda a identificar los riesgos que pueden ser evitados) y la ejecución para aumentar la probabilidad de que los supuestos ocurran (BID, 2004).

Los riesgos tienen una forma dinámica de “zig, zag” para leerse, o sea, que, si se llevan a cabo las actividades, existen condiciones suficientes para producir los productos. Asimismo, si se producen los componentes o productos, ocurren ciertos supuestos, pero se cuenta con las condiciones para lograr el propósito; si logramos el propósito, se cuenta con las condiciones para contribuir al fin; y, por último, los supuestos que se incluyen en la fila correspondiente al fin tienen relación con la “sostenibilidad” del proyecto, es decir, las condiciones requeridas para que el beneficio continúe después de que el proyecto haya sido ejecutado (BID, 2004).

Figura 3: Los supuestos en la matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	=		Sostenibilidad
Propósito	=	+	
Componentes (Productos)	=	+	
Actividades		+	

Fuente: BID (2004).

Es necesario resaltar esta columna de la matriz, puesto que la investigación utilizará estos riesgos para el posterior análisis.

Por otro lado, cabe resaltar el caso de los proyectos sociales, pues un aspecto clave de la evaluación eficaz de estos consiste en comprender y analizar los supuestos subyacentes incluidos en su marco lógico. La identificación de estos supuestos puede reducir significativamente los riesgos asociados identificados como amenazas y, así, maximizar el impacto positivo en los objetivos previstos (Suárez & Martínez, 2015; Rogers, 2010). En consecuencia, es esencial que dichas evaluaciones consideren de forma exhaustiva estos elementos fundacionales y se apoyen en un marco conceptual adecuado que facilite su identificación y análisis (Suárez & Martínez, 2015). Esto permite la detección temprana de los riesgos potenciales asociados con la implementación del programa y las medidas de mitigación adecuadas para mejorar la eficiencia general (Rogers, 2010).

Tras lo mencionado anteriormente, la presente investigación emplea las definiciones de proyectos de desarrollo descritas por Bobadilla (2017) y el BID (2018) que definen al proyecto de desarrollo en términos de un resultado socioeconómico, pero también como propuestas de cambio dentro de un contexto social en el cual se comprenda la realidad de los beneficiarios. Asimismo, en cuanto al modelo del marco lógico se empleará el propuesto por el CEPAL (2015), pues es el actualmente empleado por el sujeto de estudio y permitirá una mayor comprensión de la gestión del proyecto. Cabe agregar, que la columna de los supuestos en la matriz del marco lógico descrita (CEPAL, 2015; BID, 2018), se usará para detallar los riesgos detectados por la organización en la actualidad.

Cabe mencionar, que la teoría del cambio no es empleada durante la investigación, puesto que presenta ciertas deficiencias que implican limitantes al momento de identificar los riesgos. En primer lugar, muchos diagramas de la teoría del cambio pueden verse a la vista desordenados y poco entendibles, lo cual puede causar que elementos importantes sean omitidos, al no propiciar un entorno que favorezca su desarrollo (Rogers, 2014). Por parte de los supuestos, la teoría del cambio tiene el propósito de hacer evidente los vínculos causales de una acción a realizar de forma interna, es decir, pueden ser modificados. En cambio, el marco lógico se enfoca en hipótesis externas, lo cual significa que los supuestos planteados se mantienen (Retolaza, 2018).

2. Seguridad alimentaria

En los siguientes subtemas se explicarán tres puntos importantes de la seguridad alimentaria. Por un lado, se abordarán las diversas concepciones de la seguridad alimentaria desde la primera aparición hasta la más actual y, luego de ello, se desarrollará los diversos enfoques de la seguridad alimentaria. En el segundo subtema, se describirán las dimensiones

de la seguridad alimentaria y cómo han sido abordadas desde las diversas perspectivas. Finalmente, se describe el aspecto teórico de los modelos de proyectos de desarrollo respecto a la seguridad alimentaria.

2.1. Concepto de la seguridad alimentaria

El concepto de la seguridad alimentaria ha ido cambiando desde su aparición en los años setenta, en la cual se sustentaba en la producción y disponibilidad de los alimentos. Así es como en la década de los ochenta se incorpora el acceso físico y económico en los alimentos, dónde, finalmente, se consideró a la seguridad alimentaria como la inocuidad (Cruz, et., 2022). El primer concepto “surgió con la crisis alimentaria mundial ocurrida entre 1972 y 1974, dónde en énfasis se centraba en el abastecimiento de alimentos a nivel mundial y nacional” (INCAP, s.f). El concepto se empleó en 1974 en la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Alimentación, en la misma se propusieron fundamentos principales para un sistema mundial de alimentación con el objetivo de asegurar disponibilidad y precios accesibles de los alimentos (Naciones Unidas, 1974). Tal como menciona Loma y Lahoz (2006), la concepción se origina como respuesta ante la escasez de alimentos de los años setenta, que fue dada por situación de coyuntura como el alza del precio de barril de petróleo y los fertilizantes, lo que causó una disminución en el stock mundial de granos (como se cita en Calero, 2010).

En la década de los ochenta, el concepto de seguridad alimentaria se amplió agregando a su definición aspectos que integran el acceso físico y económico del alimento a nivel hogar (INCAP, s.f). En este mismo período, debido a la existencia de hambrunas en África, la libertad en el comercio y al inicio de nuevas propuestas teóricas el acceso a los alimentos se consideró importante para la seguridad alimentaria (FAO, 2005). Es así como, en la Conferencia de la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) del año 1983 se mencionó que la seguridad alimentaria debe “asegurar que todas las personas tienen, en todo momento, un acceso tanto físico como económico a los alimentos básicos que necesitan” (FAO,1983). Posteriormente, en la Cumbre Mundial de Alimentación, se estableció que el problema del hambre era mucho más complejo de lo que se había tratado, por lo que se optó por redireccionar las acciones del Estado para la seguridad alimentaria (Gárces & Quiroz, 2019). La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfacen sus necesidades energéticas diarias y preferencias para llevar una vida activa y sana (FAO, 2011). En ese sentido los factores que se introdujeron a la seguridad alimentaria fueron la calidad alimentaria, las preferencias culturales, adecuación nutricional y la distribución de estos en el hogar (Calero, 2010). Es necesario mencionar que

el concepto de seguridad alimentaria que se brindó en 1996 es el que se mantiene en la actualidad.

2.2. Enfoques de la Seguridad alimentaria

Si bien es cierto que existe un concepto de seguridad alimentaria ampliamente reconocido, existen diversos enfoques que abordan este tema. Para desarrollar este aspecto se utilizará el estudio de Garcés y Quiroz (2019), los cuáles analizan el tema de la seguridad alimentaria desde cuatro diferentes perspectivas. La primera perspectiva se da desde el enfoque neoclásico de la seguridad alimentaria que parte desde los conceptos de producción, oferta, demanda y precios de los alimentos. Asimismo, su disponibilidad depende del nivel de los suministros alimentarios, mientras que el acceso se determina por la capacidad para expresar las necesidades alimentarias como demanda efectiva (Garcés & Quiroz, 2019). En la misma línea, Gutiérrez (2005) menciona que en el sistema alimentario de un país intervienen conjuntos de actividades de producción, distribución de insumos y bienes agroalimentarios en los cuales diversos actores con características de agentes económicos se integran para cumplir objetivos de ese sistema. Puede ocurrir que estos agentes regulatorios se vean vulnerados en sus funciones provocando que los mercados pierden su funcionalidad y, como consecuencia, se genera una escasez de oferta de alimentos, reducción de poder compra y surgimiento de prácticas comerciales especulativas (WFP, 2017).

Por otro lado, se encuentra el enfoque biomédico de la seguridad alimentaria, que implica su estudio en la medición cuantitativa y biológica sobre algún problema de salud y problemas antropométricos que se puede curar, enfoque que se encuentra presente en la mayoría de los estudios (Garcés & Quiroz, 2019). Según el Instituto Nacional de Centro América y Panamá (INCAP), tanto la seguridad alimentaria como la seguridad nutricional son estados en los que se espera que las personas tengan forma oportuna alimentos, es decir, que se cuente con alimentos en cantidad y calidad que permitan un estado de bienestar general y desarrollo (Organización Panamericana de la Salud, 2010). Tal como menciona la ONU, la inocuidad alimentaria es un factor decisivo en la salud humana, puesto que su alcance permite conocer los brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos y prevenir los nuevos para el desarrollo agrícola y seguridad alimentaria (ONUDI, s.f.)

El tercer enfoque identificado es el sociológico, donde los estudios consideran que la nutrición tiene una función biológica y otra social, de tal forma a brindar la idea de que la alimentación implica creencias y significados, para lo cual se incide en áreas de producción, distribución, selección y preparación para el consumo de alimentos (Garcés & Quiroz, 2019). Tal como menciona Patiño (2010) desde un enfoque sociológico, la alimentación se relaciona

hacia los diversos grupos sociales al cual el individuo pertenece, puesto que permite interpretar los significados que adquiere la comida dentro de la vida familiar y de la sociedad. Asimismo, Arboleda y Villa (2016) mencionan que las condiciones de alimentación no solo están determinadas por lo biológico, sino por las diversas identidades y condiciones de auto bienestar de las personas.

Por último, Garcés y Quiroz (2019) mencionan que el enfoque más reciente en América Latina es el vinculado al modo de vida sostenible, en el cual las familias se encuentran en entornos de vulnerabilidad y al contar con ciertos bienes dependen del entorno social, institucional y organizativo. Este enfoque permite analizar desde una perspectiva holística para la seguridad alimentaria, puesto que integra la problemática de las familias en dimensiones económicas, sociales y ambientales, marco que establece una relación del hogar de las personas con el entorno al cual se expone y se ve afectada por procesos institucionales y las políticas (Pat, et al., 2012).

En adición a esto, la seguridad alimentaria se refiere a garantizar que las personas tengan suficientes alimentos seguros y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias, cuestión que está estrechamente vinculada a las necesidades básicas y al nivel de pobreza de las personas (FAO, 2002). Según el Programa Mundial de Alimentos (PMA) (s/f), existen cinco áreas principales de necesidades básicas: alimentos, agua, vivienda, atención médica y educación. Estas necesidades son fundamentales para la supervivencia y el bienestar de las personas, y su carencia puede generar situaciones de pobreza y vulnerabilidad. Ante ello, se podría decir que un enfoque de seguridad alimentaria debería abordar estas cuestiones mediante la implementación de políticas y programas que promuevan prácticas sostenibles (Maxwell & Slater, 2003).

Cabe agregar que la mayoría de los estudios sobre seguridad alimentaria, como se destacó en el estudio realizado por Garcés y Quiroz (2019), han adoptado un enfoque biomédico con el propósito de examinar aspectos específicos de la seguridad alimentaria, tales como la ingesta calórica individual, las implicaciones para la salud y la percepción de las familias sobre el acceso, disponibilidad y suficiencia de alimentos. Sin embargo, existe una necesidad de ampliar este enfoque teórico más allá de las estadísticas y mediciones antropométricas utilizadas. Asimismo, los estudios sociológicos sobre alimentación, que tienden a centrarse en el trabajo cualitativo, deben expandir sus discusiones para abordar la seguridad alimentaria de comunidades o grupos sociales específicos, considerando, por ejemplo, cómo las estrategias de los hogares en situaciones de escasez de alimentos impactan en el estado nutricional de sus miembros.

Es importante resaltar que en cuanto a los enfoques emergentes, como el de modo de vida sostenible, estos poseen un potencial analítico que podría ser explorado en futuras investigaciones. Este enfoque, según Garcés y Quiroz (2019), destaca la relevancia de considerar los factores específicos que influyen en la seguridad alimentaria, especialmente en contextos geográficos pequeños, lo que sugiere una mayor aplicabilidad en tales entornos.

2.3. Dimensiones de la seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria es un concepto amplio que abarca varias dimensiones y que es esencial para garantizar que todas las personas tengan acceso a alimentos nutritivos y suficientes que satisfagan sus necesidades dietéticas y culturales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), las dimensiones de la seguridad alimentaria incluyen la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad de los alimentos (2022) que se detallan en los párrafos subsiguientes.

La disponibilidad de alimentos se refiere a la cantidad y calidad de alimentos producidos y disponibles para el consumo humano, dimensión que está relacionada con la producción de alimentos, la capacidad de almacenamiento y distribución, y el acceso a insumos y tecnología para la producción de alimentos. En este sentido, Pérez-Escamilla et al. (2012) destacan que las políticas públicas pueden influir en la disponibilidad de alimentos.

El acceso a los alimentos se refiere a la capacidad de las personas para obtener alimentos en términos económicos y físicos. La dimensión del acceso puede verse afectada por factores como la pobreza, la distancia geográfica, la falta de infraestructura de transporte y la discriminación de género. De Haen et al. (2011) afirman que el acceso físico y económico a los alimentos es una dimensión clave de la inseguridad alimentaria y la desnutrición.

La utilización de los alimentos se refiere a la capacidad de los individuos para utilizar los nutrientes contenidos en los alimentos de manera efectiva para su crecimiento, desarrollo y salud. La utilización de los alimentos puede verse afectada por factores como la falta de conocimiento nutricional, la falta de acceso a servicios de salud y el acceso limitado a agua potable y saneamiento. Shiferaw y colaboradores (2021) destacan que los factores socioeconómicos y políticos pueden influir en la utilización de los alimentos en países en vías de desarrollo.

La estabilidad de los alimentos se refiere a la capacidad de las personas para acceder a alimentos suficientes y nutritivos en todo momento, sin importar las circunstancias. Asimismo, puede verse afectada por factores como la inestabilidad política, el cambio climático y los desastres naturales. Maxwell y Slater (2003) señalan que la estabilidad es una dimensión clave de la política alimentaria.

En resumen, las dimensiones de la seguridad alimentaria incluyen la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad de los alimentos. Estas dimensiones están interrelacionadas y se ven influenciadas por factores políticos, socioeconómicos y ambientales. Garantizar la seguridad alimentaria es un desafío global que requiere un enfoque interdisciplinario y colaborativo para abordar estas dimensiones y garantizar que todas las personas tengan acceso a alimentos suficientes y nutritivos.

2.4. Modelos de proyectos de acción para la seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria es un tema crítico en el desarrollo sostenible y requiere enfoques efectivos y coherentes para abordar sus desafíos. Diversas metodologías y modelos de gestión han sido propuestos para mejorar la planificación, implementación y evaluación de los proyectos de seguridad alimentaria.

Caracciolo y Lombardi (2016) señalan que uno de los primeros pasos importantes es la identificación de factores clave de éxito para el proyecto, que pueden incluir recursos disponibles, compromiso de los actores clave, capacidad de gestión y coordinación entre diferentes actores. Una evaluación de impacto ex ante también puede ser útil para identificar grupos vulnerables y diseñar intervenciones específicas para abordar sus necesidades (De Steur et al., 2018).

Mousavi y Noorossana (2017) proponen un enfoque de planificación estratégica que implica el uso de un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, un análisis SWOT (en español conocido como FODA) y un análisis que incluya el elemento cuantitativo, estratégico, de planificación y la matriz, en otras palabras, la matriz QSPM para identificar y priorizar las acciones necesarias para lograr los objetivos del proyecto. Por otro lado, Gogu y Meuwissen (2017) destacan la importancia de la implementación de programas participativos, que involucren a los agricultores y otros actores locales en la toma de decisiones, la planificación y la implementación de las intervenciones del proyecto.

En cuanto a las estrategias específicas, Redlingshöfer y Bohnet (2016) sugieren que la promoción de cadenas de valor locales puede ser efectiva para mejorar la seguridad alimentaria en las comunidades. Esto puede incluir el fortalecimiento de la producción local, el procesamiento y la comercialización de alimentos, y la mejora del acceso a los mercados locales. Por otro lado, Ruel y Alderman (2013) destacan la importancia de las intervenciones sensibles a la nutrición en los proyectos de seguridad alimentaria, que pueden incluir la promoción de prácticas alimentarias saludables, el fortalecimiento de los sistemas de salud y nutrición, y el apoyo a la producción y distribución de alimentos nutritivos.

En suma, la gestión efectiva de proyectos de seguridad alimentaria requiere una variedad de enfoques y estrategias, incluyendo la identificación de factores críticos de éxito, la planificación estratégica, la participación de los actores locales, la promoción de cadenas de valor locales y la implementación de intervenciones sensibles a la nutrición. Estos enfoques pueden mejorar la capacidad de los proyectos para abordar las amenazas y desafíos que enfrenta la seguridad alimentaria y mejorar los resultados en la búsqueda de un desarrollo sostenible.

En esa línea, el presente estudio acoge el concepto de seguridad alimentaria planteado por la FAO en el 2011, pues abarca las dimensiones de disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad de los alimentos propuestas por la FAO en el año 2022. Asimismo, el enfoque a utilizar será el vinculado al modo de vida sostenible, pues cuenta con una perspectiva holística involucrando a las comunidades y los factores del entorno (Garcés y Quiroz, 2019).

En ese sentido, el presente estudio se apoya en la investigación “*Dimensions, Challenges and Approaches to Food and Nutrition Security: Lessons from India*” de Raghavan & Nagarajan (2019), en la que se abordan diferentes líneas de estudio de la seguridad alimentaria como lo son las dimensiones, enfoques, proyectos, actores y gestión de proyectos de seguridad alimentaria. De esa forma, se plantean los siguientes ejes de investigación mencionados en la Tabla 1, también considerados como las variables en este campo, para el análisis de la seguridad alimentaria.

Tabla 1: Variables relevantes de estudio en el campo de la Seguridad

Seguridad Alimentaria
Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria: los proyectos en seguridad alimentaria permite conocer las diversas formas de afrontar la seguridad alimentaria.
Enfoque de la seguridad alimentaria : un enfoque definido permite que el proyecto tenga objetivos y líneas de acción efectivas ante el problema.
Dimensiones de la seguridad alimentaria
Mapa de actores : reconocer a los actores que son importantes en el desarrollo del proyecto de seguridad alimentaria asegura su mayor eficacia al realizarlo.

Adaptado de Raghavan y Nagarajan (2019).

3. Gestión de Riesgos

En esta sección se desarrollará el concepto de la gestión de riesgos y los diversos enfoques que han surgido alrededor de este, los cuales están relacionados con el desarrollo de los proyectos. Ello permitirá comprender de forma más clara los lineamientos de la investigación y, de esta manera, elegir el concepto ideal para ser utilizado en el presente estudio.

3.1. Conceptos de la gestión de riesgos

Existen diversas definiciones del concepto de gestión de riesgo que permiten tener una aproximación a su significado. Para ello, se postulan diversos autores que se han enfocado a desarrollar el concepto de riesgo. Según el diccionario de la Asociación Mercosur de Normalización ISO (2013), se puede definir el riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos”, entendiéndose por “efecto” a un desvío respecto a lo que se tenía previsto, ya sea este positivo y/o negativo; y a la “incertidumbre” como el estado, inclusive parcial, de deficiencia de información, entendimiento o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad. Este concepto es muy similar al que se define en el PMBOK, puesto que se menciona que los riesgos constituyen un aspecto de la incertidumbre por medio de un evento o condición que puede tener consecuencias ya sean positivas o negativas en los objetivos de un proyecto los cuales se pueden denominar como amenazas u oportunidades. Por ello, es importante contar con posibles estrategias que permitan implementarse tras su aparición (PMI, 2021). De este modo, se entiende que, ante la existencia de la incertidumbre, se puede presentar eventos positivos y negativos dentro de un proyecto y para confrontar esto se debe plantear estrategias que permitan enfrentarlas. Asimismo, es necesario resaltar la diferencia con la percepción del riesgo en el marco lógico, puesto que en este el riesgo se encuentra vinculado sólo a las amenazas (Rogers, 2010), más no a las oportunidades.

Dada esta última definición, se podría entender a la gestión de riesgos como un enfoque “proactivo” frente a esta situación de incertidumbre, cuyo fin es evitar o minimizar los daños (Damani, 2004). Asimismo, se resume este proceso como la identificación de posibles problemas, evaluación de su potencial de causar daños y a la planificación a partir de esa información que permitan acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia de problemas o limitar el daño, si llegaran a producirse dificultades (Damani, 2004). Por otro lado, la *Confederaziun svizra* (2014) define a la gestión del riesgo como un proceso sistemático para el tratamiento integral de los riesgos, que comprende medidas para identificar, analizar, evaluar y hacer un diagnóstico de los riesgos de una manera sistemática. Cabe agregar que el objetivo fundamental de la Gestión Integral del Riesgo (GIR) es garantizar que los riesgos se mantengan en los mínimos niveles posibles o dentro de límites aceptables (*Confederaziun svizra*, 2014). De este modo, es necesario identificar cada riesgo para realizar acciones que permitan limitar el daño, por medio de un diagnóstico y reconocimiento de niveles. En las siguientes líneas, se detallan algunos de estos modelos y se describen sus características que permitirán brindar un marco idóneo para la investigación.

3.2. Guías para la Gestión de Riesgos

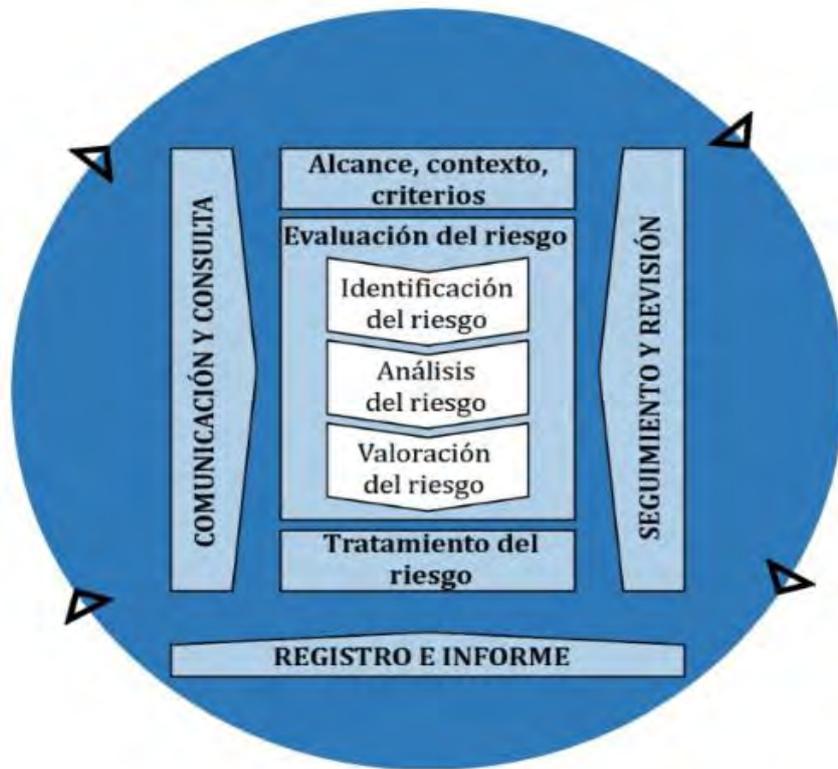
Existen diversas guías que permiten gestionar los riesgos al que están expuestas las organizaciones. Estas brindan diversas formas de identificar, tratar y controlar los riesgos. Estas prácticas pueden ser usadas para diversos casos de acuerdo con el fin u objetivo de cada organización. En el siguiente apartado se detalla cómo se pueden implementar y acoplar estas guías para el estudio planteado.

3.2.1. ISO 31000

Por un lado, se presenta a uno de los enfoques más resaltantes de la gestión de riesgo, pues ha servido de guía para la construcción de modelos posteriores en la modernidad. Esta es la Norma ISO 31000, la cual fue publicada por primera vez en el 2009 para ser implementada en diversas organizaciones que busquen gestionar el riesgo, siendo la más actual la Norma ISO 31000: 2018 (ISO, 2018). Es importante recordar que la norma es una guía que permite ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio control de riesgos para conseguir una gestión eficaz en función de la protección de las estrategias, mejora de la empresa y aumento de competitividad por medio de un buen gobierno corporativo (Casares & Lizarzaburu, 2016). Según esta norma, la gestión de riesgo es parte fundamental de la manera en que se gestiona la organización y es por eso que debería estar presente en cada uno de sus niveles (ISO, 2018). Tal como menciona Capuz (2020), la Norma ISO 31000: 2018 establece la gestión de riesgos en un conjunto de principios que brindan valor al proceso, por medio de la toma de decisiones y liderazgo. En ese sentido, se comprende que la Norma ISO 31000: 2018 toma en cuenta a la gestión de riesgo como una parte importante para guiar la organización, pues servirá como punto decisivo en la toma de decisiones para lograr los objetivos planteados por la organización.

En esa línea, diversos autores (Castro, s/f; & Díaz, 2017) mencionan como una de las particularidades la universalidad del modelo, es decir, al plantear un marco general este abarca a las organizaciones de todo tipo (generalmente privada o pública) y tamaño (grande o pequeña). Este es un aspecto positivo de la norma, pues contempla aspectos aplicables a toda la vida útil de la organización al centrarse en el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 4: Proceso de Gestión de riesgo



Fuente: UNE-ISO 31000 (2018)

En la primera etapa se tiene al alcance, contexto y criterios. El propósito de esta etapa implica adaptar la gestión de riesgos a cada organización para lo cual es necesario el contexto interno como externo. Para ello, es necesario tener presente el alcance de los objetivos a lograr y los criterios del riesgo, los cuales definen la cantidad y el tipo de riesgo que se puede o no tolerar, reflejados, asimismo, en valores, objetivos y recursos de la organización (Yaco, 2019).

En la segunda etapa de evaluación al riesgo, se cuenta con tres partes: identificación del riesgo, análisis del riesgo y la valoración del riesgo. En la primera parte de identificación del riesgo el propósito es encontrar, reconocer y describir los riesgos que puedan ayudar o impedir a una organización el logro de sus objetivos (Flores & Zapata, 2019). Seguidamente, el análisis implica comprender al riesgo y sus características tal como sus niveles, las técnicas de análisis, que pueden ser cualitativas, cuantitativas o la mezcla de estas (Flores & Zapata, 2019). Respecto a la valoración del riesgo, la ISO establece que se deben comparar los resultados de los análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecido para determinar la acción a tomar (Yako, 2019). Además, como mencionaron Osorno y Londoño (2017), debido a que esto implica la toma de decisiones se deberían priorizar los riesgos que requieran ser tratados y los que sólo requieran un tratamiento mínimo, además, para ello se recomienda usar la matriz de riesgo (como se citó en Yako, 2019).

En la tercera etapa, se tiene el tratamiento del riesgo, cuyo objetivo es implementar acciones para abordar el riesgo y, asimismo, la opción más apropiada es realizar un balance entre los posibles beneficios contra los esfuerzos o desventajas de su implementación (Flores y Zapata, 2019). Se considera como un tratamiento iterativo, pues implica seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo (Yako, 2019).

Por otro lado, se tiene las etapas de comunicación y consulta con el propósito de que las partes interesadas en el riesgo puedan comprenderlo por medio del intercambio de información y comunicación, lo cual permitirá una retroalimentación. En esa línea, el registro e informe, es el resultado que debería documentarse por medio de mecanismos apropiados (Flores & Zapata, 2019).

Es por lo mencionado que la presente investigación aplicará el modelo de gestión del riesgo que brinda la ISO 31000: 2018, puesto que permite un marco de referencia general adaptable al proyecto del caso de estudio.

3.2.2. PMBOK

La Guía del PMBOK está enfocada en la Dirección de Proyectos, la cual permite brindar detalles respecto a la mejora de sus procesos y explica la manera de cómo aplicar herramientas o técnicas en estos, dentro de los cuales se encuentra la Gestión de Riesgos de los Proyectos (PMI, 2017). El énfasis de la Gestión de Riesgos de la PMBOK menciona que esta se puede formar en los diversos niveles de una organización. Ello quiere decir que puede darse como parte de un programa o en los niveles superiores. Tal gestión puede crear un enfoque de coordinación en la cual se incorpore una mayor eficiencia y proporcionar un mayor valor ante la exposición del riesgo (PMI, 2017).

Asimismo, es importante destacar las diferencias entre las últimas ediciones de la guía del PMBOK: la 6° y 7° edición (Tabla 2); puesto que la séptima edición presenta ciertos cambios en contraste a las ediciones anteriores.

Tabla 2: Diferencias entre la sexta y séptima edición del PMBOK

PMBOK SEXTA EDICIÓN	PMBOK SÉTIMA EDICIÓN
Basada en procesos	Basada en principios
Áreas de conocimiento con procesos, insumos, herramientas, técnicas y productos	Dominios de conocimiento
Se refiere a la gestión de proyectos	Se refiere a la entrega de proyectos
Modelo de aplicación y metodología en cuanto a los procesos	Principios generalmente aceptados
Abarca la Gestión de Riesgos	Abarca el Manejo de la incertidumbre

La guía del PMBOK séptima edición se centra en la entrega de resultados independientes del proyecto, que se relaciona con los principios de la dirección de proyectos. Estos principios permiten brindar una dirección para el eficaz manejo de la dirección de

proyectos y personas involucradas en su desarrollo. Asimismo, en esta última edición se presentan 8 dominios con un enfoque en las metodologías ágiles (Cagua, 2021).

En adición, es necesario mencionar que no todas las organizaciones deciden implementar la adaptación a toda la organización. En ese sentido, el uso de las metodologías funciona como una alternativa, puesto que proporciona diversos métodos, herramientas y plantillas que puedan ser usadas en el proyecto (PMI, 2021). De esta manera, permite poder implementar las técnicas y herramientas más adecuadas para obtener el resultado ideal del proyecto. Tal como menciona Vázquez Nazaret (2021), el uso de las metodologías ágiles en la gestión de los proyectos permite crear espacios de trabajo para las diversas áreas, que entregan el producto de forma rápida y eficiente. Por lo tanto, implementar la adaptación en el proyecto incrementa sus resultados, lo cual se observa que para cada dominio la Guía del PMBOK brinda ciertos modelos que pueden ser implementados de acuerdo con los objetivos del proyecto.

En ese sentido, para la gestión del riesgo denominado en el PMBOK como el Dominio de la Incertidumbre, el PMI recomienda utilizar los modelos de complejidad que son los Marco de referencia de Cynefin y Matriz de Stacey (PMI, 2021). Asimismo, para los métodos de recopilación y Análisis de datos se recomienda usar Análisis de Alternativas, Análisis de Supuestos y restricciones, Matriz de probabilidad de impacto, Análisis FODA y Análisis de escenarios. Asimismo, para el método de reunión y eventos se recomienda la revisión de riesgo. Por último, se presentan los artefactos a utilizar en la gestión de riesgo (dominio de incertidumbre). Estos artefactos son plantillas o documentos, salidas o entregables del proyecto que son usados para brindar una prueba de ello (PMI, 2021). En la siguiente tabla 3 se detallan los artefactos usados para el dominio de la incertidumbre (gestión del riesgo).

Tabla 3: Artefactos para el dominio de desempeño de la incertidumbre

Artefactos de Plan	Dominio de Desempeño de Incertidumbre.
Bitácora y registro	Registro de supuestos
	Lista de trabajo pendiente ajustada al riesgo
	Registro de riesgos
Artefactos de Plan	Plan de Gestión de Riesgos
Diagramas Jerárquicos	Estructura de desglose del riesgo
Datos de información y visuales	Diagrama de causa y efecto
Informes	Informe de riesgos
Datos de información y visuales	Diagrama de causa y efecto
Acuerdos y contratos	Precio fijo
	Costo reembolsante
	Tiempo y materiales
	Entrega indefinida
	Otros acuerdos

Adaptado de Guía del PMBOK (2021).

Tras lo expuesto con anterioridad, la presente investigación emplea las herramientas y artefactos del dominio de la incertidumbre (gestión del riesgo) del PMBOK séptima edición,

puesto que su uso brinda un enfoque actual que facilita la identificación y análisis de los riesgos del proyecto.

3.3. La gestión de Riesgos y los Proyectos de desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Project Management Institute (PMI) y el PM4R brindan guías con las herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo. Asimismo, en este se encuentra una sección centrada en la gestión de los riesgos de los proyectos de desarrollo.

En primera instancia, en cuanto a la clasificación de los riesgos, esta se encuentra categorizada según los siguientes ejes que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Clasificación de los riesgos

Cronograma	Relacionados con los estimados de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto.
Presupuesto o recursos	Vinculados con la disponibilidad de recursos, incluyen los financieros.
Calidad de los resultados	Relacionados con cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios.
Alcance	Vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

Adaptado de BID et al. (2006).

Por otro lado, en cuanto a los tipos de riesgos en los proyectos, estos se encuentran formulados como directrices en el PMBOK Guide® del Project Management Institute (PMI), de los cuales destacan dos mediciones, según el impacto y según las consecuencias que se detallan en la tabla 5.

Tabla 5: Tipo de riesgos

Según su impacto	Riesgos conocidos	Son aquellos que han sido identificados y analizados, por lo tanto, es posible planificar una respuesta para enfrentarlos.
	Riesgos desconocidos	Son aquellos que no han sido reconocidos en la fase de 'identificación de riesgos', por lo que su gestión anticipada es nula.
Según sus consecuencias	Riesgos positivos	Son conocidos como oportunidades. El equipo busca explotarlas y mejorar la probabilidad que ocurran.
	Riesgos negativos	Son conocidos como amenazas. El equipo busca evitarlas y mitigar la probabilidad que ocurran.

Adaptado de Project Management Institute (PMI) (2017).

Asimismo, según otro estudio realizado por el BID, en el marco de la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo se ha creado ciertas prácticas que pueden ser implementadas dentro de las operaciones para incorporar el tema de las amenazas naturales y de la vulnerabilidad, donde mencionan, además, que estas listas de preguntas y prácticas no pretende ser un mecanismo rígido, sino una ayuda basada en las experiencias previas y que sean implementadas de acuerdo con el criterio del proyecto (Keipi, et.al. 2005). Es así como describe dos formas de planteamiento de riesgo. Es necesario mencionar, que el riesgo en este estudio se enfoca en los desastres naturales, aunque se pueden utilizar ciertos planteamientos para la investigación. Es así como los riesgos del proyecto se pueden identificar desde dos características como una amenaza natural y otra como la vulnerabilidad.

Figura 5: Los riesgos dentro de un proyecto de desarrollo



Adaptado de BID (2005).

En ese sentido, el presente estudio emplea la clasificación y tipos de riesgos detallados anteriormente que permitirá realizar una adecuada identificación de los riesgos. Asimismo, el conocer si el riesgo es una amenaza natural o de vulnerabilidad permitirá establecer las estrategias de acuerdo con el proyecto.

Tras lo planteado en los párrafos previos, la investigación emplea estratégicamente el modelo de gestión de riesgos de la ISO 31000:18 (2018), por el marco general adaptativo que brinda, y en complemento las herramientas planteadas por la séptima edición del PMBOK (PMI, 2021). Asimismo, se emplea para el análisis la clasificación y tipos de riesgos en proyectos de desarrollo planteados por el BID et al. (2006).

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, el presente estudio tomará como referencia para el análisis de la gestión del riesgo a los campos que plantea la norma ISO

31000:2018 (2018). De esta forma, se tienen al alcance, contexto y criterios; la identificación del riesgo; el análisis del riesgo; la valoración del riesgo; el tratamiento del riesgo; y el registro e informe del riesgo (ver Tabla 6), que se tomarán como las variables de análisis.

Tabla 6: Variables relevantes de estudio en el campo de la gestión del riesgo

Elementos de la Gestión de Riesgos según la ISO 31000:2018	
1	Alcance, contextos y criterios
2	Identificación del riesgo
3	Análisis del riesgo
4	Valoración del riesgo
5	Tratamiento del riesgo
6	Registro e informe

Adaptado de Project Management Institute (2018).

Asimismo, como parte del análisis de las variables mencionadas previamente; se tomará como referencia a la clasificación de los riesgos planteada por el BID et al. en el 2016 (ver Tabla 7) que abarca las categorías de “alcance”, “cronograma”, “presupuesto” y “calidad de los resultados”. Además, los tipos de riesgos según el PMI (2017) que nos brindan las categorías de riesgos según su impacto como “conocidos” y “desconocidos; y, finalmente, las características de un riesgo planteadas por el BID (2005), que pueden ser considerados como una “amenaza natural” o de “vulnerabilidad”. En el siguiente capítulo, se contextualiza el entorno en el que se desarrollan los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria, así como el sujeto de estudio.

Tabla 7: Referencias para la clasificación de los riesgos

Referencias para la clasificación de los riesgos	
ISO 31000:2018	Permiten reconocer el contexto y los componentes para un enfoque adecuado de la Gestión de Riesgos. Asimismo, no solo identifica los riesgos, sino busca conocer la lógica de ello y brinda herramientas para su adecuada evaluación.
PMI	El Project Management Institute es una organización que brinda certificaciones acerca de la gestión de proyectos. Es un aliado importante al momento de buscar estrategias para el desarrollo de un proyecto innovador.
PM4R	Es una metodología desarrollada por el Banco Interamericano del desarrollo, el cual provee herramientas para las buenas prácticas de desarrollo de proyectos tomando en cuenta los elementos de costo, tiempo y calidad.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el capítulo anterior, la investigación estableció los ejes temáticos de la gestión de riesgos y cómo esta se presenta en los proyectos de desarrollo. En ese sentido, el siguiente capítulo presenta tres puntos importantes para comprender el contexto en el cual el sujeto de estudio se desarrolla. En el primer subcapítulo, se presenta la situación de seguridad alimentaria tanto a nivel de Latinoamérica como a nivel nacional. En el segundo subcapítulo, se presenta la situación de los proyectos de desarrollo con enfoque en la seguridad alimentaria. Por último, se describe el caso de estudio: el proyecto de desarrollo "Bondades de mi tierra".

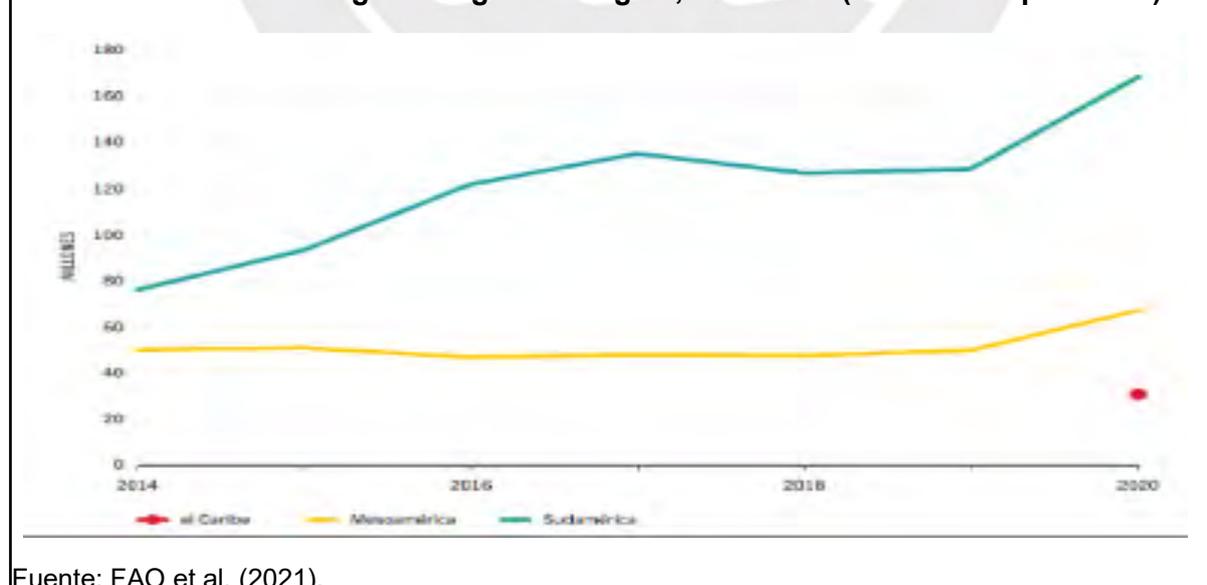
1. Situación de la seguridad alimentaria durante la última década

En el presente subcapítulo se presentan datos estadísticos e indicadores internacionales para medir la seguridad alimentaria, con el fin de dar a conocer la situación de seguridad alimentaria en Latinoamérica y en el Perú específicamente, destacando el caso de la región de Huancavelica.

1.1. Tendencia de la seguridad alimentaria en Latinoamérica

En la región de Latinoamérica, 4 de cada 10 personas experimentaron inseguridad alimentaria moderada o grave en 2020 (ver Figura 6), lo cual representa unos 267 millones de personas, es decir, 60 millones más que las del año anterior, posicionando a la región como la del mayor incremento de la inseguridad alimentaria (FAO et al., 2021).

Figura 6: América Latina y el Caribe: Personas en condición de inseguridad alimentaria moderada o grave según subregión, 2014-2020 (millones de personas)



Fuente: FAO et al. (2021).

Es importante resaltar que la región de Latinoamérica es una zona geográfica propensa a padecer inseguridad alimentaria por la inestabilidad de la producción de los

alimentos, dadas las condiciones del territorio en el que suelen ocurrir desastres sin previo aviso (OMM, 2022). Pese a ello, se tratan de situaciones poco controlables y lo que corresponde a cada país es elaborar planes de contingencia y de prevención. No obstante, hay un punto más crítico y de mayor preocupación en la discusión y es que existen factores que están provocando mayores índices de inseguridad alimentaria en la región. Disponibilidad, acceso y utilización de los alimentos son factores que elevan intempestivamente la tasa de inseguridad en Latinoamérica. Esto se debe a que estos países o no cuentan con una producción interna de alimentos suficiente o sus pobladores no cuentan con el dinero para acceder a una canasta básica de alimentos (que permita una alimentación variada e inocua) o la existencia de enfermedades (en su mayoría en niños) que perjudican la calidad de vida de los habitantes (Aulestia-Guerrero & Capa-Mora, 2020).

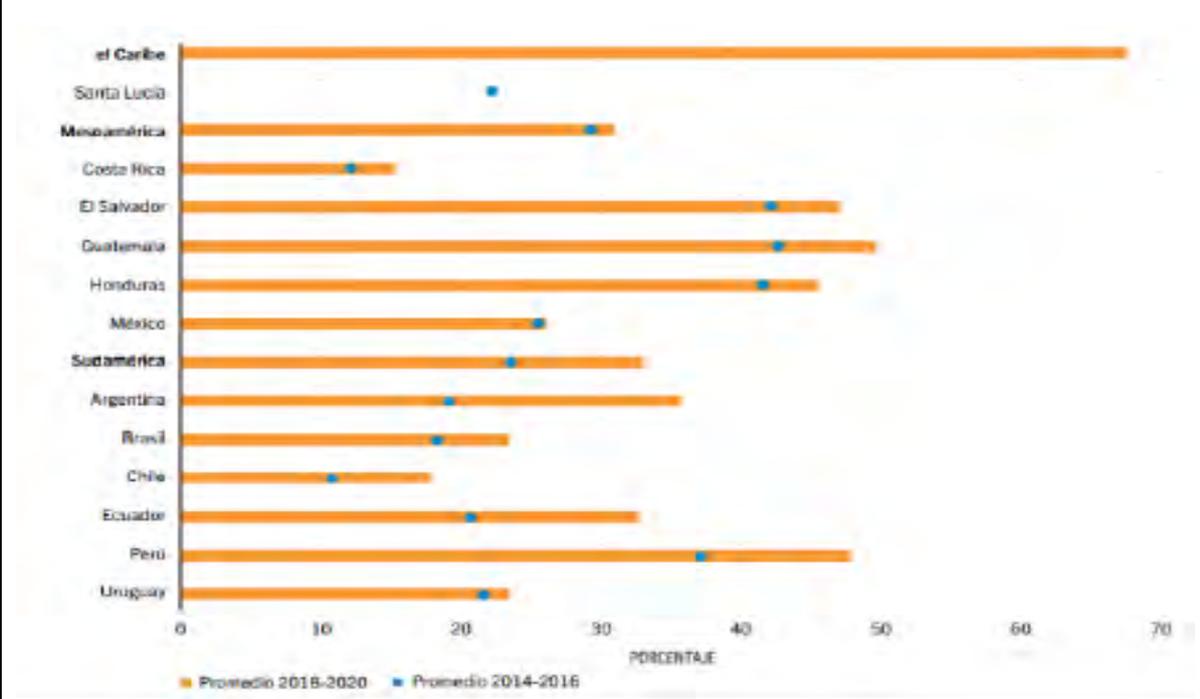
En esa línea, existen cuatro dimensiones generalmente aceptadas en el campo de la inseguridad alimentaria (Chacón, 2014). El Banco Interamericano de Desarrollo (2019) presenta la definición de estas dimensiones en los países latinoamericanos. En primer lugar, “disponibilidad” se refiere a la oferta local o nacional de alimentos, generada por medio de la producción agrícola doméstica o el intercambio comercial. En segundo lugar, “acceso” alude a la disponibilidad de recursos en cada hogar (como financiero o físico, entre otros) para adquirir una cantidad adecuada de alimentos. En tercer lugar, “utilización” abarca la calidad de los alimentos requerida para conseguir un estado nutricional que permita llevar una vida saludable. Por último, “estabilidad” se define como la capacidad de contar con un acceso continuo a cantidades adecuadas de alimentos de calidad. Asimismo, la CEPAL y la FAO (2020) agregan a esta última que la relación entre las importaciones de alimentos y exportaciones totales es un indicador de seguridad para esta dimensión, pues una gran parte de los ingresos por exportaciones se destina a la compra de alimentos.

Asimismo, no se puede dejar de lado el contexto de pandemia que marcó un hito en la evolución de los indicadores de inseguridad alimentaria. Así, la FAO et al. brindan estadísticas importantes en torno a esta situación en su edición más reciente del informe “Panorama de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en América Latina y el Caribe” (2021), que se enuncian en el siguiente párrafo.

Si bien el número de personas que sufren de hambre en Sudamérica aumentó en 18 millones entre 2014 y 2020, el 50% de este incremento (nueve millones) ocurrió entre fines del 2019 y el año 2020, en medio del apogeo de la crisis sanitaria. Además, la región alcanzó el nivel más alto de prevalencia del hambre con un 7.8% al año 2020. En cuanto a la inseguridad alimentaria “moderada o grave”, esta tuvo el aumento más alto (40%) en contraste con otras regiones del mundo durante el contexto de pandemia, duplicando la proporción de personas con algún grado de inseguridad alimentaria. En adición, en Sudamérica destacan

los países de Perú, Argentina y Ecuador con 47,8%, 35,8% y 32%, respectivamente, de la población afectada por la inseguridad alimentaria. Asimismo, si se realiza una revisión de sus índices históricos, se destaca el caso peruano con alrededor del 50% de prevalencia de la inseguridad alimentaria (ver Figura 7).

Figura 7: América Latina y El Caribe: Prevalencia de la inseguridad alimentaria según país, 2020 (porcentaje)



Fuente: FAO et al. (2021).

Trazado tal panorama, existe proyecciones negativas para la inseguridad alimentaria en los países de América Latina, por lo que se estima un incremento del 20% de la población con hambre para el 2050 y unos 1.4 millones de nuevos casos de desnutrición infantil, lo cual también se debe a los efectos del cambio climático y el riesgo de desastres que afectan directamente la inseguridad alimentaria (Cooperación Suiza, 2016).

1.2. Evolución de la seguridad alimentaria en el Perú

El caso de Perú es crítico en esta línea, pues presenta siete de las nueve características para calificarse como un país “particularmente vulnerable”, y el 80% de sus distritos se encuentra en una situación de vulnerabilidad alta, muy alta o grave en función al cambio climático, riesgos de desastre y seguridad alimentaria (Cooperación Suiza, 2016). Sumado a los efectos del cambio climático, la crisis mundial latente agrava la situación al producir la inflación exhaustiva en los precios de los bienes de consumo y combustibles y la escasez de fertilizantes (FAO, 2022c).

Por otro lado, tal como se menciona en capítulos previos, el Perú presenta el nivel de inseguridad alimentaria más alto en toda Sudamérica. Según el INEI (2021), este problema

se encuentra estrechamente relacionado al aumento acelerado de la pobreza, acentuada a su vez por la situación de pandemia (pasó de un 20.2% en 2019 a 30.1% al 2020).

Paralelamente, se observa el incremento de la mayoría de los indicadores de inseguridad alimentaria como la anemia, el sobrepeso y la obesidad, puesto que más de la mitad de los peruanos no puede acceder a una dieta saludable, la cual se eleva al monto mínimo de 3.28 dólares por persona al día (FAO, 2022a), es decir, aproximadamente 13 soles. En contraste, el costo de una canasta básica (incluyendo alimentos y no alimentos) es de 12 soles por persona, cifra que se agudiza en el caso de las personas en situación de pobreza que perciben incluso menos de 11 soles por persona, en el caso de las personas en pobreza extrema, se dispone de 6.37 soles (INEI, 2021). Tal situación conlleva a optar por alternativas más accesibles, pero perjudiciales para la salud como alimentos ultra procesados con altos niveles de azúcar, sal y grasas saturadas.

Asimismo, según el análisis de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Perú de la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria, el problema central de la inseguridad alimentaria en el país es que la población no satisface continuamente sus requerimientos nutricionales (Chagua et al., 2019). Observado desde el componente de “Disponibilidad”, se detallan algunas condiciones en la tabla 8 que prevalecen en la actualidad.

Tabla 8: Condiciones de inseguridad alimentaria latentes, 2019

A	Limitado abastecimiento de alimentos inocuos y nutritivos.
B	Débil organización de los productores para la producción agropecuaria (asociatividad).
C	Limitado acceso al financiamiento de los productores agrarios y pescadores artesanales.
D	Limitada disponibilidad de tierras con aptitud agrícola para producción de alimentos de consumo humano directo.
E	Escasa investigación y transferencia tecnológica en actividades agropecuarias y pesqueras artesanales.
F	Poca valoración y difusión de tecnologías y de buenas prácticas tradicionales amazónicas y andinas.
G	Inadecuado uso de los recursos naturales como agua, suelo, biomasa pesquera y biodiversidad.
H	Insuficiente promoción de la extracción de los recursos pesqueros para consumo humano directo

Adaptado de Chagua et al. (2019).

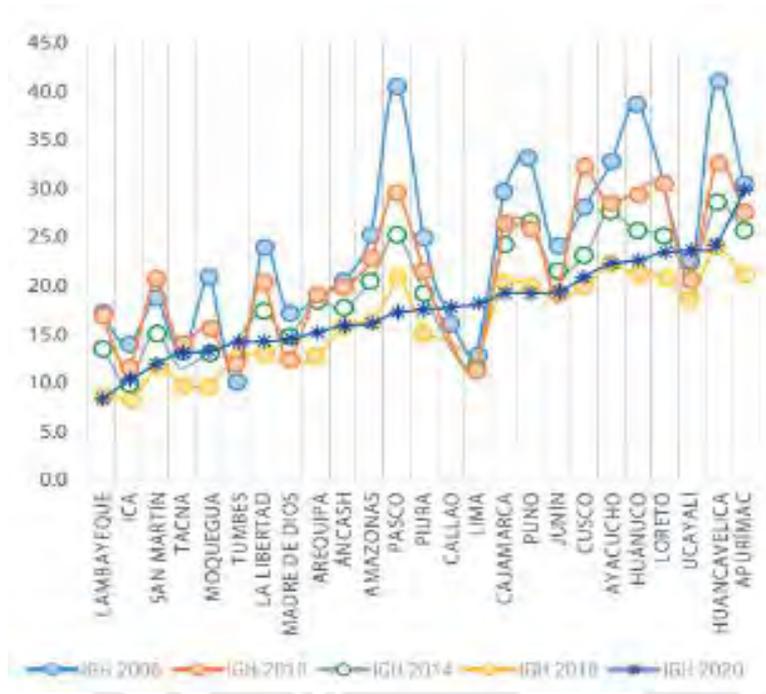
Por otro lado, no se pierde de vista el hecho de que las comunidades rurales son las más afectadas, pues según las estadísticas alrededor del 50% (49.4%) se encuentra en inseguridad alimentaria (Adepoju & Adejare, 2013). En el caso de los Andes del Perú, la

tercera parte de las familias rurales se encontraba con inseguridad alimentaria durante el año 2015 (Arpi, 2015).

Asimismo, esta situación crítica en las áreas rurales podría adjudicarse al agravamiento de las condiciones climáticas tras el calentamiento global y los efectos en sus medios de vida (como la agricultura de subsistencia), así como indiscutiblemente a factores socioeconómicos como el nivel de pobreza. Según Zárate y Miranda (2016), los fenómenos climáticos afectan a las actividades agrícolas y pecuarias, las cuales son los principales soportes de la inseguridad alimentaria de las zonas más vulnerables en los andes peruanos. Así, se pierden alrededor de 15,000 hectáreas por cada campaña agrícola asociada a eventos climáticos (Cooperación Suiza, 2016). Asimismo, la FAO (2022) señala que en las zonas rurales existen factores como la pobreza y el retraso en el desarrollo de las comunidades que aumentan la vulnerabilidad de este sector de la población ante la inseguridad alimentaria.

En este contexto, sobresale el departamento de Huancavelica con un 69.5% de su población viviendo en centros poblados rurales y, a nivel nacional, esta cifra representa el 20.7% de la población rural peruana (SDOT, 2020). Considerado uno de los departamentos más pobres del país (INEI, 2022) y con un índice global del hambre de 24.1 (GLOBAL HUNGER INDEX, 2021), se considera un problema de primer orden la inseguridad alimentaria en la región de Huancavelica. Asimismo, ello se evidencia en los altos índices de desnutrición crónica (Pineda y Uribarri, 2016), reflejo, a su vez, de los altos índices de pobreza extrema de la zona (Coresec, 2020). Cabe agregar que el departamento de Huancavelica lidera la lista de las regiones con el crecimiento del índice del hambre más alto, bordeando los 40 puntos en el año 2020, tal como se observa en la Figura 8 este ha sido un comportamiento recurrente desde el 2008, obteniendo desde entonces un puntaje más alto sobre las otras regiones.

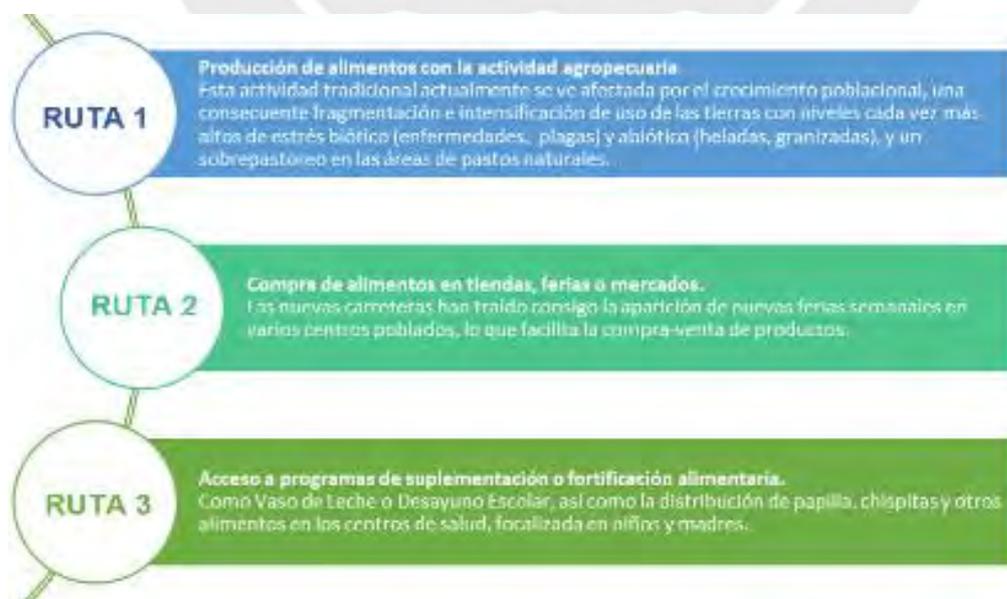
Figura 8: Perú Departamental: Crecimiento acumulado del Índice del Hambre, 2008-2020



Fuente: Ayuda en acción et al. (2021).

Ante este escenario es importante conocer cuáles son los medios por los que las comunidades rurales de Huancavelica obtienen sus alimentos de consumo. En esa línea, las familias rurales de Huancavelica tienen tres rutas complementarias para la provisión de alimentación por las que es posible lograr la seguridad alimentaria del hogar (Scurrah et al., 2012), que se mencionan a continuación.

Figura 9: Huancavelica: Rutas para la seguridad alimentaria, 2013



Adaptado de Scurrah et al. (2012).

2. Situación de proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria

En el siguiente subcapítulo se desarrollará la situación de los proyectos de desarrollo en la última década. Para ello, se toma como referencia datos estadísticos en los que se muestran su implementación en las regiones de Latinoamérica. Por otro lado, se presentarán los proyectos desarrollados por distintas organizaciones sociales ante el eje de seguridad alimentaria en el Perú.

2.1. Proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria en Latinoamérica

Son múltiples los países de Latinoamérica que han ejecutado programas de alimentos en vigencia y que han puesto en marcha proyectos de emergencia gracias a los cuales se ha logrado brindar alimentos a sus poblaciones ante las consecuencias del incremento de la inseguridad alimentaria (OEA, 2022). Estos programas y proyectos se han dado tanto por parte del sector público, así como por las diversas organizaciones privadas. Por un lado, la seguridad alimentaria en el sector público latinoamericano estaba centrada en la búsqueda de la eliminación y erradicación del hambre. Tal como menciona Le Coq et al., (2021), las discusiones que sustentaron la construcción de las políticas públicas no solo se deben a los problemas de accesos a alimentos, sino a la falta de alcance de alimentos nutritivos y saludables. Para ello, diversas organizaciones internacionales se involucraron con el compromiso de los países latinoamericanos. Este es el caso de la Asamblea General de la OEA (2021), quien aprobó diversas resoluciones, pues la última resolución abordó la seguridad alimentaria e involucró a los miembros de esta para promover espacios de información, los cuales puedan ser replicados y mejorados por sus buenas prácticas. Es así como existen planes que permiten la integración de los países para fortalecer las dimensiones de seguridad alimentaria. El Plan de Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del hambre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) compromete a 33 países a generar políticas, programas, estrategias y proyectos nacionales con el fin de erradicar el hambre hasta 2025 (FAO, 2023).

En esa línea, once fueron las organizaciones internacionales que se unieron para asegurar los sistemas alimentarios durante la COVID-19 en las regiones de Latinoamérica y el Caribe (FAO, 2020): la Agencia de Salud Agrícola y Seguridad Alimentaria del Caribe (CAHFSA), el Instituto de Investigación y Desarrollo Agrícola del Caribe (CARDI), la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Organismo

Regional Internacional de Sanidad Vegetal y Animal (OIRSA), la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y el Programa Mundial de Alimentos (WFP).

Por otra parte, las organizaciones privadas y del tercer sector realizaron diversos proyectos para contrarrestar la inseguridad alimentaria. La aparición de la pandemia incrementó los porcentajes en los países de Latinoamérica, de tal forma que la respuesta inmediata se brindó por medio de sistemas de protección social de actores externos como el sector privado y las ONGs (ONU, 2022). Pese a ello, es complicado contar con datos estadísticos que muestren la cantidad de proyectos que se hayan dado a nivel regional, aunque algunas organizaciones poseen data de proyectos de desarrollo que han sido ejecutados. El Banco Interamericano de Desarrollo cuenta con dos mil once proyectos que no son reembolsables por el país y se denominan donaciones: en Latinoamérica, existen 183 del sector de agricultura y desarrollo rural, cuyo fin es elevar los ingresos de las poblaciones rurales, mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza. Asimismo, es importante señalar que Colombia cuenta con el porcentaje del 8.2% de estos proyectos (BID, 2023). También, el Informe del sector de la Organización no Gubernamental para el Desarrollo (2021) muestra los proyectos que tienen como fin contrarrestar la inseguridad alimentaria, ámbito donde la organización Acción contra el Hambre (2023) presenta 120 proyectos en Latinoamérica; y Colombia destaca por contar con 57 de ellos con una inversión de 18.026.914 euros.

Es necesario mencionar que existen otros proyectos realizados dentro del enfoque de seguridad alimentaria, pero se cuenta con poca información estadística como los anteriores. Por ejemplo, Siembra Desarrollo es un proyecto dirigido por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá, el cual busca comprender la manera en que el coronavirus afectó a la agricultura familiar y la seguridad alimentaria en los países de América Latina para poder guiarlos a sistemas agroalimentarios más sostenibles, inclusivos y resilientes (RIMISP, 2022). También, Clotet (2022) menciona que en Latinoamérica existen proyectos interesantes con el uso de las 'IC's en la agricultura, puesto que permiten optimizar los cultivos, gracias a que brinda un mayor impacto a la fácil implementación y bajo costo de la siembra. Pese a ello, aún es necesario una mayor implicación de investigaciones tanto del sector público como privado que permita compartir la divulgación de los trabajos y crear una mayor sinergia. Esto se respalda con lo mencionado por el subdirector de la FAO en América Latina y el Caribe, quien afirma que la innovación es importante para transformar los sistemas agroalimentarios y superar las limitaciones al acceso de alimentos, pero siempre teniendo en cuenta el impacto ambiental que generaría esta actividad (FAO, 2022c).

2.2. Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria en el Perú

Las estadísticas en proyectos de desarrollo respecto a la seguridad alimentaria en el Perú son aún limitadas. Esto influye al momento de la investigación. Sin embargo, se ha identificado ciertas organizaciones que realizan proyectos en temas de seguridad alimentaria. La mayoría de estas son brindadas por las ONG o también por medio de acuerdos entre el Estado y estas.

Por parte del Estado peruano, los proyectos se impulsan por medio de incentivos económicos que involucran la participación de organizaciones externas. En el 2022, el Ministerio de Producción por medio de PRODUCE, convocó a un concurso con enfoque de seguridad alimentaria a las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector de servicios y bienes en la cual se otorga un financiamiento de hasta 450 mil soles sin créditos ni devoluciones al Estado con el fin de presentar proyectos de innovación (Gobierno de Perú, 2023). Asimismo, los proyectos de desarrollo que se han realizado en función de la seguridad alimentaria se han dado por medio de alianzas con otras organizaciones. Es así como, por ejemplo, el proyecto de ejecución dado por la FAO en el Perú, tiene por prioridad gubernamental la seguridad alimentaria y nutricional. Este proyecto brinda apoyo en la elaboración de estrategias nacionales que buscan incorporar el pescado en los programas de alimentación escolar que implica crear un esquema en el que participen los productores de pesca (FAO, 2023) que se dio durante los años de 2018 y 2019.

Es necesario mencionar que el organismo público encargado de realizar políticas públicas en relación de materia agraria es el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo, quien trabajó a la par con la Política Nacional Agraria para crear orientaciones de mediano y largo plazo con relación al desarrollo sostenible de la agricultura que busca además contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional en el Perú (Gobierno del Perú, 2023). En ese sentido, durante el último año como parte del seguimiento del grupo de la Mesa de Concertación para la lucha contra la Pobreza (MCLP), se reunieron con representantes del MINAGRI para contribuir con las políticas públicas contra la lucha de la inseguridad alimentaria, puesto que durante el 2022 se estaba trabajando en la actualización y "Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional" (Mesa de Concertación, 2022).

En ese sentido, es necesario conocer el marco normativo que tiene como eje a la seguridad alimentaria que se presenta en la línea de tiempo de la figura 10. Este marco empieza desde el 2002, pues por medio del acuerdo nacional el país se compromete a establecer una política de seguridad alimentaria mediante del Decreto Supremo N°066-2004-PCM, Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria 2004-2015. Asimismo, durante el 2012 se dio el segundo Decreto Supremo N° 102-2012- PCM, con la que se crea la COMSAN

(MINAGRI, 2023). Además de adherir nuevos enfoques a la estrategia nacional, tal como el enfoque de gestión de riesgos (COMSAN, 2013). En continuación, durante los años 2013 y 2023, se dan: los Decretos Supremos N° 021- 2013 y N° 008- 2015- MINAGRI, con lo cual la Ley N° 31315 afirma que se mantienen sus actividades hasta que la COMSAN proponga su sustitución; en el año 2021, se crean la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Política Nacional Agraria 2021-2030 y los Lineamientos de la Segunda Reforma Agraria; y, por último, en el año 2022 se crea la Comisión de Alto Nivel para la atención de la crisis de la seguridad alimentaria y la agricultura familiar, año en el que se trabaja en la propuesta política nacional de seguridad alimentaria y nutricional (MINAGRI, 2023).



Cabe agregar, que en el 2023 se presentó un proyecto en el que se involucran actividades dentro de los componentes de la seguridad alimentaria como la disponibilidad, de esta manera se ha brindado una inversión de s/. 2 117 579 (MEF, 2022). Cabe recalcar que, las organizaciones internacionales que el Gobierno del Perú tiene como referencia ante casos de emergencia de seguridad alimentaria y nutrición son la FAO, PNUMA, CEPAL Y WFP (Congreso de la República, 2023).

Por otra parte, se tiene a los proyectos de desarrollo brindados por medio de las diversas ONG. En la actualidad, en el Perú, las ONG registradas son de 582 en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI, 2022). Durante el 2018, según la encuesta Poder, dentro de las cuatro ONG más poderosas se encuentran el Instituto de Defensa Legal, Asociación Civil de Transparencia, Instituto de Estudios Peruanos y Grade con un 63%, 40%,

21% y 10% respectivamente (Semana Económica, 2018). Asimismo, el director Ejecutivo de APCI José Antonio Gonzáles mencionó que si bien es cierto que el apoyo a las organizaciones ha disminuido, en el Perú ha existido una relación adecuada con sus cooperantes: de los \$ 339 millones que recibieron, el 65% corresponde a la cooperación oficial, mientras que el 35% a la cooperativismo no gubernamental y el 15% es multilateral, los cuales tienen como puntos principales la inclusión social y servicios básicos creciendo significativamente lo relacionado al medio ambiente y recursos naturales (2019).

Figura 11: Principales ONG privadas nacionales en el 2022

	US\$
ONGD	52,586,748
WORLD VISION PERU	11,450,863
CARE PERU	7,802,069
ALDEAS INFANTILES SOS PERU - ASOCIACION NACIONAL	7,178,385
ASOCIACION CIVIL IMPACTA SALUD Y EDUCACION	6,082,294
GRUPO DE ANALISIS PARA EL DESARROLLO	5,944,340
CARITAS ABANCAY	3,364,843
SOCIEDAD PERUANA DE DERECHO AMBIENTAL	2,945,900
ASOCIACION CULTURAL JOHANNES GUTENBERG	2,671,209
CARITAS DEL PERÚ	2,627,824
INSTITUTO DEL BIEN COMÚN	2,519,021

Información corresponde al 2017
Fuente: APCI

Fuente: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2022).

Las ONG fueron las principales organizaciones al momento de apoyar y hacer frente a la crisis por medio de diversos proyectos e implementaciones. Las iniciativas de sostenibilidad ante la situación de la pandemia se dieron desde diferentes organizaciones tales como las grandes empresas, MIPYMES y ONG. Las primeras representaron el 75% en el 2021, luego las ONG alcanzaron un 20% y por último las MIPYMES un 15%. De esta forma, se evidencia cómo las ONG demostraban su importancia con la implementación de proyectos inmediatos y eficientes (Perú Sostenible, 2022).

Esto refleja la toma de acción de las diversas ONG frente a la inseguridad alimentaria que se incrementó ante la presencia del COVID-19. En ese sentido, se describirán algunos de los proyectos que fueron implementados por las ONG. En primer lugar, la ONG Care dentro de su línea de trabajo de seguridad alimentaria cuenta con el proyecto "Ella alimenta al mundo" que se inició durante marzo del 2019 y culminó en diciembre del 2022, el cual tiene por primer objetivo mejorar la seguridad alimentaria y nutricional por medio del empoderamiento económico de las mujeres. Asimismo, busca reducir el retraso del crecimiento y la anemia nutricional en las regiones de Ica, Lima y Piura (CARE, 2022).

Además, la ONG Prisma por medio del proyecto “Fortalecimiento de comedores populares frente al COVID - 19 en San Juan de Miraflores - Lima” tenía como objetivo activar la red comunitaria de apoyo social como una estrategia para enfrentar la pandemia del COVID-19 y fortalecer la red comunal de apoyo alimentario (Prisma, 2022). También, Acción Contra el Hambre implementó proyectos para las poblaciones migrantes durante el 2020. Esto lo hizo por medio de dos frentes: por el lado del refugio y por el otro de distribución con los kits de alimentos (2022).

Tras lo planteado, se puede identificar los actores que han influido en la dinámica de los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria. De esta forma, la ONU ha cumplido un rol fundamental en la propagación y modelo de los proyectos de desarrollo y, además, con su organismo de la FAO, se han abordado más específicamente los temas de la seguridad alimentaria y las estrategias a implementar en el contexto latinoamericano y nacional. Por otro lado, se reconocen actores tanto del sector público como social que han intervenido ante la situación de inseguridad alimentaria en el Perú, como las entidades miembros de la COMSAN y las ONG internacionales. Asimismo, en el siguiente subcapítulo se abordará el caso de estudio "Bondades de mi tierra".

3. Caso de estudio: Bondades de mi tierra

El presente subcapítulo describe al proyecto "Bondades de mi tierra", para lo cual se empieza con la historia de la organización Fundación Contra el Hambre. Asimismo, se detalla la presencia de la organización en el Perú, para luego introducir al proyecto "Bondades de mi tierra". Es necesario mencionar que la información recopilada fue dada por medio de fuentes secundarias y primarias. El Especialista de Medios de Vida, Eberth Aguilar, fue el actor principal para brindar la información del proyecto (E. Aguilar, comunicación personal, 9 de abril del 2023).

3.1. Creación de Bondades de mi tierra

El proyecto "Bondades de mi tierra" está a cargo de la organización Asociación Fundación Contra el Hambre (FH) de sede en Perú. La organización comenzó a realizar sus actividades en el año 1982 con el fin de dar respuesta a los graves problemas ocasionados por el fenómeno del niño, la pobreza, el terrorismo y más (FH, 2022). Es así como FH Perú se enfoca en desarrollar proyectos de las zonas más vulnerables de Lima, Huancavelica y Ayacucho, por lo cual en la actualidad cuenta con siete proyectos activos.

"Bondades de mi tierra" tiene como finalidad mejorar la seguridad alimentaria en las familias de Huancavelica. Sus zonas de intervención son las comunidades vulnerables ubicadas en los distritos de Palca, Huando, Ascención, Huancavelica, Lircay, Anchonga y

Huayllay Grande, llegando a contabilizarse 65 comunidades rurales y 4584 beneficiarios directos del proyecto.

3.2. Estrategias e información interna de Bondades de mi tierra

Es necesario mencionar que "Bondades de mi tierra" ha desarrollado la implementación de dos estrategias de trabajo. Por un lado, la mejora de la producción agrícola familiar por medio de capacitaciones, implementación de huertos protegidos y asistencia personalizada a las familias y, por otro lado, mejora el acceso a fuentes de diversificación de alimentos por medio de las capacitaciones e implementación de crianzas de cuyes y gallinas de postura.

Cabe mencionar que según los documentos internos de FH se han podido identificar como actividades clave las que se señalan a continuación (ver Tabla 9). En base a ellas, la organización suele realizar un registro de indicadores para medir sus progresos y cantidad de beneficiarios por actividad. Además, tal como se observa la mayoría de estas consiste en actividades con relación a la agricultura y ganadería orientadas particularmente a las familias (FH, 2022).

Tabla 9: Proyecto Bondades de mi Tierra: Actividades estratégicas durante marzo y agosto del 2022

A	Extensión de la producción hortícola mediante huertos protegidos para las familias.
B	Producción en huertos protegidos
C	Mensaje comunicacional en cultivo de hortalizas
D	Asistencia Técnica Personalizada en Hortalizas a familias nuevas
E	Asistencia Técnica Personalizada en Hortalizas a familias antiguas
F	Ampliación de la producción pecuaria
G	Piloto en cultivo de alfalfa
H	Crianza de animales menores
I	Mensaje comunicacional en crianza de animales menores
J	Asistencia Técnica Personalizada en animales menores a familias nuevas
K	Asistencia Técnica Personalizada en animales menores a familias antiguas
L	Capacitación Pase de Cadena en Cuyes
M	Crianza de cuyes en pase en cadena

Adaptado de Fundación Contra el Hambre (2022).

Estas actividades tienen como prioridad impulsar la seguridad alimentaria de las comunidades. Asimismo, buscan empoderar a los miembros de esta para generar ingresos que ayuden a fortalecer su sostenibilidad económica.

Por otro lado, si bien no se cuenta con un modelo de gestión de riesgos para los proyectos de la organización, incluyendo a Bondades de mi Tierra. FH realiza un registro de periodicidad mensual de desafíos o "posibles riesgos" a los que se podría enfrentar el proyecto, así como posibles acciones a realizar por parte de su personal. A continuación, con la información proporcionada acerca de los reportes mensuales por el área interna de FH (Pozada, 2022, diapositivas), se ha realizado un registro de riesgos que va desde enero del 2022 a julio del mismo año.

Figura 12: Registro histórico de "Bondades de mi Tierra" 2022

REGISTRO HISTÓRICO DE RIESGOS DE "BONDADDES DE MI TIERRA" EN EL AÑO 2022										
Nº	ENERO	Nº	FEBRERO	Nº	MARZO	Nº	JUNIO	Nº	JULIO	
Riesgos identificados	1	La llegada de tercera Ola de la Covid-19 al Perú (omicron, dic., enero) amenazará con la paralización nuevamente de todos los sistemas y el incremento de contagios.	1	El factor climático: Las lluvias en esta época del año y actividades no planificadas en el Smartsheet. Capacitaciones para evaluación, historias de impacto	1	El factor climático: Las lluvias en esta época del año y actividades no planificadas en el Smartsheet. Capacitaciones para evaluación, historias de impacto	1	Presencia de heladas en mayor intensidad por el cambio climático que afectan al cultivo de hortalizas en las comunidades de mayor altitud, y enfermedades respiratorias en animales	1	Presencia de heladas en mayor intensidad por el cambio climático que afectan al cultivo de hortalizas en las comunidades de mayor altitud, y enfermedades respiratorias en animales
	2	Las restricciones para el traslado del personal al campo o las reuniones presenciales, debido a las nuevas medidas preventivas / reguladoras dispuestas por el gobierno. Tuvimos muchos contagios	2	Sensibilizar a las familias para que sean parte del proyecto de Bondades de mi Tierra.			2	Reducción en forraje por la estacionalidad de las lluvias.	2	Reducción en forraje por la estacionalidad de las lluvias.
	3	Incremento del costo de vida y el deterioro de la economía de los pobladores de las comunidades limitan su participación en las actividades de los proyectos.								
	4	La limitada conectividad y medios tecnológicos de los beneficiarios de proyectos para acceder a las reuniones virtuales.								
	5	El incremento de la inseguridad social y la crisis política creó un contexto de temor y desconfianza generalizada entre la población.								

Adaptado de Fundación Contra el Hambre (2022).

Figura 13: Registro histórico de "Bondades de mi Tierra" 2022

REGISTRO HISTÓRICO DE RIESGOS DE "BONDADES DE MI TIERRA" EN EL AÑO 2022										
Acciones propuestas por FH	1	Seguir promoviendo las medidas preventivas, sociales y vacunas con los proyectos Líderes y Salud.	1	Aprovechar los días donde no había mucha lluvia, organizar los tiempos.	1	Organizar los cronogramas teniendo en cuenta las condiciones climáticas como la lluvia.	1	Asistencias técnicas personalizadas a las familias para mitigar y reducir los efectos causados por las heladas en las crianzas y cultivos.	1	Asistencias técnicas personalizadas a las familias para mitigar y reducir los efectos causados por las heladas en las crianzas y cultivos.
	2	Continuar con la sensibilización - capacitación en medidas preventivas y equipamiento de protección al personal para el trabajo en campo	2	Reducir los tiempos de capacitación brindado la información básica de los temas, sin perder la esencia.	1	Reducir los tiempos de capacitación brindado la información básica de los temas, sin perder la esencia	2	Reforzamiento en temas de alimentación de animales (preparación de alimentos balanceados).	2	Reforzamiento en temas de alimentación de animales (preparación de alimentos balanceados).
	3	Continuar mejorando y adaptando propuestas para mejorar las economías de subsistencia de los participantes de los proyectos. Temáticas 3 proyectos respondiendo de manera directa al tema económico.	2	Disponer de otros días para realizar visitas a comunidades para sensibilizar a las familias	1	Disponer de otros días para realizar visitas a comunidades para sensibilizar a las familias				
	4	Subsidio a participantes con recargas de internet para acceso a reuniones - Visitas personalizadas de coordinación a líderes y autoridades y reuniones presenciales progresivas en campo								
	5	Mensajes de resiliencia ante la crisis son transmitidos a través de todos los proyectos. Hogares libres de violencia, líderes y educación.								

Adaptado de Fundación Contra el Hambre (2022).

En complemento, en el siguiente gráfico se reúnen aspectos internos identificados en el proyecto como las fortalezas y debilidades y externos como las oportunidades y amenazas.

Figura 14: Análisis FODA de Bondades de mi Tierra



Adaptado de Bondades de mi Tierra (2022).

A continuación, se presenta el marco lógico de la organización que servirá para el análisis de estudio (Anexo B). Para ello, es necesario mencionar que la organización FH coloca dos objetivos en su marco lógico. Por un lado, busca mejorar la producción agrícola familiar y, por otro lado, mejorar el acceso a fuentes diversificadas de alimentos de la familia. En relación a cada uno de estos objetivos se han identificado productos. En el primer objetivo, se tienen tres productos de la organización: las familias capacitadas en producción agrícola, huertos familiares protegidos implementados y huertos familiares fortalecidos. En el segundo objetivo se tienen cuatro productos: las familias con habilidades mejoradas en la crianza de animales menores, las familias con módulos de crianza de cuyes implementados, las familias fortalecidas en la crianza de animales menores y por último los pases de cadena de cuy implementados. Cada uno de estos tiene sus indicadores. En el marco lógico, también, se detallan los supuestos.

3.3. Stakeholders del proyecto

En el proceso de la elaboración de estrategias, planes, proyectos, entre otros, es necesario realizar un mapa de actores, pues permite identificar a las personas y organizaciones que puedan ser relevantes durante estos procesos (UNICEF, et. al, 2021). Con el mapeo de actores se puede clasificar la procedencia de los actores, establecer el grado de interés e influencia durante el proceso de la gestión de riesgo, para conocer quiénes son lo que forman parte del proceso y conocer las posiciones en contra, a favor y más para lograr la estrategia respectiva (INIGEM; 2019). Es así que para el proyecto "Bondades de mi tierra" se han identificado actores tanto internos como externos. Por el lado de actores internos, es necesario conocer las perspectivas de riesgos por parte de cada uno de los jefes de las áreas de proyecto, finanzas, recursos humanos y logística. Del mismo modo, según el especialista de medios de vida (J. Salazar, comunicación personal, 9 de abril del 2023), el actor externo importante para el proyecto es la Coordinadora Zonal de Huancavelica, pues es quien conoce de cerca los percances del proyecto en el mismo distrito. Igualmente, los beneficiarios del proyecto y los voluntarios de Bondades de mi tierra son actores importantes para reconocer los percances que se pueden realizar durante el desarrollo del proyecto, en la medida que son involucrados presentes del proyecto. Todo ello permite brindar una perspectiva diferente de los ejecutores del proyecto. Tras lo expuesto, se ha realizado un mapeo con los actores más relevantes para los fines del presente trabajo de investigación que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 10: Actores externos e internos del proyecto "Bondades de mi tierra"

Interno/Externo	Actor	Cargo
Externo	PUCP	Especialista en Seguridad Alimentaria
Externo	PUCP	Especialista en Gestión del Riesgo
Externo	Acción contra el hambre	Especialista en Proyectos de desarrollo
Externo	PAES	Coordinador zonal
Externo	BID	Especialista en Proyectos de desarrollo
Externo	ONU	Especialista en Proyectos de desarrollo
Externo	Beneficiarios del proyecto	Familias beneficiarias del proyecto
Externo	Comunidad Huancavelica	Representante de la comunidad
Interno	FH	Jefe del proyecto
Interno	FH	Coordinador zonal en Huancavelica
Interno	FH	Personal administrativo de las áreas clave del proyecto (finanzas, RRHH, operaciones)
Interno	FH	Voluntario del proyecto

Tales actores juegan un rol importante en la comprensión del ecosistema de los proyectos de seguridad alimentaria en el contexto del caso de estudio. Cabe aclarar que esta propuesta inicial (Ver Tabla 10) continuará con la estrategia de “bola de nieve hasta la saturación” que se presentará en la sección del marco metodológico, lo cual permitirá contar con una lista completa de todos los actores principales que rodean al proyecto.

De esta manera, se presenta la contextualización tanto nacional como internacional del caso de estudio. Se describió, por un lado, la situación de la seguridad alimentaria en Latinoamérica como en el Perú y, por otro lado, se revisaron los proyectos de desarrollo implementados respecto a este eje. Finalmente, se abordó al sujeto de estudio, empezando con la descripción de la organización y las principales estrategias del proyecto para luego presentar sus principales actores que son relevantes para la investigación.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se encuentra dividido en tres partes. En la primera parte, se describe la metodología de la investigación, la cual detalla el alcance y enfoque de la investigación, su estrategia, las herramientas de recolección de datos y las variables del estudio. En la segunda parte, se mencionan las limitaciones de la investigación que se originaron durante el estudio. Finalmente, en la tercera parte, se especifica la secuencia metodológica de la investigación.

1. Metodología de la información

En este primer apartado se desarrolla el planteamiento que permitirá la adecuada recolección de información. En el primer subtema, se tiene el alcance de la investigación, seguido del enfoque elegido, la estrategia metodológica y las variables a emplear en el presente estudio.

1.1. Alcance, enfoque y estrategia de la investigación

La presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. En primera instancia, en cuanto al estudio exploratorio, la investigación se aplica en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características (Ramos-Galarza, 2020). En esta línea, la investigación iniciará con este alcance para tener un primer acercamiento en la comprensión de las características del fenómeno. En segunda instancia, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el estudio descriptivo tiene como finalidad especificar las propiedades, las características y los perfiles de cualquier fenómeno que se someta a un análisis. En ese sentido, el valor que le otorga a nuestra investigación será el de ayudar a caracterizar la gestión de riesgos del sujeto de estudio.

Asimismo, la presente investigación utilizará un enfoque mixto, pues direcciona el mayor entendimiento a los objetivos planteados del problema. Por un lado, se ha optado por el enfoque cualitativo, debido a que permite conseguir el entendimiento de un acontecimiento por medio de la documentación y análisis de las experiencias de aquellos que se enfrentan al fenómeno (Vivar et al., 2013). En adición, Ponce y Pasco (2018) mencionan, que el enfoque cualitativo permite una mayor flexibilidad en cuanto a la secuencia del estudio, puesto que enfatiza la investigación por medio de muestras más pequeñas teniendo el uso de herramientas interactivas y abiertas que permiten una interpretación acertada y efectiva de la investigación. Por otro lado, se emplea el enfoque cuantitativo, pues con su medición numérica permite establecer patrones de comportamiento (Ponce & Pasco, 2018) que permitirá realizar una adecuada evaluación y posterior análisis de los factores de riesgo de la presente investigación. Es así que el enfoque cuantitativo permite medir y definir conceptos

para la interpretación del estudio de los riesgos de acuerdo a la evaluación que se realice en el estudio (Vega et.,al 2014). En ese sentido, contar con un enfoque cuantitativo permitirá medir las probabilidades y clasificar riesgos. Cabe agregar, que, en vista de lo descrito, se han formulado las herramientas de recolección de información y de análisis que se presentarán en los subcapítulos posteriores.

Por otro lado, la estrategia metodológica seleccionada para la investigación es el estudio de caso planteado por Yin (2018). El análisis se basa en la descripción e interpretación de las variables dentro de un contexto para comprender lo que está sucediendo en el entorno. Asimismo, permite comprender un fenómeno dentro de un contexto amplio en el cual es necesario recolectar diversa información, lo cual genera la interpretación del manejo en una organización dentro de un sector respectivo, ya sea empresarial, público o social (Pasco & Ponce, 2018). De este modo, la estrategia de estudio de caso brinda la facilidad de conocer la manera en la cual el proyecto "Bondades de mi tierra" se desarrolla, dando a conocer los factores de riesgo que intervienen en su desarrollo, pues esta estrategia implica un análisis holístico del caso dentro de su contexto real, así como el análisis de la relación entre este con su entorno y los factores asociados (Yin, 2018). Es necesario mencionar que este caso fue elegido por la accesibilidad a la información de la organización y porque el proyecto cuenta con el eje temático de la seguridad alimentaria.

1.2. Operacionalización de las Variables de la investigación

En la investigación actual, se establecieron tres objetivos específicos para limitar los temas que se abordarán en el estudio y, por consiguiente, se determinaron variables para cada objetivo con el fin de identificar los factores que se investigarán durante la recolección de información. En esta línea, la presente investigación se respalda en la matriz de consistencia (ver Anexo C) y la matriz de recolección de información (ver Anexo D), de tal forma que la primera matriz posibilitó la alineación de los objetivos de la investigación con las variables a estudiar para luego definir las. En cuanto a la segunda matriz, esta ha permitido desagregar las variables en sub variables y poder plantear estratégicamente preguntas guía para la recolección de información, así como su asignación de la herramienta idónea a emplear con cada actor relevante (ver Tabla 11). Tras ello, en la siguiente tabla, se muestra una parte de la matriz de consistencia, en la que se observan las variables asignadas a cada objetivo específico y su descripción conceptual.

Tabla 11: Descripción general de las variables de la investigación

Objetivo específico	Variable	Autor	Descripción conceptual
Primera dimensión: Gestión del riesgo			
OE1: Describir cómo se dan los riesgos en los proyectos de desarrollo, así como demostrar la relevancia de una adecuada gestión de riesgos	Alcance, contexto del proyecto y criterios del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a que en esta etapa es necesario conocer el contexto interno y externo de la organización.
	Identificación del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a la identificación de eventos inciertos que podrían tener un impacto negativo en los objetivos de la organización.
OE3: Diagnosticar los principales riesgos que inciden en el proyecto de desarrollo y plantear estrategias ante estos, en el eje de seguridad alimentaria, para el caso estudiado "Bondades de mi tierra".	Análisis del riesgo	ISO 3100:2018 (2018); PMI (2021)	Se refiere a la comprensión del riesgo y sus características para lo cual es necesario utilizar técnicas cualitativas, cuantitativas u las dos para poder analizarlo.
	Valoración del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a la comparación de los resultados de análisis de los riesgos con los criterios establecidos para poder determinar la acción a tomar, priorizarlos e identificar los necesarios para su debido tratamiento.
	Tratamiento del riesgo	ISO 3100:2018 (2018); PMI (2021)	Se refiere al planteamiento de estrategias y medidas para tratar los riesgos identificados, implica seleccionar las opciones más adecuadas para manejar cada riesgo, que pueden incluir evitar, transferir, mitigar o aceptar los riesgos.
	Registro e informe del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a documentar la información relevante sobre el riesgo, implica mantener un registro actualizado de los riesgos identificados.
Segunda dimensión: Seguridad alimentaria			
	Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria	OEA (2022)	Se refiere a los múltiples programas de alimentos y que han puesto en marcha proyectos de emergencia gracias a los cuales se ha podido brindar alimentos a sus poblaciones ante la inseguridad alimentaria
	Enfoque de la seguridad alimentaria	Garcés y Quiroz (2019)	Se refiere a los cuatro enfoques de la seguridad alimentaria; el primero, al enfoque neoclásico; el segundo el enfoque biomédico; el tercer enfoque el sociológico y por último el enfoque de vida sostenible u holístico.
	Dimensiones de la seguridad alimentaria	FAO (2022)	Se refiere a las dimensiones de disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad de los alimentos.
	Mapa de actores	UNICEF, et. al (2021)	Se refiere a los principales actores que forman parte del ecosistema de los proyectos de seguridad alimentaria.
	Gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria	BID (2005); BID et al. (2006)	Se refiere al conjunto de prácticas y modelos en materia de la gestión del riesgo que se han planteado en torno a los proyectos de seguridad alimentaria

Tras presentar la tabla anterior, se describe el detalle de cada variable por objetivos en los párrafos subsiguientes.

En primera instancia, la primera sección de la matriz de recolección de información es la gestión de riesgos, donde se abarcan el objetivo específico 1 y objetivo específico 3 de la investigación (ver Anexo B). De esta forma, tales objetivos son 1) describir cómo se dan los riesgos en los proyectos de desarrollo, así como identificar el marco analítico adecuado para la gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria y 3) analizar los principales riesgos que inciden en el proyecto de desarrollo y plantear estrategias ante estos, en el eje de seguridad alimentaria, para el caso estudiado “Bondades de mi tierra”. En ese sentido, se utilizó la ISO 3100:2018 (2018) para definir las etapas de este primer marco, que se detallarán a continuación.

La primera variable denominada como el **alcance, contexto y criterio** servirá para conocer el aspecto general del tratamiento del riesgo de la organización, es relevante pues permitirá conocer el contexto interno y externo de FH. Esta es la primera etapa para desarrollar para la Gestión del Riesgo. Para esta variable se usará la entrevista y los documentos internos de FH. También, los actores a entrevistar serán tanto internos de la organización como el jefe del proyecto, los administrativos, la coordinadora zonal de Huancavelica, el voluntario del proyecto; y externos tales como el beneficiario del proyecto y el representante de la comunidad de Huancavelica.

Asimismo, la segunda variable consiste en la **identificación del riesgo**, en el cual se analizan los tipos de riesgos, la clasificación de los riesgos y las características de los riesgos en el proyecto del caso de estudio. Para ello, se revisarán los documentos internos de FH y se realizarán entrevistas a la Coordinadora del PA Huancavelica, personal administrativo del proyecto en Huancavelica, el Facilitador de medios de vida y el Especialista de medios de vida.

La tercera variable es el **análisis del riesgo**, que comprenderá tanto al análisis cualitativo como los análisis cuantitativos de los riesgos del proyecto. Para ello, será imprescindible la entrevista con el jefe del proyecto.

La cuarta variable es la **valoración del riesgo**, la cual es necesaria para validar los riesgos encontrados. De esta manera se realizan los ajustes necesarios y se identifican a los principales. En esta variable fue necesario contar con la aprobación de la Coordinadora del PA de Huancavelica.

La siguiente variable es el **tratamiento del riesgo**, la cual consiste en tomar las medidas necesarias para el tratamiento de los riesgos identificados y priorizados. Para ello,

se plantean estrategias que pueden incluir evitar, transferir, mitigar o aceptar los riesgos, lo que permitirá tomar las decisiones más adecuadas.

Finalmente, se encuentran la variable del **registro e informe del riesgo** el cual tiene como finalidad informar los resultados del proceso de la Gestión de Riesgos, es decir, comunicar la información relevante a las personas indicadas del proyecto para que esta sea utilizada de manera idónea.

La segunda sección de la matriz de recolección de información es la seguridad alimentaria y los proyectos de desarrollo (ver Anexo D). Esta sección responde al objetivo específico 2 de la investigación que es describir los proyectos de desarrollo con relación a la seguridad alimentaria y su importancia en el contexto del Perú y Latinoamérica en el que se desarrolla el caso de estudio “Bondades de mi tierra”.

De esta forma, se tiene como primera variable los **proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria**, el cual se sustenta con la OEA (2022) y se refiere a los múltiples programas de alimentos y que han puesto en marcha proyectos de emergencia gracias a los cuales se ha podido brindar alimentos a sus poblaciones ante la inseguridad alimentaria. Es relevante, pues se muestran diversas formas de tratar los proyectos enfocados en este eje, esta variable permitirá conocer de qué manera se han desarrollado los proyectos en el contexto de Latinoamérica y el Perú. Para tal fin, se entrevistó a especialistas en proyectos de desarrollo y de seguridad alimentaria de organizaciones internacionales como la FAO.

La segunda variable es el **enfoque de la seguridad alimentaria**, en la que se consideran los enfoques neoclásico, biomédico, sociológico y de modo de vida sostenible u holístico planteados por Garcés y Quiroz (2019). Para esta variable, se realizó la entrevista con el Especialista de medios de vida y el Facilitador de medios de vida.

Asimismo, la tercera variable es la de las **dimensiones de la seguridad alimentaria** en la que se consideran las planteadas por la FAO (2022b), tales dimensiones son la de disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad.

Por otro lado, se tiene la variable de **mapa de actores** que se sustenta por medio de UNICEF, et. al, (2021), quienes mencionan la importancia del reconocimiento de los actores claves para un adecuado proceso de identificación de riesgos. Para esto, se entrevista a actores externos clave que permitan brindar la información de identificación de riesgos y en adelante el desarrollo de una estrategia para su tratamiento. Dentro de los actores se encuentran las instituciones internacionales y la academia, así se entrevistará a especialistas del BID, ONU, Acción contra el hambre, PUCP.

La última variable es la **gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria**. Este concepto se sustenta por medio de los autores BID (2005) y BID et al. (2006). Esta variable permitirá conocer la identificación de los riesgos en los proyectos de desarrollo, la manera en que son caracterizados y la importancia de su adecuada gestión.

De esta forma, se presentan las variables correspondientes a cada uno de los objetivos planteados con la finalidad del desarrollo idóneo de la investigación. En el siguiente subcapítulo se presentan las herramientas necesarias para la recolección de información. Es necesario mencionar que las variables fueron validadas por especialistas de cada área. Las variables de Gestión de Riesgo fueron revisadas por el profesor Aldo Sarria Lancho y, también, aprobó las preguntas que se realizan en los apartados. Las variables de Seguridad Alimentaria fueron aprobadas por el especialista Renzo Guillén.

1.3. Herramientas de recolección de información

La obtención de información es un punto relevante al momento de iniciar el trabajo en campo y, en esa línea, existen diversas herramientas y técnicas que permiten la recolección de información. Según la Guía de investigación PUCP- FGAD, las más utilizadas son cuatro: la encuesta, entrevista, *focus group* y observación (Pasco & Ponce, 2018). En ese sentido, de acuerdo con la viabilidad de la investigación se utilizará la técnica de entrevista.

Una entrevista es una técnica cualitativa, cuyo proceso se origina por medio del diálogo de dos personas, un entrevistado y un entrevistador, cuyo fin es cumplir con los objetivos de búsqueda de información para acceder y comprender el sujeto estudiado (UCLM, 2021). En la misma línea, para cumplir con los objetivos previamente establecidos, es necesario seguir una serie de preguntas, las cuales pueden estar planteadas de forma estructurada, semiestructurada y no estructurada (Pasco & Ponce, 2018). La entrevista semiestructurada posee un nivel mayor de flexibilidad; esto quiere decir que las preguntas planteadas, previamente, pueden ser amoldadas de acuerdo con la respuesta y comodidad del entrevistado y permite la posibilidad de adaptarse a los sujetos para motivar a expresarse libremente y eliminar la barrera del formalismo (Díaz, et al. 2013). En consecuencia, se utilizará la entrevista semiestructurada para poder recolectar la información adecuada para la investigación. En ese sentido, las entrevistas que se realizarán serán brindadas por los actores señalados lo que buscará entender los objetivos del marco analítico.

Es necesario recalcar que al momento de realizar la entrevista se siguieron los debidos cuidados éticos para los entrevistados que han sido promovidos por el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la PUCP. Por ello, se brinda un consentimiento informado en el cual se detalla los objetivos de la investigación y los permisos necesarios para cuidar y respaldar la seguridad del entrevistado, el cual fue un modelo recomendado por la institución y adaptado

a la investigación. Además, al momento de realizar la entrevista se informó y preguntó acerca de su conformidad con la grabación de la entrevista. Asimismo, se le informó que se compartirán los resultados del estudio. Es necesario recalcar que estas herramientas fueron aprobadas por el profesor Mario Pasco (M. Pasco, comunicación personal, 7 de junio 2023) y Víctor Vite (V. Vite, comunicación personal, 8 de junio 2023), especialistas en el área. El consentimiento informado y las guías de las entrevistas se detallan en los Anexos E y F.

1.3.1. Marco muestral

Es necesario mencionar que según Hernández et al. (2014), en el proceso cualitativo al buscar recolectar los datos de un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, no es imprescindible que la muestra sea representativa del universo o población que se estudia y, en esa línea, el muestreo utilizado para tal fin será la técnica “por conveniencia” y “bola de nieve”. La técnica de conveniencia permite seleccionar los casos accesibles que acepten ser incluidos por medio de la accesibilidad y la proximidad (Otzen & Manterola, 2017). Asimismo, se requerirá la estrategia de bola de nieve hasta la saturación, lo cual implica que se realice las entrevistas hasta el punto en que ya no haya más actores con relación al estudio. En otras palabras, agotar todos los actores posibles recomendados por los mismos antes seleccionados (ver Tabla 7). Los actores involucrados se convierten en punto de contacto para conseguir otros actores que puedan brindar información relevante para la investigación (Olivas, 2020). En la presente investigación, los actores entrevistados son detallados en el directorio (ver Anexo G).

Por otro lado, respecto a las entrevistas a profundidad semiestructuradas para los actores internos, se tomó en cuenta el marco analítico anteriormente mencionado. En ese sentido, los actores internos entrevistados fueron la coordinadora del PA de Huancavelica, el personal administrativo del proyecto en Huancavelica, el facilitador de medios de vida y el especialista de medios de vida. Estos actores fueron elegidos, puesto que permiten comprender y conocer la manera que es percibido el riesgo en la organización.

Además, en lo que respecta a las entrevistas de profundidad semiestructuradas para los actores externos se han dividido por dos partes, puesto que es necesario contar con la información para el marco analítico. Sin embargo, también permitirá complementar la información en lo que respecta al marco contextual que está en relación con los objetivos 2 y 3 del estudio. Los actores seleccionados para estas entrevistas son diversos especialistas en seguridad alimentaria y beneficiarios que fueron parte del proyecto. Los especialistas fueron representantes de la ONU, la FAO entre otras instituciones. Es así como las preguntas desprendidas para estos actores guardan relación respecto a la gestión del riesgo y la seguridad alimentaria.

1.4. Herramientas de análisis de información

En lo que respecta a las herramientas del análisis de información, se utilizó el software ATLAS. Ti, pues permite ayudar a gestionar la información recolectada. El software facilitó la edición, estructuración y el uso de códigos para analizar cualitativamente los resultados. Estos pueden ser revisados en el Anexo H. Es necesario mencionar, antes de este paso se transcriben las entrevistas grabadas en documentos de drive separados por cada uno de los nombres de los entrevistados para facilitar la codificación.

Asimismo, para el desarrollo de las etapas de la Gestión de Riesgos se utilizó la ISO 31000:2018. También, para complementar este paso se emplearon algunas herramientas recomendadas por el PMI (2021). En lo que respecta a la identificación de riesgos se utilizó el FODA, el registro de supuestos, y los acuerdos y contratos del proyecto. En esta etapa fue necesaria el uso de tablas elaboradas en Excel para identificar los riesgos. Para la etapa del análisis cualitativo, se usó la matriz de probabilidad de impacto y para la etapa del análisis cuantitativo se emplea el diagrama de tornado. Este análisis sólo será cualitativo por lo tanto se utilizarán las entrevistas para su recolección de información mencionada anteriormente.

2. Limitaciones

La investigación ha presentado algunas limitaciones tanto al inicio de la investigación como durante el trabajo de campo. En primer lugar, se tiene la limitante de información, puesto que existe muy poca bibliografía alineada a la Gestión de Riesgos en proyectos de seguridad alimentaria y Proyectos de desarrollo. Este fue un punto muy desafiante al momento de realizar el estudio, puesto que la inaccesibilidad a estos textos implica mayor dificultad al estudio. Esto se puede ver reflejado en el Informe Bibliográfico en el Anexo I.

En adición, otra limitante durante el trabajo de campo se dio por factores externos. Por un lado, con los actores internos se habían programado las entrevistas con anticipación. Sin embargo, debido a programas de FH algunos de ellos debieron viajar. Es así como se pospuso las entrevistas retrasando la investigación. Sin embargo, se completaron en su totalidad cuando regresaron. Por otro lado, respecto a los actores externos se tuvo mayores implicaciones, puesto que las entrevistas agendadas se tuvieron que reprogramar debido a la falta de asistencia de algunos y por cambio de fecha.

Finalmente, la falta de tiempo para poder viajar a la zona de intervención del proyecto supuso una limitante; pues ello hubiese permitido poder acceder con mayor facilidad a los beneficiarios. A pesar de ello, se logró entrevistar a cuatro beneficiarios. Cabe mencionar, que también hubo dificultad en el acceso a las llamadas telefónicas, ya que algunos de ellos no contaban con línea de celular o las barreras del lenguaje no permitían una comprensión fluida.

3. Secuencia metodológica

En la siguiente sección se presenta la secuencia metodológica de la investigación, la cual cuenta con tres principales fases para poder cumplir los objetivos de la investigación; estas son las fases de exploración, la fase de análisis y la fase de cierre. A continuación, se describen los pasos estratégicos a seguir en cada fase.



3.1. Fase de exploración

Esta primera fase busca el conocimiento y caracterización del sujeto de estudio, así como la descripción de los principales actores que pertenecen al contexto en el que este se desarrolla.

Con esa finalidad, el primer paso es el análisis del sujeto de estudio, en este caso, el proyecto de desarrollo “Bondades de mi Tierra”. Para poder conseguir información clave del proyecto se realizaron entrevistas a los actores internos. En cuanto a los actores internos, se seleccionó estratégicamente a la Coordinadora zonal de PA de Huancavelica (1 entrevista), Personal Administrativo del PA de Huancavelica (1 entrevista), Especialistas de Medios de vida (2 entrevistas) (1) y Facilitador Medios de Vida (1). En complemento, se revisó la documentación importante del proyecto brindada por el especialista de medios de vida y Christian Tohalino, respectivamente.

En cuanto al segundo paso que se siguió para la descripción del contexto del sujeto, se seleccionó para las entrevistas a los actores externos. De esta forma, se entrevistó a un

especialista de la FAO y las demás entrevistas fueron reprogramadas (1 COMSAN, 1 ONU, 1 BID).

3.2. Fase de análisis

La siguiente fase está conformada por seis etapas según la ISO 31000:2018, la cual fue explicada en el marco teórico. Para la primera etapa del alcance, contexto y criterios. Se utilizaron tanto las fuentes secundarias como las primarias, lo cual permitió conocer el entorno de la gestión de riesgos en los proyectos. Se utilizó como fuente primaria las entrevistas realizadas tanto por Blanca Boza, Coordinadora zonal de Huancavelica, y el especialista de medios de vida.

En la segunda etapa de identificación del riesgo, se entrevistó a todos los actores seleccionados del proyecto "Bondades de mi tierra". Se usó tanto la teoría del ISO 31000:2018 como la del BID et al. (2006). Estas teorías permitieron identificar el riesgo de forma clara y precisa. Para ello se utilizan los tipos de riesgos en los proyectos, la clasificación de los riesgos en proyecto y por último las características de los riesgos en los proyectos de desarrollo. La información se obtuvo de Blanca Boza, el especialista de medios de vida, Ruth Aguirre y Gustavo Rojas.

La tercera etapa es el análisis de los riesgos. En esta se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo (ISO 31000:2018). En la primera parte del análisis cualitativo se realizó la matriz de probabilidad de impacto recomendada por la PMI (2021). Ello permitió reconocer los riesgos y designar la probabilidad que permitió priorizarlos. Una vez realizado ello se permitirá reconocer los riesgos y designar su probabilidad para luego priorizarlas de acuerdo con las amenazas del proyecto. Seguidamente, se realizó el análisis cuantitativo de la investigación, para ello se empleó el análisis de sensibilidad que incluye el uso del diagrama del tornado.

En la cuarta etapa, se realizó la valoración de los riesgos, para lo cual se coordinó la reunión con la Coordinadora zonal de Huancavelica para brindar la validación de los pasos anteriores y, de esta manera, considerar los riesgos más urgentes de tratar. Asimismo, se realizó la comparación de los resultados con los criterios. En la etapa del tratamiento del riesgo, se tomó como referencia la decisión del tratamiento de las amenazas, según la teoría que presenta el PMI (2021) y, luego de ello, se planificaron estrategias en conjunto con las tesis.

Finalmente, para la etapa del registro e informe se utilizó un cuadro de registro del riesgo, herramienta del PMI (2021). Ello sirvió para ordenar y mostrar los resultados de la investigación. Se espera tener una entrevista en adelante para brindar los resultados del estudio tanto con la Coordinadora zonal de Huancavelica como al Especialista de Medios de vida.

3.3. Fase de cierre

Para la última fase, se concluirá el análisis con una triangulación de la información, que permitirá la identificación de los principales hallazgos, así como el posterior planteamiento de conclusiones, en el que se incluirá la alineación de la información con los objetivos planteados, y las recomendaciones, en las que se presentarán las principales estrategias a seguir al corto y largo plazo. Finalmente, se presentarán los hallazgos a la Dra. Marta Tostes, quién posee conocimientos acerca de la gestión de los proyectos y la gestión del riesgo. De esta forma es como se plantea la validación del análisis resultante de la presente investigación.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se evidencian los hallazgos identificados en las entrevistas que se realizaron durante el trabajo de campo. Para ello, se toma como eje principal a la identificación de los riesgos en el proyecto "Bondades de mi tierra". Además, el análisis toma como referencia el proceso de la gestión del riesgo, ordenándose así en sus cinco etapas.

1. Alcance, contexto y criterio

En la primera etapa de alcance, se definió los actores de la organización FH que serían los entrevistados. Para esta etapa, se identificó que los perfiles adecuados para la identificación de los riesgos serían tanto actores internos del proyecto como los beneficiarios. FH tiene aproximadamente 17 años de presencia en el Perú, sus proyectos se encuentran en diversos departamentos del país y han sido implementados en cada uno de estos. Por ello, para poder entrevistar a los actores solo se identificó a los pertenecientes del proyecto "Bondades de mi tierra". Asimismo, se consideró importante conocer la perspectiva de los facilitadores y beneficiarios, puesto que brindan un contraste de las actividades realizadas por la organización.

Después de elegir el alcance del estudio, se establecieron las fechas de las reuniones pertinentes con los diversos actores. Estos involucran los actores internos del proyecto, con quienes existe una accesibilidad en la comunicación; en lo que respecta a los actores externos, existió complejidad al momento de contactarlos. Esto debido a los cruces de fechas de viaje por parte de los especialistas. Asimismo, por parte de los beneficiarios, se dificultó el contacto a razón de la ubicación geográfica. Así se entrevistaron a los actores clave del proyecto tales como al Especialista de medios de Vida, a la Coordinadora zonal de Huancavelica, al personal Administrativo del proyecto en Huancavelica, al Facilitador de medios de vida y beneficiarios.

En ese sentido, para contestar la primera parte del contexto de los riesgos se realizaron cuatro preguntas. En lo que se respecta a la definición del riesgo en el proyecto, de forma general, los entrevistados mencionaron que los riesgos son externos al proyecto y pueden perjudicar el desarrollo normal de las actividades. En ese sentido, se puede decir que los involucrados directamente al proyecto de "Bondades de mi tierra" tienen la noción de los riesgos dentro de este. Asimismo, otra de las preguntas fue acerca de la gestión de los riesgos en el proyecto. En esta línea, ellos mencionaron que no existe una política de Gestión de Riesgos como tal en ninguno de sus proyectos actuales, aunque sí cuentan con una identificación histórica del año pasado de ciertos riesgos. Finalmente, acerca de la pregunta sobre la importancia de los riesgos dentro del proyecto han mencionado que lo consideran muy relevante, puesto que al futuro buscan generar estrategias que les permitan reducir los

impactos en el proyecto. En adición, la perspectiva de la seguridad alimentaria de los beneficiarios complementa lo mencionado por el proyecto. Como hallazgo se ha visto que las familias beneficiadas han mencionado que el Proyecto Bondades de mi tierra ha permitido mejorar la salud de los niños con anemia. Esto por medio de la entrega de animales como cuyes y gallinas. Recalcando que han sido entregados para la crianza tanto para el consumo de la familia como para la venta. Esto por medio de capacitaciones y visitas a las familias para brindar las medidas necesarias cuando los animales se enferman.

Asimismo, por parte de la seguridad alimentaria dentro del proyecto, los entrevistados mencionaron que el enfoque que consideran puede ser dos, el enfoque neoclásico y el de vida sostenible. Es necesario recalcar que el aspecto de sostenibilidad se debe a que buscan que las familias puedan generar ingresos a largo plazo. También, resaltan que es importante que las familias sean quienes deben ser sostenibles con las actividades que ya brindó el proyecto. Por otra parte, la seguridad alimentaria vista por los especialistas en Latinoamérica y el Perú tiene diversas aristas. En lo que respecta a la cantidad de diversos proyectos con el enfoque de seguridad alimentaria nos mencionan que se han trabajado desde diversas organizaciones, puesto que la seguridad alimentaria es bastante transversal. Asimismo, cada uno de estas instituciones tienen sus propias metodologías y mandatos para abordar el problema de inseguridad alimentaria. En la misma línea, respondiendo a las dimensiones más utilizadas dentro de los proyectos (disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad), el especialista nos menciona que es necesario hacer una diferenciación. Por el lado del Estado, normalmente se impulsan los temas de utilización, aunque desde la Cooperación Internacional se priorizan los temas de acceso y estabilidad.

Los enfoques que se tiene como referencia del autor Garces y Quirós, van a variar de acuerdo a los proyectos según los especialistas. Pero, a pesar de ello se resalta que la mayoría de estos tendrá un enfoque con base biomédica, puesto que va a permitir comparar sobre bases cuantitativas. En esta línea, uno de los especialistas menciona que tanto como una base cuantitativa lo es la cualitativa, pues ello permitirá tener una mirada integral de la situación de las comunidades. Asimismo, se destaca la importancia del enfoque sociológico. Por ejemplo, en las poblaciones de migrantes venezolanos la asistencia alimentaria a estas poblaciones se hace por medio de un estudio de preferencia y canasta familiar, puesto que manejan otros tipos de elementos y de cocina. En ese sentido, existe un estudio sociológico en las familias. También menciona que existe una perspectiva holística en los programas. Los proyectos no solo buscan darle un enfoque de seguridad alimentaria, sino fortalecer la integración a la comunidad como fin último. En ese sentido, se acompaña con programas de medios de vida que permiten a las personas migrantes integrarse de la mejor manera. En el tema de la perspectiva neoclásica puede verse de primera impresión negativo, aunque es

importante brindarle una mirada de producción, oferta y cambio climático. Es necesario mencionar que siempre existirá un enfoque biomédico y, actualmente, ante la existencia de las crisis en diversos aspectos es necesario y muy importante un enfoque holístico.

Cabe recalcar, que los enfoques reflejan o permiten ver un esquema de lo que más está pasando tanto de la cooperación Internacional como los temas humanitarios de seguridad alimentaria. Es así que el especialista menciona que es necesario ver cómo estos elementos se articulan entre sí y no como excluyentes entre ellos. En lo que respecta a la gestión de riesgos en los proyectos de seguridad alimentaria, el especialista menciona que es bastante utilizada, ya que es necesario contar con evaluaciones de riesgo, puesto que al trabajar con alimentos y con transitoriedad monetaria permitirá mostrar confianza y el detalle a la entidad donadora. En ese sentido, los mecanismos de control de riesgos tienen una presencia importante, y no solamente de riesgos, sino que permiten controlar y ser constantes.

Respecto a la identificación de los riesgos en sí, los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria recurren cada vez más a la inclusión de una gestión de riesgos, puesto que se busca la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, es aún necesario seguir promoviendo estas prácticas para generar capacidades de resiliencia en las organizaciones promotoras. Es así que los riesgos que se han identificado van en relación a los cambios climáticos, la cultura e inadecuado diagnóstico en las poblaciones de intervención y la falta de articulación entre los diferentes proyectos existentes. Respecto al primero, las variaciones de temperatura, precipitaciones, entre otros, han causado falta de producción de animales y menos sostenibilidad en la producción de alimentos. El segundo de ellos tiene que ver con el conocimiento de las familias a quienes se entregaban los donantes, puesto que se puede contar con las capacitaciones constantes y necesarias, pero al no tener los elementos, estos no van a ser fructíferos. El tercero, que es el inadecuado diagnóstico, se produce por falta de un análisis integral, es decir, cuantitativo y cualitativo que permita generar un informe completo y detallado. Finalmente, la falta de articulación hace referencia a los diversos proyectos que son gestionados por los diferentes organismos estatales y no gubernamentales y, de esta manera, al no haber una coordinación y planeación estratégica, se pierde la oportunidad de articular dimensiones, como producción, prácticas alimentarias y salud.

Por el lado de las metodologías más utilizadas en la gestión de riesgos, los especialistas mencionaron a la matriz de evaluación de riesgos y *scorecard*. Asimismo, se resalta que, en el Perú, los proyectos suelen usar el Sistema Nacional de Riesgos de Desastres; aunque también, se encuentran los sistemas de información, los cuales son sistemas de alertas temprana ante desastres. Finalmente, como metodologías más actuales, Perú está avanzando a utilizar metodologías de mesas técnicas agroclimáticas, las cuales

permiten interpretar y atender con el conocimiento pasado para el inicio de un posible riesgo de lluvias u otros. La importancia de la gestión de riesgos permite mapear estas circunstancias tales como la privacidad o la reserva de información privada, aunque estas herramientas deben ser adaptadas a las ya existentes y no solo ser validada a nivel de Perú, sino a nivel de Latinoamérica.

Finalmente, las recomendaciones brindadas para la gestión de riesgos en las diversas instituciones es realizar una búsqueda y análisis de datos acerca de los riesgos, planteando como objetivo la sostenibilidad del proyecto. Ello quiere decir incluir un levantamiento de la información de los riesgos en la gestión del proyecto, puesto que si bien existe desde hace un tiempo en algunos países (este se da desde Colombia hasta la parte del Caribe); el Perú no cuenta con este debido proceso lo que dificulta la gestión de riesgos en proyectos. Asimismo, se resalta que las diversas organizaciones públicas o privadas, tomen en cuenta la articulación con las comunidades locales y de gobierno. Es decir que los gobiernos locales puedan implementar las metodologías utilizadas por estas organizaciones y que la incorporen dentro de sus políticas locales, puesto que lo ideal sería que las autoridades tuvieran las capacidades de actuar frente a estos desastres. De la misma manera, tener articulación con la comunidad facilita el acceso de los alimentos, puesto que conocer a la comunidad permitirá implementar el proyecto disminuyendo las barreras. Esto implica un trabajo previo de conocimiento hacia las localidades.

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos encontrados en esta etapa.

Tabla 12: Hallazgos de la Gestión de Riesgos

Gestión de Riesgos	
Fuente primaria	Hallazgo
<p>Blanca Boza (Coordinadora zonal de "Bondades de mi tierra" en Huancavelica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos son los que afectan a la continuidad y sostenibilidad del proyecto Bondades de mi Tierra. • La gestión de riesgos se considera un proceso por el cual se busca prevenir, mitigar y obtener un plan que brinde una respuesta ante situaciones de riesgos. • Es importante, puesto que genera estrategias para evitar y reducir la vulnerabilidad en el proyecto. • Dentro del proyecto Bondades de mi Tierra, los riesgos se definen como a esas causas externas que pueden evitar el normal desarrollo de las actividades, puede ser no sé algún fenómeno climático, algún problema social que pueda afectar directamente a las estrategias o el desarrollo de las actividades. • La gestión de riesgos tiene que ver con la correcta o adecuada identificación de estos riesgos para evaluarlos. Ello permite conocer el nivel de impacto y generar un plan de contingencia a fin de reducir los riesgos. • En FH no se cuenta con una política de riesgos específicamente para los proyectos. • FH tiene identificados ciertos riesgos que fueron catalogados el año pasado como de nivel intermedio hacia abajo. No se ha logrado identificar algún riesgo como alto.
<p>Especialista de medios de vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del proyecto Bondades de mi Tierra, los riesgos se definen como a esas causas externas que pueden evitar el normal desarrollo de las actividades, puede ser no sé algún fenómeno climático, algún problema social que pueda afectar directamente a las estrategias o el desarrollo de las actividades. • La gestión de riesgos tiene que ver con la correcta o adecuada identificación de estos riesgos para evaluarlos. Ello permite conocer el nivel de impacto y generar un plan de contingencia a fin de reducir los riesgos. • En FH no se cuenta con una política de riesgos específicamente para los proyectos. • FH tiene identificados ciertos riesgos que fueron catalogados el año pasado como de nivel intermedio hacia abajo. No se ha logrado identificar algún riesgo como alto.
Seguridad Alimentaria	
<p>Renzo Guillen (Especialista en Seguridad alimentaria de la FAO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos respecto a seguridad alimentaria se brindan normalmente por organizaciones grandes. • La gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria es limitada. Los proyectos muy pocas veces realizan gestión de riesgos de forma directa. La gestión de riesgos está enfocada, principalmente, a desastres naturales.
<p>Gustavo Rojas (Facilitador de "Bondades de mi Tierra")</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad alimentaria permite ayudar a los beneficiarios de esta manera se fortalece sus capacidades para generar ingresos con las estrategias implementadas. • Se busca un cambio en las comunidades. En otras palabras, la transformación por parte del proyecto FH. Esto, ya que se implementan actividades por un tiempo corto y se espera la continuidad por parte de ellos mismos. • FH busca el cambio en las comunidades, la transformación, es decir, que los beneficiarios puedan entender que FH está por un corto de tiempo y ellos después van a tener que ser sostenibles con las actividades que han aprendido.

Tabla 12: Hallazgos de la Gestión de Riesgos (continuación)

Seguridad Alimentaria	
Benjamín Dulanto (Presidente del Banco de Alimentos)	<ul style="list-style-type: none"> ● Un problema de importancia es la falta de atención y la falta de proyectos suficientes para abordar la seguridad alimentaria en Perú, a pesar de altas cifras de anemia y desnutrición crónica infantil. Perú está rezagado en comparación a México y Argentina en cuanto a iniciativas de seguridad alimentaria ● Se destaca la importancia de la gestión de riesgos en los proyectos, con ejemplos como el impacto de los cambios legislativos y riesgos en la calidad de los alimentos. ● Se sugiere que las organizaciones en seguridad alimentaria busquen ser sostenibles económicamente, comprendan a la población objetivo y piensen a largo plazo para lograr un impacto significativo.
Celia Ramírez (Especialista de Seguridad Alimentaria)	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe una falta de articulación de proyectos, así se destaca que los proyectos de seguridad alimentaria en Perú no están adecuadamente articulados entre dimensiones, como producción, prácticas alimentarias y salud. ● Se destaca el riesgo de un inadecuado diagnóstico de las preferencias alimentarias y la presión para generar informes constantes como riesgos importantes en estos proyectos. ● Se sugiere que un enfoque holístico sería más beneficioso para abordar la seguridad alimentaria, considerando factores económicos, sociales y mentales. ● Se resalta el riesgo de la presión por cumplir metas y generar informes frecuentes, sugiriendo que esta presión podría afectar negativamente la calidad de la intervención.
Fernando Castro (Especialista de Seguridad Alimentaria)	<ul style="list-style-type: none"> ● Perú cuenta con proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria; sin embargo, en otros países como Brasil y Colombia existen muchísimos más tanto en términos de calidad cantidad como de valor, los cuales son ejecutados tanto por la cooperación como por el Gobierno. ● Las dimensiones más abordadas de la seguridad alimentaria en los proyectos de desarrollo es el de disponibilidad, puesto que atiende temas de desarrollo productivo, agricultura familiar u temas de la cadena de suministro.
	<ul style="list-style-type: none"> ● El neoclásico ha sido el más utilizado; sin embargo, durante los últimos siete años se está usando el enfoque de sistemas, puesto que engloba las problemáticas que influyen en la inseguridad alimentaria. ● La utilización de la Gestión de Riesgos en los proyectos ha sido utilizada de forma más recurrente, puesto que se busca la sostenibilidad de estos. ● Los riesgos más resaltantes son los de cambio climático y los de los fenómenos sociales.
Jose Olivera (Especialista en Seguridad Alimentaria)	<ul style="list-style-type: none"> ● Los proyectos de desarrollo en seguridad alimentaria de Perú intervienen en el nivel del sector agrario y, especialmente, en el sector agrario familiar. ● Los riesgos que más se ha identificado respecto a los proyectos que se ha visto de la comunidad migrante son los riesgos económicos, tales como el alza de los precios. ● Las dimensiones más utilizadas en los proyectos en la seguridad alimentaria respecto a la comunidad migrante del Perú son las de acceso y disponibilidad.

2. Identificación del riesgo

Para la variable de identificación de los riesgos, en primer lugar, se inició con el análisis FODA y el Marco Lógico del proyecto "Bondades de mi tierra". Algunos de los riesgos coincidieron con los mencionados por los entrevistados. Sin embargo, había algunos que fueron descartados. Para poder identificar el riesgo, durante las entrevistas se tomaron como premisas los tipos de riesgos en los proyectos, la clasificación de los riesgos en los proyectos y por último las características de la gestión de riesgos en los proyectos.

Antes de empezar con las entrevistas, se realizó la revisión de los documentos enviados por FH. Estos constan del análisis de marco lógico y de los reportes enviados del año 2022 (E. Aguilar, comunicación personal, 9 de abril del 2023). En primer lugar, el marco lógico del proyecto "Bondades de mi Tierra", como se observa en el Anexo B, maneja una estructura de cuatro columnas: resumen de los objetivos, la jerarquía de objetivos, los indicadores y los supuestos. Respecto a las filas, se cuenta con el fin del proyecto, el propósito y los productos. La matriz tiene cierta similitud con la estructura presentada por CEPAL; sin embargo, no muestra el detalle de las actividades. Como fin principal busca mejorar la seguridad alimentaria de los hogares del programa del área de Huancavelica. Por ende, cuenta con dos propósitos; por un lado, el mejorar la producción agrícola familiar; por el otro, mejorar el acceso a fuentes diversificadas de alimentos en las familias. Es necesario mencionar que contar con dos propósitos no es adecuado, puesto que puede crear una situación de elección y buscar llegar a uno más que el otro; sin embargo, si se da esta circunstancia el encargado del proyecto podría elegir el que suma más importancia, el que es menos costoso y más accesible de llegar (Ortegón et al., 2015).

En relación a los riesgos en el marco lógico, estos se encuentran en la columna de supuestos. En el caso del proyecto "Bondades de mi tierra", los supuestos con los que cuentan son muy similares a los mencionados en algunas entrevistas. Estos son la presencia de movilización debido a las huelgas en consecuencia de la crisis política, y la existencia de redes inestables e inaccesibilidad a medios tecnológicos de las familias. De esta manera, tales riesgos fueron identificados tanto en el marco lógico como en las entrevistas de los actores internos.

En la primera parte del trabajo de campo, se realizó la entrevista a la Coordinadora zonal de Huancavelica, al Especialista de Medios de vida y al Personal Administrativo del proyecto de dicha provincia. En la primera parte, se realizaron tres preguntas que buscaban conocer si los riesgos eran conocidos o desconocidos por la organización. Los entrevistados señalaron que el riesgo está identificado parcialmente. Ellos mencionan que existe una noción del riesgo y algunos registros, aunque aún no forma parte de sus estrategias de trabajo.

Asimismo, mencionaron que el riesgo crea un efecto negativo en las actividades del proyecto. En lo que respecta a la clasificación del riesgo, se realizaron cuatro preguntas para conocer si se relacionaban al cronograma, a los presupuestos o recursos, a la calidad de los resultados u al alcance. En la siguiente imagen se muestra la cantidad de los riesgos clasificados tras las entrevistas, en el cual resulta predominante el riesgo de alcance. Respecto a las características del riesgo se buscaba conocer si es causado por un fenómeno natural, un factor físico, un factor socioeconómico o uno social. Se encontró que la mayoría de los riesgos ha sido por factores naturales y sociales.



Respecto al “alcance” de los riesgos, este se interpreta como la vinculación con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas (BID et al., 2006). Así, se identificó que estos son de tipo climático, social y socioeconómico. En lo que respecta al factor climático, estos han provocado que algunas estrategias de las comunidades cambien, como por ejemplo, debido a las sequías han dejado de sembrar y cultivar. Respecto al factor social, la mayoría de las causas se ha debido a la incertidumbre política, las protestas, creencias ideológicas, entre otros. Ello ha provocado la paralización de las actividades del proyecto. Con respecto a las económicas, se encuentra que, debido a las condiciones de pobreza, las familias no tienen los recursos para acceder a celulares o señales de internet, lo que ha perjudicado en la continuidad y actividad del proyecto en la zona.

Los riesgos calificados por su impacto en la calidad de los resultados son 11. Asimismo, “calidad de los resultados” se refiere a cumplir con los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios (BID et al., 2006). Estos han sido causados por factores climáticos, sociales, socioeconómicos. Por ejemplo, el tema de los factores climáticos, tales como el friaje, las lluvias y heladas ha provocado que algunas familias reduzcan la producción

de animales. Asimismo, algunos animales han muerto debido al friaje, puesto que no contaban con el forraje y, también, a la existencia de plagas y enfermedades que afecta directamente a los cultivos y animales. Por otro lado, los huaicos y deslizamientos de rocas han provocado la paralización de las actividades del proyecto.

En la misma línea los riesgos clasificados por el tiempo han sido 7. La clasificación designada como “cronograma” se relaciona con los tiempos estimados y las dependencias con otros proyectos u organizaciones que deben cumplir con los objetivos del proyecto (BID et al., 2006). Los factores causantes han sido casi en su totalidad por temas sociales, solo uno de estos ha sido por un factor climático. Es necesario resaltar que en esta parte se menciona el poco involucramiento y falta de apoyo por organizaciones tanto públicas como privadas. Esto se debe a que algunas actividades han sido postergadas al siguiente mes debido a la presencia de capacitaciones aleatorias que se encontraban fuera de su marco lógico, lo que indica una programación inadecuada para el cumplimiento de las actividades a tiempo.

Finalmente, los riesgos clasificados de impacto en el “presupuesto” se refieren a los vinculados con los recursos financieros o materiales del proyecto (BID et al., 2006). Así, los riesgos presentados fueron seis de acuerdo a las entrevistas. Los causantes de estos se deben en su totalidad a factores sociales tales como la inflación, falta de accesibilidad en las carreteras y alza de precios. Por ejemplo, la inflación causó un impacto significativo dentro del proyecto, puesto que ya existe un presupuesto designado para las compras, que, asimismo, se realiza en base a dólares y con el cambio de este más la variación de los precios, la adquisición de ciertos productos disminuyó. En el Anexo J, se pueden observar el resumen de los riesgos identificados por los entrevistados.

De este modo, una vez codificados los riesgos en las entrevistas se agregaron los que se identificaron en la parte inicial en el marco lógico. Asimismo, se agruparon algunos que tenían cierta relación y gran parecido. Se seleccionaron los riesgos y se enlistaron en una tabla en la cual se adiciona un comentario (en los riesgos que se consideraron necesarios) para que, al momento de presentarlo a la coordinadora del proyecto en Huancavelica, se tenga una mayor claridad acerca del significado de cada uno. En ese sentido, se obtuvo la validación de los riesgos por parte de la coordinadora, así como una validación secundaria por parte de los beneficiarios del proyecto. En la siguiente tabla (ver Tabla 13) se muestran los riesgos identificados, tanto en el marco lógico como en las entrevistas, del proyecto "Bondades de mi Tierra". Es necesario mencionar que el listado no muestra el orden de importancia de estos.

Tabla 13: Tipos de riesgos identificados según su impacto

Tipo	Riesgos Identificados	Comentario adicional
Alcance	Protesta social	Huelgas, toma de carreteras, protestas locales y a nivel de Huancavelica.
Alcance	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	Eventos imprevistos que afectan las actividades de los facilitadores
Alcance	Oferta escasa de los recursos requeridos en la zona de intervención	
Alcance	Presencia de heladas	
Alcance	Sequías	Afecta los resultados/Afecta las actividades
Alcance	Lluvias torrenciales	
Alcance	Pobreza tecnológica	
Alcance	Descontinuación de actividades por parte de los beneficiarios	Se refiere a que los beneficiarios no continúan las actividades a largo plazo luego de haber culminado el proyecto
Alcance	Inadecuada gestión comunitaria	
Alcance	Disrupción tecnológica	Desconfianza sobre las nuevas tecnologías empleadas en el proyecto
Alcance	Ideológico	Desconfianza y barreras ideológicas en cuanto a la religión
Alcance	Discontinuidad de los módulos por parte de la organización	
Calidad de los resultados	Presencia de plagas en los cultivos	Se refiere a la existencia de ciertas plagas y enfermedades que dañan los cultivos de las familias en el lugar de intervención.
Calidad de los resultados	Animales enfermos	
Calidad de los resultados	No culminación del programa completo por los beneficiarios	
Cronograma	Planificación inadecuada	Mala organización de las capacitaciones que se brindan en Lima
Cronograma	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	Para realizar las actividades en la comunidad, se refiere al apoyo por parte de Instituciones relacionadas, del estado o privadas
Cronograma	Mercancía en mal estado o inadecuada	Se refiere a que los productos lleguen en condiciones inadecuadas para las actividades de agricultura.
Cronograma	Falta de políticas públicas de apoyo	
Presupuesto	Disponibilidad de recursos	De la región Lima al lugar de intervención
Presupuesto	Dependencia de los suministradores	De la región Lima al lugar de intervención
Presupuesto	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	Se refiere a la necesidad de las estructuras necesarias para realizar las actividades de agricultura y crianza de animales
Presupuesto	Ineficiencia de los materiales	
Presupuestos	Inflación/ Alza de precios	
Presupuestos	Tipo de cambio	

Una vez identificados, clasificados y agrupados los riesgos se validó la información con la Coordinadora zonal en Huancavelica, Blanca Boza. Se enviaron los resultados de los riesgos encontrados para poder tener la aprobación y continuar con el análisis de la información. Ella aprobó los riesgos identificados y se continuó con la investigación. En la siguiente sección, se describirán los pasos del proceso de Gestión de Riesgos.

3. Análisis Cualitativo del Riesgo

En la etapa anterior de “identificación del riesgo” se obtuvo como resultado un listado de riesgos que será eje de análisis en la presente etapa. Asimismo, el objetivo de esta fase es analizar el nivel del impacto del riesgo, que se define en términos de probabilidad e impacto. Para ello, se realizó primero una evaluación del impacto del riesgo en el proyecto; de esta forma, se analizaron los tres componentes del impacto del riesgo que son el tiempo, el alcance y el costo. Seguidamente, se realizó el cálculo de la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Además, como paso siguiente se realizará la valoración de los riesgos, para poder ordenarlos según el nivel de prioridad. Cabe agregar que para la evaluación de los riesgos del presente análisis se tuvo la participación del equipo de FH asignado al proyecto “Bondades de mi tierra”.

3.1. Evaluación de probabilidad e impacto del riesgo

Como primer paso de esta evaluación se necesitó hallar el impacto del riesgo. Este se define en términos de alcance, tiempo y costo (Siles & Mondelo, 2018). La siguiente fórmula numérica ha sido validada por el especialista de gestión de riesgos Aldo Sarria.

Figura 17: Fórmula del impacto del riesgo

$$\text{Impacto del Riesgo (IR)} = \frac{\text{Alcance (A)} + \text{Tiempo (T)} + \text{Costo (C)}}{3}$$

Tras ello, se realizó la elaboración de cuatro plantillas en excel para la evaluación de cada uno de estos tres elementos y el componente de probabilidad. De esta forma, se empleó como estrategia la escala de Likert con un rango de valoración del 1 al 5.

Figura 18: Escala de Likert - Alcance



En cuanto al componente de Alcance (A), se asignaron las siguientes valoraciones: 1= "Muy bajo alcance"; 2= "Bajo alcance"; 3= "Poco alcance"; 4= "Mediano alcance"; 5= "Alto alcance".



En cuanto al componente de Costo (C), se asignaron las siguientes valoraciones: 1= "Muy bajo costo"; 2= "Bajo costo"; 3= "Poco costo"; 4= "Medio costo"; 5= "Alto costo".



En cuanto al componente de Tiempo (T), se asignaron las siguientes valoraciones: 1= "Muy corta duración"; 2= "Corta duración"; 3= "Media duración"; 4= "Larga duración"; 5= "Muy larga duración".



En cuanto al componente de Probabilidad (P), se asignaron las siguientes valoraciones: 1= "Nunca"; 2= "Casi nunca"; 3= "Ocasionalmente"; 4= "Casi siempre"; 5= "Siempre".

3.2. Cálculo del impacto del riesgo

Para el cálculo del impacto de cada riesgo se aplicó la fórmula previamente señalada; hallando así el promedio de los resultados de A, C y T (ver Tabla 14), tal como se detalla a continuación.

Tabla 14: Impacto del riesgo

N	Riesgos Identificados	Alcance (A)	Costo (C)	Tiempo (T)	Impacto del Riesgo (IR)
1	Protesta social	5	4	2	4
2	Planificación inadecuada	4	4	3	4
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	3	4	3	3
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	4	4	4	4
5	Inflación/ Alza de precios	4	4	3	4
6	Tipo de cambio	4	4	3	4
7	Disponibilidad de recursos	4	4	3	4
8	Dependencia de los suministradores	3	3	3	3
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	4	5	4	4
10	Mercancía en mal estado o inadecuada	3	4	2	3
11	Oferta escasa de los recursos requeridos en la zona de intervención	3	3	3	3
12	Presencia de plagas en los cultivos	4	5	3	4
13	Animales enfermos	3	4	4	4
14	Presencia de heladas	4	5	5	5
15	Sequías	4	5	4	4
16	Lluvias torrenciales	3	4	4	4
17	Pobreza tecnológica	3	4	3	3
18	Descontinuación de actividades por parte de los beneficiarios	3	3	3	3
19	Inadecuada gestión comunitaria	4	3	3	3
20	Falta de políticas públicas de apoyo	4	4	4	4
21	Discontinuidad de los módulos por parte de la organización	3	3	3	3
22	No culminación del programa completo por los beneficiarios	3	3	3	3
23	Ineficiencia de los materiales	3	4	2	3
24	Disrupción tecnológica	3	4	2	3
25	Ideológico	3	3	4	3

3.3. Análisis de probabilidad e impacto

Tras hallar las valoraciones del impacto y probabilidad de cada riesgo identificado, se procedió a hallar el nivel del riesgo. Para ello, se ha hecho uso de la siguiente fórmula perteneciente a la matriz de probabilidad e impacto del riesgo.

Figura 22: Fórmula de Nivel del Riesgo

$$\text{Nivel del Riesgo (NR)} = \text{Probabilidad (P)} \times \text{Impacto (I)}$$

Asimismo, se elaboró la siguiente tabla de valoración cualitativa del riesgo. Quedando determinada de la siguiente manera: del 1 al 4= “Muy bajo”; 5 al 9= “Bajo”; 10 al 14= “Medio”; 15 al 19= “Alto”; 20 al 25= “Muy alto”. Adicionalmente, se le atribuyeron los siguientes colores: verde claro= “Muy bajo”; verde oscuro= “Bajo”; amarillo= “Medio”; naranja= “Alto”; rojo= “Muy alto”.

Figura 23: Clasificación del nivel del riesgo

Muy Bajo	1-4
Bajo	5-9
Medio	10-14
Alto	15-19
Muy Alto	20-25

De esta forma, se realizó la evaluación de los riesgos, analizando los resultados obtenidos del NR y asignándole una valoración cualitativa tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15: Nivel del riesgo

N	Riesgos Identificados	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel del Riesgo (NR)	Nivel del Riesgo
1	Protesta social	3	4	12	Medio
2	Planificación inadecuada	4	4	16	Alto
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	4	3	12	Medio
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	4	4	16	Alto
5	Inflación/ Alza de precios	4	4	16	Alto
6	Tipo de cambio	4	4	16	Alto
7	Disponibilidad de recursos	3	4	12	Medio
8	Dependencia de los suministradores	3	3	9	Bajo
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	4	4	16	Alto

Tabla 15: Nivel del riesgo (continuación)

N	Riesgos Identificados	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel del Riesgo (NR)	Nivel del Riesgo
10	Mercancía en mal estado o inadecuada	3	3	9	Bajo
11	Oferta escasa de los recursos requeridos en la zona de intervención	2	3	6	Bajo
12	Presencia de plagas en los cultivos	3	4	12	Medio
13	Animales enfermos	4	4	16	Alto
14	Presencia de heladas	5	5	25	Muy Alto
15	Sequías	5	4	20	Muy Alto
16	Lluvias torrenciales	4	4	16	Alto
17	Pobreza tecnológica	4	3	12	Medio
18	Descontinuación de actividades por parte de los beneficiarios	3	3	9	Bajo
19	Inadecuada gestión comunitaria	4	3	12	Medio
20	Falta de políticas públicas de apoyo	4	4	16	Alto
21	Discontinuidad de los módulos por parte de la organización	2	3	6	Bajo
22	No culminación del programa completo por los beneficiarios	3	3	9	Bajo
23	Ineficiencia de los materiales	2	3	6	Bajo
24	Disrupción tecnológica	2	3	6	Bajo
25	Ideológico	3	3	9	Medio

Asimismo, de los 25 riesgos identificados, 8 corresponden al nivel bajo, 7 al nivel medio, 8 al nivel alto y 2 al nivel muy alto.

Tabla 16: N° de riesgos por nivel de impacto

N.º de riesgos por nivel identificados	
Bajo	8
Medio	7
Alto	8
Muy Alto	2

4. Análisis Cuantitativo del Riesgo

Para esta etapa, se empleó el análisis de sensibilidad tomando como referencia el diagrama del tornado. El objetivo esperado fue el de priorizar los riesgos más importantes del proyecto; para ello, se empleó la valoración cualitativa realizada en el paso previo.

Como primer paso del análisis de sensibilidad, se requirió de la validación de la coordinadora del proyecto para poder seleccionar la cantidad de riesgos a analizar; de esta manera se obtuvo que serían 16 los riesgos a analizar; esto pues son 16 los riesgos que van del nivel “medio” al “muy alto”. Con tal cifra, se procedió a ordenar los riesgos del mayor al menor nivel. De esa manera del cuadro obtenido en el análisis cualitativo se ordenó la lista de los riesgos seleccionados del nivel “Muy alto” al “Medio”. Así, nos quedamos con 6 riesgos del nivel “medio”, 8 riesgos del nivel “alto” y 2 del nivel “muy alto” (ver Tabla 17).

Tabla 17: Tabla de riesgos identificados seleccionados del nivel “medio” al nivel “muy alto”

N	Riesgos Identificados	Nivel del Riesgo (NR)	Nivel del Riesgo
14	Presencia de heladas	25	Muy Alto
15	Sequías	20	Muy Alto
2	Planificación inadecuada	16	Alto
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	16	Alto
5	Inflación/ Alza de precios	16	Alto
6	Tipo de cambio	16	Alto
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	16	Alto
13	Animales enfermos	16	Alto
16	Lluvias torrenciales	16	Alto
20	Falta de políticas públicas de apoyo	16	Alto
1	Protesta social	12	Medio
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	12	Medio
7	Disponibilidad de recursos	12	Medio
12	Presencia de plagas en los cultivos	12	Medio
17	Pobreza tecnológica	12	Medio
19	Inadecuada gestión comunitaria	12	Medio

Como siguiente paso, se validó con la coordinadora del proyecto el rango del costo económico del impacto de los riesgos; quedando como valor referencial y aproximado los montos de 2000 a 6000 soles. En dónde S/.2000 es igual al costo inferior del riesgo y S/.6000 al costo máximo del riesgo. De esta forma, se continuó con la valoración del costo económico de cada uno de los riesgos seleccionados tal cómo se muestra en la siguiente tabla 18.

Tabla 18: Análisis de sensibilidad

N	Riesgos Identificados	Nivel del Riesgo (extraído del análisis cualitativo)	Costo económico aproximado (en soles)
14	Presencia de heladas	Muy Alto	6000
15	Sequías	Muy Alto	6000
2	Planificación inadecuada	Alto	4275
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	Alto	5225
5	Inflación/ Alza de precios	Alto	5275
6	Tipo de cambio	Alto	5275
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	Alto	4275
13	Animales enfermos	Alto	5275
16	Lluvias torrenciales	Alto	5275
20	Falta de políticas públicas de apoyo	Alto	4275
1	Protesta social	Medio	4000
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	Medio	3275
7	Disponibilidad de recursos	Medio	3000
12	Presencia de plagas en los cultivos	Medio	3500
17	Pobreza tecnológica	Medio	3725
19	Inadecuada gestión comunitaria	Medio	3225

Asimismo, como segundo paso se ordenaron los riesgos según el impacto del riesgo en cuanto al costo económico tal cómo se observa en la tabla subsiguiente.

Tabla 19: Tabla de riesgos según el costo económico aproximado

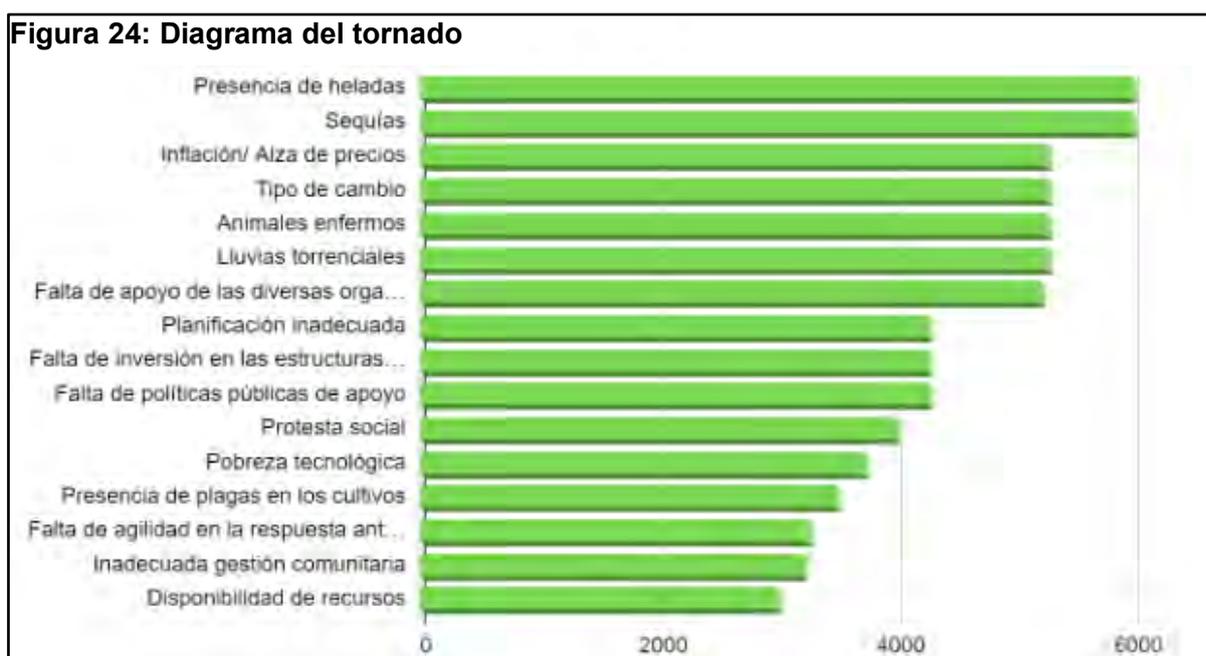
N	Riesgos Identificados	Costo económico aproximado	Nº orden
14	Presencia de heladas	6000	1
15	Sequías	6000	2
5	Inflación/ Alza de precios	5275	3
6	Tipo de cambio	5275	4
13	Animales enfermos	5275	5
16	Lluvias torrenciales	5275	6
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	5225	7
2	Planificación inadecuada	4275	8
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	4275	9
20	Falta de políticas públicas de apoyo	4275	10
1	Protesta social	4000	11
17	Pobreza tecnológica	3725	12

Tabla 19: Tabla de riesgos según el costo económico aproximado (continuación)

N	Riesgos Identificados	Costo económico aproximado	Nº orden
12	Presencia de plagas en los cultivos	3500	13
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	3275	14
19	Inadecuada gestión comunitaria	3225	15
7	Disponibilidad de recursos	3000	16

Con la tabla anterior, se realizó el diagrama del tornado (ver Figura 24), para poder tener mayor visibilidad de los riesgos priorizados ordenados por su impacto económico.

Figura 24: Diagrama del tornado



Al finalizar esta fase, obtuvimos los riesgos que deberían ser priorizados y considerados para su posterior tratamiento. Asimismo, estos fueron nuevamente validados por la coordinadora del proyecto abarcando así los riesgos más importantes para el caso de estudio.

5. Tratamiento del Riesgo

En la presente etapa, se busca el planteamiento de estrategias para cada riesgo priorizado. En esta línea, se tomó en consideración las estrategias de los siguientes tipos: “evitar”, “transferir”, “mitigar” y “aceptar” planteadas por el PMI (2021). De esta forma, se le presentó el siguiente gráfico (ver Figura 25) a la coordinadora del proyecto para poder luego desarrollar las estrategias.

Figura 25: Estrategias para el tratamiento del riesgo



Por consiguiente, se solicitó la apreciación de la coordinadora del proyecto acerca de cuál de estas estrategias es mejor considerar en el caso de cada riesgo priorizado. Por consiguiente, se elaboró el siguiente cuadro de estrategias.

Tabla 20: Estrategias para el tratamiento del riesgo

N.º orden	Riesgos priorizados	Evitar	Transferir	Mitigar	Aceptar
1	Presencia de heladas				
2	Sequías				
3	Inflación/ Alza de precios				
4	Tipo de cambio				
5	Animales enfermos				
6	Lluvias torrenciales				
7	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar				
8	Planificación inadecuada				
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología				
10	Falta de políticas públicas de apoyo				
11	Protesta social				
12	Pobreza tecnológica				
13	Presencia de plagas en los cultivos				
14	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas				
15	Inadecuada gestión comunitaria				
16	Disponibilidad de recursos				

Tras haberse validado que acción emplear para el tratamiento de cada riesgo, se obtuvieron los siguientes resultados: 4 riesgos para evitar, 1 riesgo para transferir, 8 riesgos

para mitigar y 4 riesgos para aceptar. Con esta información, se procedió a la formulación de estrategias por cada riesgo priorizado.

Tabla 21: Descripción de las estrategias para el tratamiento del riesgo

Tratamiento del riesgo	
Evitar	
Riesgos	Estrategias
Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el acercamiento a las diversas organizaciones con los actores de FH. Esto con el objetivo de que puedan establecer alianza y articulaciones, ello va a permitir tener un grado más alto de confianza para poder involucrarlos en las actividades de "Bondades de mi Tierra". Esto puede realizarse por medio de la invitación de los posibles aliados a los eventos públicos que se realizan y la comunicación directa por medio de reuniones privadas con los representantes de ambas partes.
Planificación inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de planificación trimestral con el equipo del proyecto de las capacitaciones que se realizarán en Lima para los facilitadores. Tomar en consideración las actividades que actualmente deben desarrollar los facilitadores en la zona de intervención.
Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería contar con un contacto adicional en la comunidad que tenga un alto acercamiento al proyecto y pueda ser capacitado para manejar las actividades del proyecto mientras el facilitador no esté presente. Esto con la finalidad de que sea la alternativa al momento en que el facilitador tenga que viajar para las capacitaciones y pueda ser reemplazado. De esta forma, se realiza una respuesta rápida y evitamos el cambio o consecuencias en las actividades planificadas para el proyecto.
Inadecuada gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones de liderazgo a los líderes de la comunidad, así como darles a conocer acerca de los beneficios del proyecto, de tal manera que puedan incentivar a las comunidades a participar de este. Asimismo, se podría brindar incentivos de acuerdo a resultados que les permita ser agentes activos dentro del proyecto. • Realizar una investigación de campo que permita conocer a los principales actores clave en la gestión de la comunidad y graficar el proceso de la gestión. Esta representación gráfica debe ser dada a conocer por los actores clave del proceso, así como las actividades principales a realizar en cada punto.
Transferir	
Riesgos	Estrategias
Pobreza tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Al existir el riesgo, es muy poco probable que FH pueda brindar estas herramientas tecnológicas. Sin embargo, este riesgo puede transferirse a otra organización. Es aquí donde se plantean las alianzas estratégicas. Por ejemplo, una de estas instituciones podría ser empresas tecnológicas como Movistar. Estas pueden formar parte del proyecto dentro de su área de Responsabilidad Social. En ese sentido, podrían participar como un aliado de "Bondades de mi Tierra".
Mitigar	
Riesgos	Estrategias
Inflación/ Alza de precios	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar dentro del presupuesto anual, la existencia de un costo posible para la cobertura de los riesgos. Ello permitirá disminuir la probabilidad de una falta de disponibilidad de efectivo frente al alza de los precios.
Tipo de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • FH mantiene su presupuesto en dólares, en ese sentido, es necesario contar con un monto, el cual debería ser analizado con detalle, anteriormente, tomando en consideración variables del país para que de esa manera se indique la tendencia del tipo de cambio. Ello brindará una cifra de dinero disminuyendo el riesgo cuando se realicen las actividades.

Tabla 21: Descripción de las estrategias para el tratamiento del riesgo (continuación)

Mitigar	
Riesgos	Estrategias
Animales enfermos	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de adquirir los animales sería necesario contar con un sistema de control de los animales antes de comprarlos. Asimismo, se debería contar con un plan de bioseguridad en el cual se establezcan protocolos de cuidado a los animales.
Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación /tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un reporte con los beneficios que brindan estas estructuras en los espacios de implementación en los lugares de intervención del proyecto. Para que pueda ser presentado en la reunión principal de fin de año en la que se toman las decisiones de asignación del presupuesto.
Presencia de plagas en los cultivos	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario contar con estrategia y planes de cuidado para las plantas para disminuir las plagas. Estas pueden ser recetas tradicionales de las comunidades que tengan como objetivo la prevención de las plagas. Muchas comunidades cuentan con saberes locales que pueden ser implementados en el proyecto.
Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un registro con los posibles proveedores de los principales materiales del proyecto localizados en zonas cercanas a la Región de Huancavelica. De esa forma, se puede descentralizar la compra de materiales sólo en la Región de Lima.
Presencia de heladas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones para proteger los cultivos como por ejemplo sembrar árboles o arbustos alrededor para reducir los efectos de las bajas temperaturas o el empleo de abono orgánico que produce calor en las plantas. • Realizar una campaña de información relevante acerca de consejos para la comunidad ante las heladas y friaje. Aquí se puede promover consejos para prevenir enfermedades respiratorias y el uso de ropa térmica por parte de los beneficiarios, así como la realización de una alianza para conseguir donaciones de ropa abrigadora para esta época. • Preparar una zona que sirva de cobertizo, de esta manera es un área de protección para los animales.
Sequías	<ul style="list-style-type: none"> • En colaboración con la comunidad, construir una fuente de abastecimiento de agua secundaria en caso de sequías.
Aceptar	
Riesgos	Estrategias
Presencia de heladas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de respuesta que contemple una guía a seguir por el equipo del proyecto para poder realizar las acciones de reconstrucción y retomo de las actividades luego de los efectos del fenómeno.
Lluvias torrenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un equipo de supervisión de los daños. Ello permitirá tener un registro del impacto causado en las actividades del proyecto.
Falta de políticas públicas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar estrategias que involucren a actores poco interesados en el proyecto. Esto perjudica el desenvolvimiento del desarrollo y retarda las acciones respecto al funcionamiento de las actividades del proyecto.
Protesta social	<ul style="list-style-type: none"> • Las protestas son un riesgo que ha estado presente en las actividades del proyecto durante este año por la coyuntura política. Es así que se deben establecer ciertas medidas al momento que esto ocurra. Por ejemplo, tener un grupo de encargados del proyecto en la zona que puedan supervisar los avances y pendientes en "Bondades de mi tierra". Cabe resaltar, que esto solo se dará en excepciones como esta.

Cabe agregar que las estrategias planteadas fueron validadas por la coordinadora del proyecto consideradas viables para el proyecto.

6. Registro e Informe de los Riesgos

En esta etapa, se realizó el resumen de los resultados obtenidos en cada etapa del proceso de gestión de riesgos y, asimismo, esto se coordinó con el especialista de medios de vida y el jefe de FH para poder ser considerado en la planificación de la gestión de riesgos que planean realizar a fines del presente año fiscal. Cabe resaltar que la persona encargada de llevar a cabo las presentes recomendaciones es el especialista de medios de vida, quién se comprometió a darle seguimiento a esta implementación para que se puedan obtener los mejores resultados, así como la comunicación de los avances a todo el equipo involucrado. En adición, esto se realizará en un trabajo conjunto con la coordinadora del proyecto, quien es un actor clave, pues está presente en la zona de intervención del proyecto.

A continuación, se observan los hallazgos encontrados en cada etapa de la gestión del riesgo del presente trabajo de investigación.

Tabla 22: Resumen de los principales hallazgos por etapas de la gestión del riesgo

Etapas de la gestión del riesgo	Hallazgos
Etapa 4: Valoración del riesgo	La coordinadora del proyecto estuvo de acuerdo con la lista de los riesgos priorizados y sus categorías; asimismo aprobó el empleo de las estrategias planteadas por el PMI (2021).
Etapa 1: Alcance, contexto, criterios	El alcance de la Gestión de Riesgos en el proyecto "Bondades de mi Tierra" ha sido visto desde diversas áreas del proyecto. Tal es así que se puede mencionar que sí existe una noción parcial acerca de los riesgos y consideran importante el poder integrarlos a sus estrategias. Respecto al contexto, se cuenta con poca información secundaria acerca de la gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria. Esto se confirmó por medio de una entrevista de los especialistas.
Etapa 2: Identificación del riesgo	Respecto a los riesgos del proyecto "Bondades de mi tierra" se identificaron 40 por parte de los entrevistados. De los cuales, 16 se clasificaron como riesgo de alcance, 11 de calidad de resultados, 7 de cronograma y 6 de presupuestos o recursos. Asimismo, se identificaron algunos en su análisis FODA y su Matriz de marco lógico, los cuales tenían cierta relación con los mencionados. Es así que se seleccionaron 25 de estos para presentarlos a la Coordinadora del Proyecto. Estos fueron validados por la misma.
Etapa 3: Análisis del riesgo	En esta etapa se llevó a cabo un análisis cualitativo y cuantitativo. En el análisis cualitativo se pudo analizar el nivel de impacto de cada riesgo identificado. 8 corresponden al nivel bajo, 7 al nivel medio, 8 al nivel alto y 2 al nivel muy alto. Asimismo, en cuanto al nivel muy alto, se encuentran riesgos de índole climático como las heladas y sequías. En el análisis cuantitativo se realizó la priorización de los riesgos previamente catalogados; de esta forma se seleccionaron 15 riesgos pertenecientes a las categorías de "medio" a "muy alto". Por consiguiente, se le asignó un costo económico referencial del riesgo para poder encontrar los de mayor importancia para el proyecto y poder continuar con su posterior tratamiento. De esta forma, se obtuvo que los riesgos con un mayor coste económico y de mayor prioridad son climáticos y corresponden al riesgo de heladas y sequías, que obtuvieron ambos una asignación de costo de 6000 soles, considerado el mayor costo que puede producir un riesgo en el proyecto.

Tabla 22: Resumen de los principales hallazgos por etapas de la gestión del riesgo (continuación)

Etapas de la gestión del riesgo	Hallazgos
Etapa 5: Tratamiento del riesgo	Para esta etapa se hizo uso de las 4 estrategias planteadas por el PMI (2021), asignadas a cada riesgo en coordinación con la coordinadora del proyecto. De esta manera, se obtuvo como resultado 4 riesgos para evitar, 1 riesgo para transferir, 8 riesgos para mitigar y 4 riesgos para aceptar, siendo así las estrategias de mitigación las más requeridas para la lista de riesgos actual. Asimismo, al obtenerse sólo una estrategia de transferencia, significa que la mayoría de las acciones para el tratamiento de los riesgos se llevarán a cabo por la propia organización
Etapa 6: Registro e informe del riesgo	Las presentes etapas descritas de la gestión del riesgo son nuevas para el equipo de FH; sin embargo, se cuenta con la buena disposición de implementar este modelo de gestión de riesgos, así como las estrategias planteadas para el proyecto BT y para los otros de su cartera de proyectos.



DISCUSIÓN

En cuanto al diagnóstico y medición de la seguridad alimentaria, se han obtenido diferentes puntos de vista de acuerdo a los especialistas. Benjamín Dulanto destaca la importancia de escalas cuantitativas para evaluar el riesgo en los proyectos de seguridad alimentaria, puesto que ello proporciona datos más objetivos y medibles. En contraste, Celia Ramirez sostiene que la rigidez de estas escalas podría no captar la rigidez del problema y que un enfoque holístico y cualitativo es necesario para comprender las dimensiones culturales y contextuales que influyen en la seguridad alimentaria. En concordancia con ello, José Olivera menciona que el enfoque de seguridad alimentaria varía de acuerdo al objetivo de cada proyecto, pero toma en cuenta que es necesario un enfoque holístico para integrar conocimientos de la comunidad y aspectos externos. En tanto, Fernando Castro menciona que ante los proyectos de seguridad alimentaria es necesario tener un enfoque de sistema, lo que quiere decir tener en cuenta cuatro aspectos (eficiencia, inclusión, sostenibilidad y residencia del sistema), es de esta manera que se puede entender la relación entre el consumidor y el productor.

Además, en cuanto a los riesgos asociados a los cambios del entorno, Benjamín menciona la necesidad de anticipar y gestionar los riesgos asociados con los cambios climáticos y socioeconómicos, abogando por estrategias de adaptación sólidas. En esta línea, Celia complementa que además de la adaptación se deben ver las oportunidades de estos, pues la capacidad de aprovechar los cambios puede mejorar la resiliencia de los proyectos. José concuerda con Benjamín acerca de que los riesgos deberían tener un análisis previo, pero para ello es necesario contar con una persona especialista que permita analizar estos riesgos dentro de la comunidad para conocer cómo son sus mecanismos y cómo prevenirlos. De la misma forma, Fernando Castro plantea que contar con herramientas nuevas como las mesas técnicas agroclimáticas permitirán interpretar y leer la información climática vista desde el conocimiento de los agricultores y de la comunidad.

Asimismo, en cuanto a la comprensión de las comunidades de intervención, Benjamín resalta la importancia de la comprensión cultural y la adaptación a las diversas cosmovisiones, puesto que esta sensibilidad reduce los riesgos de implementar intervenciones mal adaptadas. En complemento, Celia menciona que esta sensibilidad no solo implica reconocer la diversidad, sino también cuestionar enfoques tradicionales y estar abierto a cambios fundamentales en las estrategias para abordar las necesidades cambiantes de la población. De la misma manera José Olivera y Fernando Castro, mencionan que es necesario la articulación con la comunidad y los gobiernos locales, lo que va en relación con lo mencionado por los especialistas, puesto que consideran que conocer a la población a intervenir permitirá

facilitar el acceso a nuevos conocimientos y también ser conscientes de ciertas limitantes al momento de la intervención. Esto permitirá mayor sostenibilidad de las actividades.

En cuanto al uso de herramientas virtuales y tecnológicas en los proyectos de seguridad alimentaria, Benjamín destaca la eficacia de los medios virtuales para la educación alimentaria y la recolección de datos, subrayando la capacidad de estas herramientas para mitigar ciertos riesgos asociados con la interacción física. En cuanto a la especialista Cecilia, menciona que es un tema de preocupación la brecha digital y la exclusión de ciertos grupos de la población, señalando que depender demasiado de los medios virtuales puede aumentar la inequidad y el riesgo de dejar atrás a comunidades menos tecnológicamente avanzadas.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de riesgos en los proyectos de desarrollo del eje de seguridad alimentaria y, en este caso, se concluyó que el proceso desarrollado resultó esencial para la mejora de la gestión en el caso de estudio.

El análisis ha permitido que por medio de las entrevistas y el contacto clave de la coordinadora, los actores de FH puedan tener una visión general y más presente de los riesgos del proyecto en la actualidad. Esto se ve reflejado en la actual integración de la Gestión de Riesgos en las actividades y las estrategias del presente año para "Bondades de mi tierra". Además, al haber identificado los riesgos desde las diversas áreas, se ha enriquecido la investigación y favorecido a la detección de aquellos riesgos que no fueron nunca mapeados.

En lo que respecta al primer objetivo específico, los riesgos en los proyectos de desarrollo son considerados como amenazas, puesto que inciden en el desarrollo de sus actividades y cambios de estrategias. Así existen diversas metodologías como es el caso de la ISO 3100:2018, que permiten su identificación y análisis para prevenir y crear estrategias ante su presencia. Asimismo, en cuanto a su gestión, las etapas de identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, valoración, tratamiento, y registro e informe han resultado ser adecuadas para el análisis de los riesgos en el proyecto de desarrollo del caso de estudio, brindando un modelo viable de gestión de riesgos a ser replicado para los otros proyectos de la organización. En lo que respecta a Perú algunas organizaciones hacen uso de acciones para manejar el riesgo, a pesar de ello, este conocimiento no es documentado y debidamente informado, es decir, es un proceso que no suele ser identificado como tal y/o formalizado. Esta carencia de un registro de acciones ante el riesgo, implica una dificultad para los demás interesados de la organización de replicar las buenas prácticas y/o incluso mejorarlas.

En el segundo objetivo específico de la investigación se ha descrito la situación de los proyectos en seguridad alimentaria a nivel de Latinoamérica. Esto por medio de fuentes secundarias y entrevista a un especialista de la FAO. De este modo, se toma en conocimiento que los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria juegan un rol sumamente relevante en el país, puesto que alrededor del 50% de la población se encuentra en situación de inseguridad alimentaria. Sin embargo, estos proyectos se ven expuestos a diferentes riesgos económicos, sociales y naturales que demandan de una gestión adecuada del proyecto que desencadene en acciones estratégicas y de prevención para reducir y/o evitar las consecuencias de tales riesgos. Asimismo, es necesario mencionar que en su mayoría los proyectos de seguridad alimentaria han sido ejecutados por ONG. En lo que respecta al Perú, existen diversas organizaciones que implementan proyectos para la seguridad alimentaria. Estos proyectos utilizan diversas dimensiones y enfoques de acuerdo al objetivo de cada proyecto. Respectivamente, la dimensión de disponibilidad y acceso son más usadas en los proyectos; asimismo, el enfoque más utilizado es el holístico, pues involucra abarcar diversos aspectos externos como economía, sociedad, entre otros, para el proyecto. En el caso de estudio "Bondades de mi tierra", se utiliza un enfoque de vida sostenible u holístico, en el cual se busca que las familias puedan implementar a largo plazo las estrategias que ellos les enseñan y brindan.

Respecto al tercer objetivo, en base al análisis de los riesgos, se concluyó que el proyecto "Bondades de mi tierra" puede enfrentar varios riesgos que han tenido o podrían tener un impacto en cuanto al alcance, cronograma, presupuesto o calidad de sus resultados. En un inicio se identificaron 40 riesgos, aunque algunos de estos se encontraban o relacionaban con otros y, con la ayuda de la codificación, se obtuvo una lista de 25 riesgos aprobada por la coordinadora del proyecto para proceder al análisis. En esta línea, la mayoría de los riesgos identificados produce un impacto en el alcance del proyecto (43% del total), lo cual podría perjudicar las actividades y objetivos trazados para el mismo. Además, los riesgos se han originado por causas externas, sólo algunos pocos han sido identificados como riesgos internos. Así, se trata de factores sociales, económicos y, con mayor predominancia, los del factor climático. Cabe agregar que los riesgos de índole climático obtuvieron el nivel de impacto más alto con clasificaciones de "alto" a "muy alto", y el mayor coste económico contemplado para un riesgo dentro del proyecto; considerándose todos estos dentro de la lista de riesgos priorizados. Finalmente, se formularon estrategias a nivel operativo y estratégico, considerándose el caso específico de cada riesgo y evaluando su viabilidad con la coordinadora del proyecto.

En cuanto al objetivo general, el análisis de los riesgos existentes en los proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria, con el caso de estudio "Bondades de mi Tierra" de la FH en las comunidades rurales de Huancavelica, revela una serie de desafíos y oportunidades críticas para la gestión eficaz de estos proyectos. A través de una metodología estructurada basada en la ISO 31000:2018, se identificaron y analizaron los riesgos, proporcionando un modelo de gestión de riesgos replicable para otros proyectos de la organización. Este análisis demostró que, a pesar de la falta de formalización en la documentación de acciones de manejo de riesgos en Perú, es posible desarrollar estrategias preventivas y activas que mejoren la resiliencia de los proyectos ante amenazas económicas, sociales y climáticas. Además, la situación a nivel de Latinoamérica subraya la relevancia y la vulnerabilidad de los proyectos de seguridad alimentaria, destacando la necesidad de enfoques integrales y sostenibles. Específicamente, en el proyecto "Bondades de mi Tierra", la identificación y priorización de 25 riesgos permitió desarrollar estrategias operativas y estratégicas adecuadas para mitigar los impactos más significativos, particularmente aquellos relacionados con el clima. Para finalizar, una gestión de riesgos correctamente estructurada y documentada es esencial para alcanzar los objetivos de seguridad alimentaria y asegurar el éxito a largo plazo de los proyectos en contextos rurales como el de Huancavelica.

2. Recomendaciones

En primera instancia, se recomienda al equipo de FH realizar una revisión periódica mensual de la lista de riesgos identificados, pues el entorno cambiante en el que se desarrolla el proyecto puede conllevar el surgimiento de nuevas amenazas que deban ser consideradas e incluidas en la lista. Asimismo, el registro de riesgos como resultado de la presente investigación, debería ser considerado a nivel estratégico en la formulación de los objetivos del proyecto, para que de esa manera pueda ser incluida en la planificación y asegurar una óptima gestión del desarrollo de las actividades. Asimismo, con respecto a la gestión de los riesgos, se recomienda capacitar al equipo involucrado del proyecto en cada uno de los procesos que contempla y, de esa manera, se puede realizar un seguimiento conjunto de su ejecución efectiva. En otras palabras, proporcionar capacitación continua al personal involucrado en los proyectos para mantenerlos actualizados sobre las mejores prácticas y nuevas metodologías. Es necesario recalcar, que es recomendable utilizar modelos que han sido utilizados, anteriormente, en proyectos de seguridad alimentaria, puesto que se tiene un conocimiento de esto y por ende existe mayor oportunidad de aplicar mejoras que aumente su efectividad.

En segundo lugar, es necesario partir de una comprensión integral de la comunidad de intervención para poder asegurar una gestión del riesgo efectiva. Por ello, se recomienda llevar a cabo un diagnóstico integral que abarque aspectos cuantitativos y cualitativos para comprender a fondo la situación de seguridad alimentaria en la comunidad objetivo. En esta línea, es importante tener en consideración la sensibilidad cultural y la comprensión de las diversas cosmovisiones presentes en la población, ajustando las intervenciones en consecuencia. Asimismo, se debería reconocer y abordar las diferencias generacionales, adaptando estrategias de intervención para garantizar su relevancia y efectividad en diferentes grupos de edad.

En tercer lugar, no se puede dejar de lado el hallazgo de los riesgos de índole climático, pues son estos los que tienen un mayor impacto en cuanto alcance, costo y tiempo en el proyecto. De esta forma, se recomienda considerar la planificación de una Gestión de Riesgos de Desastres (GRD), pues así se realiza un tratamiento más especializado para los riesgos de heladas, sequías, lluvias torrenciales y huaicos a los que es vulnerable la zona de intervención del proyecto. En un proyecto de desarrollo que se realiza en comunidades rurales la gestión del riesgo debería abarcar y focalizarse en la gestión de desastres; puesto que se observó que los riesgos de esta categoría son los que mayor nivel de impacto tienen en un proyecto. Es así, que tal como mencionan algunos especialistas, es conveniente contar con tecnología que permita tener un registro previo de riesgos de desastres y, en suma, conocer los mecanismos que se usaban en las comunidades para afrontar estos percances. Con esta información, se pueden enlazar y complementar conocimientos lo que permite un mayor involucramiento de la comunidad.

REFERENCIAS

- Acción contra el Hambre (2022). Boletín informativo: Una nueva crisis sacude América Latina, Julio 2022. <https://accioncontraelhambre.pe/wp-content/uploads/2022/07/Crisis-en-America-Latina-Boletin-Julio-2022.pdf>
- Adepoju, A. O., & Adejare, K. A. (2013). Food insecurity status of rural households during the post planting season in Nigeria. <https://ageconsearch.umn.edu/record/160140>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2022). Organizaciones no gubernamentales. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2230603/APCI%20Directorio%20ONGD%2030-09-2022.pdf.pdf?v=1664831139>
- Arboleda, L. & Villa, P. (2016). Preferencias alimentarias en los hogares de la ciudad de Medellín, Colombia. Saúde e Sociedade. *Revista Salud Pública y Nutrición*. 25(3), 750-759. <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v25n3/1984-0470-sausoc-25-03-00750.pdf>
- Aulestia, E. M., & Capa-Mora, E. D. (2020). An overview of South American food insecurity. *Ciencia & saude coletiva*, 25(7), 2507–2517. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27622018>
- Ayuda en Acción, CESH, Helvetas Perú, Welt Hunger Hilfe (2021). *Informe Perú, GLOBAL HUNGER, El Desafío del hambre en un clima cambiante*. https://www.welthungerhilfe.org/fileadmin/pictures/publications/en/studies_analysis/2021-global-hunger-index-peru.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Evaluación del impacto social, integrar las cuestiones sociales en los proyectos de desarrollo*. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe. <http://dx.doi.org/10.18235/0001784>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2023). *Siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en la pobreza, nuevo informe del Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/04/26/peru-informe-pobreza-y-equidad-resurgir-fortalecidos>
- BID, ROS & PMP (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de proyectos*
- Bobadilla, A. (2017). *Diseño y gestión de programas y proyectos de desarrollo humano*. Editorial. Editorial Académica Española.
- Calero, C (2010). *Seguridad Alimentaria en el Ecuador desde un enfoque de Acceso a Alimentos*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Caracciolo, F., & Lombardi, A. (2016). Identifying success factors in agricultural projects: A meta-analysis approach. *Agricultural Systems*, 145, 157-165.
- Casares, I. & Lizarzaburu, E. R. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*. <https://hdl.handle.net/11537/29019>

- CEPAL & FAO (2020). *Cómo evitar que la crisis del COVID-19 se transforme en una crisis alimentaria. Acciones urgentes contra el hambre en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45702/4/S2000393_es.pdf
- Chacón, K. (2014). *Seguridad alimentaria y nutricional en Costa Rica*. Conare.ac. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/401>
- Chagua, P., Malpartida, R., Torres, E., Echevarría, J., & Chuquilin, R. (2019). La seguridad alimentaria nutricional en el Perú: disponibilidad agroalimentaria. *Puriq*, 1(02), 187–197. <https://doi.org/10.37073/puriq.1.02.33>
- COMEX (2022). *Los departamentos más pobres a nivel multidimensional y su avance en la ejecución de inversión pública*. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/los-departamentos-mas-pobres-a-nivel-multidimensional-y-su-avance-en-la-ejecucion-de-inversion-publica#:~:text=Seg%C3%BAn%20estimaciones%20del%20INEI%2C%20en,pobrez a%20extrema%20\(1.3%20millones\)](https://www.comexperu.org.pe/articulo/los-departamentos-mas-pobres-a-nivel-multidimensional-y-su-avance-en-la-ejecucion-de-inversion-publica#:~:text=Seg%C3%BAn%20estimaciones%20del%20INEI%2C%20en,pobrez a%20extrema%20(1.3%20millones)).
- COMEX (2022). Nuevos datos sobre inseguridad alimentaria de la FAO ubican al Perú como el peor país de la región. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/nuevos-datos-sobre-inseguridad-alimentaria-de-la-fao-ubican-al-peru-como-el-peor-pais-de-la-region>
- COMSAN (2013). *Estrategia nacional de seguridad alimentaria y nutricional 2013-2021*. https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/minag_estrategia_nacional_de_seguridad_alimentaria_2013_2021.pdf
- Confederaziun svizra (2014). *Gestión Integral del Riesgo*. https://www.shareweb.ch/site/DRR/Documents/Types%20of%20activity/Risk%20Governance/Guidelines_Switzerland_Integrated_Risk_Management_IRM_2014_BABS_Spanish.pdf
- Congreso de la República (2023). *Seguridad alimentaria y nutricional en caso de emergencias*. https://www.congreso.gob.pe/carpetatematica/2021/carpeta_071/?K=34871
- Cooperación Suiza (2016). *Cambio climático y seguridad alimentaria*. <https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2016/02/2.cambio-climtico-y-seguridad-alimentaria.pdf>
- Coresec. (2020). *Plan de acción regional de seguridad ciudadana de Huancavelica 2020*. <https://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas1/coresec/2020/PLAN-DE-ACCION-REGIONAL-DE-SEGURIDAD-CIUDADANA-DE-HUANCAVELICA-2020.pdf>
- Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipá, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/html/>
- Cruz, Y., Baca, J., Ramírez, A., & Monterroso, A. (2022). Enfoques metodológicos de evaluación de seguridad alimentaria en México. *Revista de Filosofía*. 39(100). 531-551. <https://zenodo.org/record/6028687#.ZFhavXbMK3A>
- Damani, N. (2004). *Gestión de riesgos*. Londres, Reino Unido. Editorial Theific.

- De Haen, H., Klasen, S., & Qaim, M. (2011). What do we really know? Metrics for food insecurity and undernutrition. *Food policy*, 36(6), 760-769.
- De Pinto, G. I. G. (2012). El cambio de paradigma: de la atención de desastres a la gestión del riesgo. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 13-17.
- De Steur, H., Aklilu, H. A., Wauters, E., Maertens, M., & D'Haese, M. (2018). Which farmers benefit most from sustainable intensification? An ex-ante impact assessment of expanding sesame production in Ethiopia. *Land Use Policy*, 79, 253-265.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- FAO (2005). Directrices Voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria. Roma. FAO
- FAO (2020). 11 Organizaciones internacionales se unen para asegurar los sistemas alimentarios, la agricultura y el comercio durante la pandemia COVID-19. <https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1270643/>
- FAO (1983). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. 21ª Conferencia de la FAO.
- FAO (2022a). *El Perú es el país con la Inseguridad Alimentaria más alta de Suramérica*. <https://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/es/c/1603081/>
- FAO. (2022b). *¿Qué es la seguridad alimentaria?* <http://www.fao.org/3/cb2858es/CB2858ES.pdf>
- FAO (2002c). *Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial*. <http://www.fao.org/3/Y7930S/Y7930S00.HTM>
- FAO (23 de abril 2023). *Proyectos en ejecución de la FAO en el Perú*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/peru/programas-y-proyectos/lista-de-proyectos/en/>
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2022). *Versión resumida de El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022. Adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles*. Roma, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0640es>
- FAO, FIDA, OPS, WFP y UNICEF. (2021). *América Latina y el Caribe - Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional 2021: estadísticas y tendencias*. Santiago de Chile, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb7497es>
- Fernández, R., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Flores, Margarita (2019). *La seguridad alimentaria en la agenda del desarrollo*. Mariá Ignacia Fernandez. <https://www.teseopress.com/perspectivasparaeldesarrollo/chapter/la-seguridad-alimentaria-en-la-agenda-del-desarrollo-50-anos-de-enfoques-y-prioridades-diferenciadas/>

- Flores, M. & Zapata, S. (2019). *ISO 31000:2018 Sistemas de Gestión de Riesgos y su impacto financiero en las empresas del sector comercio que importan vehículos nuevos y usados de Lima Metropolitana para el año 2019*. [Tesis para optar al título de profesional de Licenciado en Contabilidad]. UPC
- Franco, S. (2010). Aportes de la Sociología al Estudio de la alimentación familiar. *Revista Luna Azul*, 31.139-155. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321727233011>
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Garcés, P., & Quiroz, S. (2019). Enfoques y Factores Asociados a la Inseguridad Alimentaria. *Revista Salud Pública y Nutrición*. 18(1), 15-24. <https://doi.org/10.29105/respyn18.1->
- Gareis, R., Heumann, M. and Martinuzzi, A. (2009) *Relating Sustainable Development and Project Management*. IRNOP IX, Berlin.
- Giler, K., Mendoza, K. & Paredes, P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones*. Estudio de caso. Universitaria Abya-Yala
- Gobierno del Perú (23 de abril del 2023). *Produce cofinanciará proyectos de innovación en seguridad alimentaria hasta por 450 mil soles*. gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/665601-produce-cofinanciara-proyectos-de-innovacion-en-seguridad-alimentaria-hasta-por-450-mil-soles>
- Godfray, H. C. J., Beddington, J. R., Crute, I. R., Haddad, L., Lawrence, D., Muir, J. F. & Toulmin, C. (2010). Food security: the challenge of feeding 9 billion people. *Science*, 327(5967), 812-818.
- Gogu, R., & Meuwissen, M. P. (2017). Designing and evaluating participatory extension programmes: A case study of vegetable innovation systems in Ethiopia. *Outlook on Agriculture*, 46(1), 27-34.
- Gutiérrez, A. (2005). Políticas Macroeconómicas que Impactan la Seguridad Alimentaria. *Anales Venezolanos de Nutrición*. 18(1), 18-30. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-07522005000100005&lng=es&tlng=es.
- Heck, I. y Socquet, F. (2020). La participación de ciudadanos en el desarrollo de un proyecto de seguridad alimentaria desde una perspectiva reflexiva. *OpenEdition Journals*. <https://doi.org/10.4000/aof.11421>
- Hernández Medina, C. A., Báez Hernández, A., & Carrasco Fuentes, M. A. (2022). Evaluación de sostenibilidad en proyectos de desarrollo. *Ingenierías USBMed*, 10(1), 34–39. <https://doi.org/10.21500/20275846.3939>
- IGH (2022). *La transformación de los sistemas alimentarios y su gobernanza local*. <https://www.globalhungerindex.org/pdf/es/2022/peru.pdf>
- IICA, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, Escuela de Formación Continua. (2012). *Manual de Formulación de Proyectos con el Enfoque de Marco Lógico*. AEA y MES

- INAIGEM (2019). *Identificación de actores en la evaluación de riesgos por peligros de origen glaciar en la subcuenca Huari Huari*. Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña
- INCAP (s.f.). *Marco conceptual de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN)*. INCAP/OPS
- INEI (2021). *Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>
- INEI(2021). *Pobreza afectó al 25.9% de la población del país en el año 2021*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-afecto-al-259-de-la-poblacion-del-pais-en-el-ano-2021-13572/#:~:text=El%20INEI%20inform%C3%B3%20que%2C%20en,en%20%2C%20puntos%20porcentuales.>
- Juan, P (2022). *Entrega del programa - mes julio 2022*. FH PERÚ
- Kwak, Y. H., & Dewan, S. (2001). Risk management in international development projects. *The George Washington University*.
- Labuschagne, C. and Brent, A.C. (2006). Social Indicators for Sustainable Project and Technology Life Cycle Management in the Process Industry. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 11, 3-15.
- Lavell, A. (2008). *Una visión de futuro: La gestión del riesgo*. San José de Costa Rica. PNUD.
- Leon Baron, V. A. (2020). *Gestión de riesgos e importancia en los proyectos*
- Lizarzaburu, E. R., Barriga Ampuero, G., Noriega Febres, L. E., Lopez, L., & Mejía, P. Y. (2017). *Gestión de riesgos empresariales: Marco de revisión ISO 31000*.
- Maxwell, D., & Slater, R. (2003). Food policy old and new. *Development policy review*, 21(5-6), 531-553.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *La estrategia de seguridad alimentaria frente a la crisis agroalimentaria en el Perú. Principales medidas implementadas*. <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2022-08-18/midagri-ppt-para-mclcp-v-16082022.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (23 de abril 2023). *Marco Legal*. <https://www.midagri.gob.pe/portal/marco-legal/68-marco-legal/seguridad-alimentaria>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2022). *Proyecto de ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2023*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2023/Anexos/Anexo_5.PDF
- Mousavi, S. M., & Noorossana, R. (2017). Developing an agricultural strategic planning framework using SWOT analysis and QSPM matrix: a case study of Mashhad Plain. *Environment, Development and Sustainability*, 19(3), 989-1011.
- Naciones Unidas (1974). *Conferencia Mundial sobre la Alimentación Roma*. 5 al 16 de noviembre de 1974. <https://www.un.org/es/development/devagenda/food.shtml>

- Negron, F. (s.f). *El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media*.
- Olivas & Ivonneth (2021). *Relaciones entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario (MINCETUR): Caso múltiple*. PUCP
- Organización Meteorológica Mundial. (2022). *El estado del clima en América Latina y el Caribe 2021* (OMM-Nº 1295).
https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=11271
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (s.f). *Enfoque de la Inocuidad Alimentaria. Alimentos más seguros en beneficio de empresas sostenibles y resilientes*. Departamento de Agroempresas Organización Panamericana de la Salud (3 de octubre 2010). Seguridad Alimentaria y Nutricional.
<https://www.paho.org/es/noticias/3-10-2010-seguridad-alimentaria-nutricional>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (2nd ed.). Fondo editorial PUCP.
- Pat, L., Nahed, J., Telléz, J., Calderon., & García, N. (2012). Modos de Vidas Sustentables: Una Metodología para el estudio de la seguridad alimentaria. *Revista Salud Pública y Nutrición*, 13(1). <https://respyn.uanl.mx/index.php/respyn/article/view/303>
- Pérez-Escamilla, R., Villalpando, S., Shamah-Levy, T., & Rivera-Dommarco, J. A. (2012). La seguridad alimentaria en México: situación actual, políticas públicas y retos para la investigación. *Salud pública de México*, 54(2), 125-134.
- Perú Sostenible (2022). *El Estado de los proyectos de Sostenibilidad del Perú*,
<https://perusostenible.org/el-estado-de-los-proyectos-de-sostenibilidad-en-peru/>
- Pineda, E., & Uribarri, D. (2016). Propiedades químicas y creencias curativas populares del maguey o cabuya (Agave americana L.) Caso, Churcampa, Huancavelica. *Ciencia y desarrollo*, 17(1), 77-83.
- Porrás Barajas, N. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Revista Daena. International Journal of Good Conscience*, 12(3).
- PRISMA (2022). *Líneas de acción*. <https://www.prisma.org.pe/proyectos/>
- Programa Mundial de Alimentos. (s.f.). *Seguridad Alimentaria*. <https://es.wfp.org/seguridad-alimentaria>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute.

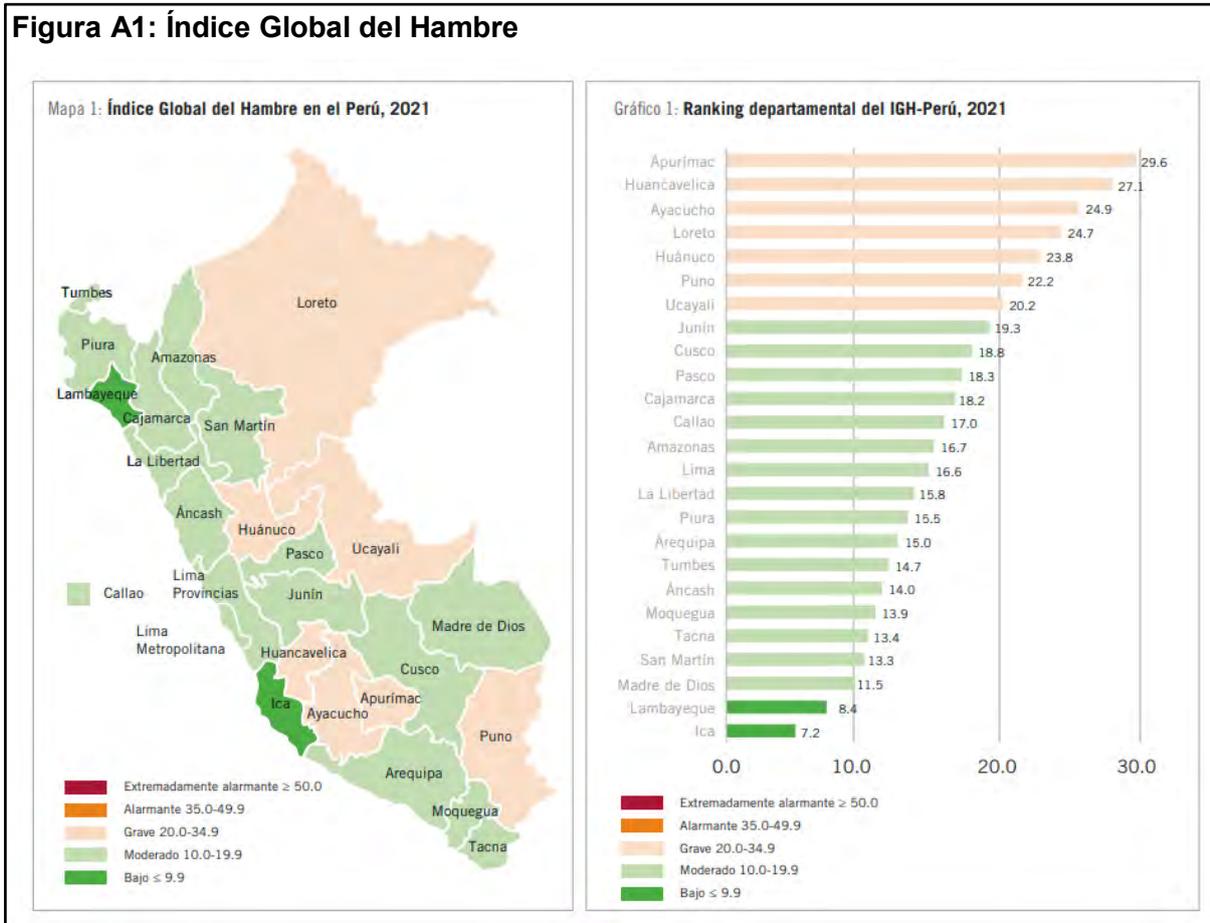
- Project Management Institute. (2018). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute.
- Project Management Institute (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) (séptima edición)*. Pennsylvania: Project Management Institute
- Redlingshöfer, B., & Bohnet, M. (2016). Local agri-food value chains and food security in Tanzania: The case of the Southern Highlands. *Food Security*, 8(4), 809-822.
- Retolaza, I. (2018). Teoría del Cambio . Una brújula para orientarte al camino. <http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/216/2021/06/Teoria-de-Cambio-Una-brujula-para-orientarte-en-el-camino-1.pdf>
- Rivas, L., Mielles, L., & Bolaño, F (2017). El diseño de proyectos, estudio teórico, conceptual de sus etapas y componentes. *Revista Científicas de las Ciencias*. 3(3), p. 1189-1205. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Rogers, P. J. (2010). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 16(3), 242–260. <https://doi.org/10.1177/1356389010372958>
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. UNICEF. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Ruel, M. T., & Alderman, H. (2013). Nutrition-sensitive interventions and programmes: how can they help to accelerate progress in improving maternal and child nutrition? *The Lancet*, 382(9891), 536-551.
- Sanchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Universidad de los Andes*, (2),328-343. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876012>
- Scurrah, M.; Haan, S. de; Olivera, E.; Ccanto, R.; Creed, H.; Carrasco, M.; Veres, E.; Barabona, C. (2012). *Ricos en agrobiodiversidad, pero pobres en nutrición: Desafíos de la mejora de la seguridad alimentaria en comunidades de Chopcca, Huancavelica [Peru]*. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/66301>
- SDOT, (2020). *Huancavelica: información territorial*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1902408/Huancavelica_Informaci%C3%B3n%20Territorial%20Completo.pdf
- Semana Económica (2018). *¿Cuáles son las ONG más poderosas en el Perú?*. <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/315867-cuales-son-las-ong-mas-poderosas-en-el-peru>
- Shiferaw, B., Teklu, T., & Alemu, Z. G. (2021). Food Security in Ethiopia: A Review of Literature. *Open Access Library Journal*, 8(6), 1-23.
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R*. Banco Interamericano de Desarrollo y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.

- Smith, J. (2020). A Review of Quantitative Research Tools for Data Collection. *Journal of Research Methods*, 15(3), 123-145.
- Suárez-Falcón, J. C., & Martínez-Torres, M. C. (2015). Los supuestos del Marco Lógico y su relación con la evaluación de programas sociales. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 5(1), 59-77.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78540246005>
- Tostes, M. (2016). *Tendencias en la gestión de proyectos de desarrollo en el Perú*. Repositorio Institucional de la PUCP. PUCP.
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/64220>
- UCLM (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitarios y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad Castilla
- UNICEF (2023). *Advierten que la falta de inversión en salud y nutrición obstaculiza el rendimiento escolar*. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/advierten-falta-inversion-salud-nutricion-obstaculiza-rendimiento-escolar-informe-data-unesco-wfp-unicef>
- UNICEF, Unión Europea & OIM (2021). *Mapeo de actores clave en la prevención y protección de víctimas de trata de personas en la República Dominicana*. OIM, UNICEF
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque Cuantitativo y Cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523-528. <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Vivar, C., McQueen, A., Dorothy, A. Canga, N. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. *Enferm*, 22(4), 222-227. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>.
- WFP (2017). *Análisis de Mercados relacionados a la Seguridad Alimentaria*. Programa Nacional de Alimentos. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000073521/download/>
- Yaco, C. (2019). *Gestión de Riesgos Conforme a la norma ISO 31000:2018 en obras ejecutadas por administración directa en la provincia de Cusco, Perú*. [Tesis para optar al título de Master Universitario] Universidad Politécnica de Valencia. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/123217/01_MEMORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zárate Malpica, A. H., & Miranda Zambrano, G. A. (2016). Impacto del cambio climático en la seguridad alimentaria en zonas campesinas vulnerables de los Andes del Perú. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*.
<https://www.redalyc.org/pdf/2631/263144153006.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Índice Global del Hambre

Figura A1: Índice Global del Hambre



ANEXO B: Marco lógico

Figura B1: Marco lógico

Nombre del Proyecto: Bondades De Mi Tierra					
OBJETIVO	Código	Jerarquía de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN		Mejora la seguridad alimentaria de los hogares del programa de área de Huancaavelica	Puntaje de Consumo de Alimentos		
Propósito 1	1	Mejorar la producción agrícola familiar	Meses adecuados de aprovisionamiento de alimento		
Producto 1.1.	1.1.	Familias capacitadas en producción hortícola	1.1.1. # de familias capacitadas en producción de Hortalizas.	- <i>Lista de participantes</i> - <i>Plan de sesión</i> - <i>Informe</i>	La movilización y desarrollo de reuniones grupales vuelven a la normalidad
			1.1.2. # de familias que reciben folletos de información técnica para producción de Hortalizas.	- <i>Lista de entrega de materiales</i> - <i>Reporte de cuñas</i>	Redes de internet estables
			1.1.3. # de comunidades en las que se han difundido cuña comunicacional sobre cultivo de hortalizas	- <i>Reporte de cuñas comunicacion</i>	Condiciones climáticas favorecen la producción de
Producto 1.2.	1.2.	Huertos familiares protegidos implementados	1.2.1. # de familias que reciben materiales para la construcción de los huertos protegidos	- <i>Actas de entrega</i> - <i>Archivo fotográfico</i>	Las medidas de aislamiento social se reducen y permiten realizar las visitas del personal técnico
			1.2.2. # de familias que diversifican su producción hortícola (5 especies)	- <i>Actas de entrega</i> - <i>Informe trimestral de asistencia técnica</i> - <i>Archivo fotográfico</i> - <i>Registro técnico de huertos</i>	
			1.2.3. # de Huertos familiares protegidos construidos	- <i>Registro de asistencia técnica individual</i> - <i>Archivo fotográfico</i> - <i>Informe trimestral de asistencia técnica</i>	
			1.2.4. # de asistencias técnicas (virtual o presencial) para el desarrollo de los nuevos huertos	- <i>Registro de asistencia técnica individual</i> - <i>Archivo fotográfico</i> - <i>Informe trimestral de asistencia técnica</i>	
Producto 1.3	1.3	Huertos familiares fortalecidos	1.3.1. # de asistencias técnicas (virtual o presencial) para la consolidación de los huertos antiguos	- <i>Registro de asistencia técnica individual</i> - <i>Archivo</i>	La movilización y desarrollo de reuniones grupales vuelven a la normalidad
			1.3.2. # de huertos familiares antiguos que reciben 2 variedades de semillas hortícolas	- <i>Actas de entrega</i> - <i>Informe trimestral de</i>	Redes de internet estables

Figura B2: Marco lógico

Tabla de valores



Colocar un número del 1 al 5 según la tabla de valores.

N	Riesgos Identificados	Comentario adicional	P5
			Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su duración de tiempo del 1 al 5?
1	Protesta social	Huelgas, toma de carreteras, protestas locales y a nivel de Huancavelica.	2
2	Planificación inadecuada	Mala organización de las capacitaciones que se brindan en Lima	3
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	Eventos imprevistos que afectan las actividades de los facilitadores	3
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	Para realizar las actividades en la comunidad, se refiere al apoyo por parte de Instituciones relacionadas, del estado o privadas	4
5	Inflación/ Alza de precios		3
6	Tipo de cambio		3
7	Disponibilidad de recursos	De la región Lima al lugar de intervención	3
8	Dependencia de los suministradores	De la región Lima al lugar de intervención	3
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	Se refiere a la necesidad de las estructuras necesarias para realizar las actividades de agricultura y crianza de animales	4
10	Mercancía en mal estado o inadecuada	Se refiere a que los productos lleguen en condiciones inadecuadas para las actividades de agricultura.	2
11	Oferta escasa de los recursos requeridos en la zona de intervención		3
12	Presencia de plagas en los cultivos	Se refiere a la existencia de ciertas plagas y enfermedades que dañan los cultivos de las	3
13	Animales enfermos		4
14	Presencia de heladas		5
15	Sequías	Afecta los resultados/Afecta las actividades	4
16	Lluvias torrenciales		4
17	Pobreza tecnológica		3
18	Descontinuación de actividades por parte de los beneficiarios	Se refiere a que los beneficiarios no continúan las actividades a largo plazo luego de haber culminado el proyecto	3
19	Inadecuada gestión comunitaria		3
20	Falta de políticas públicas de apoyo		4
21	Discontinuidad de los módulos por parte de la organización		3
22	No culminación del programa completo por los beneficiarios		3
23	Ineficiencia de los materiales		2
24	Disrupción tecnológica	Desconfianza sobre las nuevas tecnologías empleadas en el proyecto	2
25	Ideológico	Desconfianza y barreras ideológicas en cuanto a la religión	4

ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de Consistencia

Análisis de la Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo de Seguridad Alimentaria. Caso de estudio "Bondades de mi Tierra".				
Variable	Autor	Descripción conceptual	Fuente de información/ Instrumento	Actor
Alcance, contexto del proyecto y criterios del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a que en esta etapa es necesario conocer el contexto interno y externo de la organización.	-Entrevistas -Documentos internos de FH	FH: - Coordinadora zonal de Huancavelica -Personal administrativo del PA en Huancavelica - Facilitador de Medios de Vida - Especialista de medios de vida
Identificación del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a la identificación de eventos inciertos que podrían tener un impacto negativo en los objetivos de la organización.	-Entrevistas -Documentos internos de FH	FH: - Coordinadora zonal de Huancavelica -Personal administrativo del PA en Huancavelica - Facilitador de Medios de Vida - Especialista de medios de vida
Análisis del riesgo	ISO 3100:2018 (2018); PMI (2021)	Se refiere a la comprensión del riesgo y sus características para lo cual es necesario utilizar técnicas cualitativas, cuantitativas u las dos para poder analizarlo.	-Entrevistas	-Coordinadora zonal de Huancavelica
Valoración del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a la comparación de los resultados de análisis de los riesgos con los criterios establecidos para poder determinar la acción a tomar, priorizarlos e identificar los necesarios para su debido tratamiento.	-Entrevistas	-Coordinadora zonal de Huancavelica
Tratamiento del riesgo	ISO 3100:2018 (2018); PMI (2021)	Se refiere al planteamiento de estrategias y medidas para tratar los riesgos identificados, implica seleccionar las opciones más adecuadas para manejar cada riesgo, que pueden incluir evitar, transferir, mitigar o aceptar los riesgos.	-Entrevistas	-Especialista en riesgos -Coordinadora zonal de Huancavelica

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Análisis de la Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo de Seguridad Alimentaria. Caso de estudio "Bondades de mi Tierra".				
Variable	Autor	Descripción conceptual	Fuente de información/ Instrumento	Actor
Registro e informe del riesgo	ISO 3100:2018 (2018)	Se refiere a documentar la información relevante sobre el riesgo, implica mantener un registro actualizado de los riesgos identificados.	-Entrevistas	-Jefe de proyecto (FH)
Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria	OEA (2022)	Se refiere a los múltiples programas de alimentos y que han puesto en marcha proyectos de emergencia gracias a los cuales se ha podido brindar alimentos a sus poblaciones ante la inseguridad alimentaria	- Entrevistas	- COMSAN -FAO -ONU -PUCP
Enfoque de la seguridad alimentaria	Garcés y Quiroz (2019)	Se refiere a los cuatro enfoques de la seguridad alimentaria; el primero, al enfoque neoclásico; el segundo el enfoque biomédico; el tercer enfoque el sociológico y por último el enfoque de vida sostenible u holístico.	-Entrevistas	- COMSAN -FAO -ONU -PUCP"
Dimensiones de la seguridad alimentaria	FAO (2022)	Se refiere a las dimensiones de disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad de los alimentos.	-Entrevistas	- COMSAN -FAO -ONU -PUCP
Mapa de actores	UNICEF, et. al (2021)	Se refiere a los principales actores que forman parte del ecosistema de los proyectos de seguridad alimentaria.	-Entrevistas	- COMSAN -FAO -ONU -PUCP"
Gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria	BID (2005); BID et al. (2006)	Se refiere al conjunto de prácticas y modelos en materia de la gestión del riesgo que se han planteado en torno a los proyectos de seguridad alimentaria	-Entrevistas	COMSAN -FAO -ONU -PUCP

ANEXO D: Matriz de recolección de información

Figura D1: Matriz de recolección de información

Matriz de Recolección de información			
Variables	Referencias bibliográficas	Preguntas	
Dimensión 1: Proyectos de desarrollo			
Supuestos en el marco lógico	IICA(2012); Bobadilla(2017)	1. ¿Utilizan alguna metodología para el desarrollo de proyecto ? 2. ¿De que manera se presentan los riesgos en el proyecto y como los registran ? 3. ¿Cuales son las consideraciones a tomar en cuenta para cosiderar los riesgos como supuestos en el marco lógico? 4. ¿Los supuesto del proyectos son registrados de forma muy general o lo realizan de manera específica? 5. ¿De que manera se analiza la importancia de estos supuestos en el proyecto y como se analiza la probabilidad de su ocurrencia ? 6. ¿De que forma se administran estos supuestos durante las etapas del desarrollo del proyecto ? 7.¿Cómo se interpretan los supuestos en su marco logico ? Se puede considerar que esta forma de leer de manera de un ""zig zag"" 8.¿ Considera que identificar los supuestos permite maximizar el impacto de los objetivos previstos ?	
Modelos de la gestión de riesgos en proyectos de desarrollo	(BID, 2005)BID, PMI y PM4R (2006)	1.¿ De acuerdo a los proyectos en seguridad alimentaria conoce de que manera se han gestionado los riesgos? 2.¿ Han utilizado alguna referencia respecto a estos para realizar los supuestos? 3. Al momento de identificar los riesgos, estos suelen clasificarse por medio de ejes del tiempo, financiamiento , calidad u alcance? 4. ¿ Los riesgos se relacionan con aspctos más naturales , sociales u los dos ?	
Dimensión 2: Seguridad alimentaria			
Enfoque de la seguridad alimentaria	Garcés y Quiroz (2019)	1. ¿Cuál considera debería ser el enfoque de la seguridad alimentaria en el contexto actual? 2. ¿Considera relevante incluir una perspectiva holística al definir lo que es seguridad alimentaria?	
Dimensiones de la seguridad alimentaria	FAO (2022)	1. ¿Qué dimensión de la seguridad alimentaria considera es más urgente abordar en el contexto actual? 2. ¿Qué estrategias o medidas se han implementado en torno a cada dimensión?	
Proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria		1. ¿Cuáles son los proyectos de desarrollo que abordan la seguridad alimentaria en Latinoamérica y en el Perú?	
Mapa de actores	(UNICEF, et. al, 2021).	1. ¿Cuáles son los principales actores relacionados al proyecto?	
Dimensión 3: Gestión de Riesgos			
Etapas 1: Alcance, contexto, criterios	Contexto de gestión de riesgos	ISO31000:2018	1. ¿Como definiría el riesgo en un proyecto de desarrollo? 2. ¿Qué comprende por gestión de riesgo en un proyecto? 3. ¿El proyecto tiene un acercamiento al manejo de los riesgos? 4. ¿Considera que es necesario contar con una gestión de riesgos para el proyecto?
	Tipo de riesgos en proyectos		1. ¿Cuales son los riesgos que ha identificado el proyecto? 2. ¿De los riesgos identificados, se han podido analizar algunos de estos? 3. ¿Los riesgos reconocidos podrían ser tomados en cuenta para las siguientes planificaciones ? 4. ¿Durante el proyecto ha ocurrido alguna situación que amenace el proyecto, pero que se haya gestionado como oportunidad? 5. ¿Estas posibles oportunidades se ha planificado usarlas en adelante o se espera que ocurran con mayor frecuencia? 6. ¿Han existido amenazas durante el proyecto? ¿cuáles han sido ? 7.¿Con cuánta frecuencia han ocurrido estos eventos? ¿Se han tomado acciones para mitigar la presencia de estos riesgos ?

Figura D1: Matriz de recolección de información (continuación)

	Características del riesgo en proyectos de desarrollo		<p>14. ¿Ha ocurrido alguna situación que haya ocasionado la implementación o modificación de las actividades y/o estrategias del proyecto?</p> <p>15. ¿Considera que los riesgos mencionados han sido causados por un fenómeno natural o, por otro lado, por un factor físico, socioeconómico o ambiental?</p>
Etapa 3: Análisis del riesgo	Análisis cualitativo de los riesgos	ISO 31000:2018	<p>1. ¿Considera que los riesgos presentados son los que corresponden al proyecto?</p> <p>2. ¿Existe algún otro evento u riesgo que considere ser necesario identificarlo?</p> <p>3. Con la matriz de probabilidad mostrada ¿Considera un límite de riesgo para aceptarlo ?</p> <p>4. ¿Del 1 al 5 qué tan probable es que ocurra este riesgo?</p> <p>¿Del 1 al 5 cuál considera es el nivel de impacto de este riesgo?</p>
	Análisis cuantitativo de los riesgos		<p>1. De la lista de riesgos ordenados según su nivel de severidad ¿Considera que el orden mostrado guarda relación con el proyecto?</p> <p>2. Según los riesgos de la lista , ¿Desde qué rango considera que debería darse la priorización de los riesgos?</p> <p>3. ¿Cuál es el rango en soles del impacto que podrían ocasionar los riesgos priorizados?</p> <p>4. De los riesgos priorizados, ¿cuál es el costo económico aproximado del impacto de cada riesgo?</p>
Etapa 4: Valoración del riesgo	Comparación de resultados con criterios		<p>1. ¿Cuáles son los riesgos de lista anterior que considera son más urgentes de tratar?</p> <p>2. ¿Qué medidas ha considerado implementar para el tratamiento del riesgo?</p>
Etapa 5: Tratamiento del riesgo	Decisión de tratamiento de las amenazas		<p>1. ¿Qué amenazas considera debería evitar en el proyecto?</p> <p>2. ¿Qué amenazas considera debería transferir en el proyecto?</p> <p>3. ¿Qué amenazas considera debería mitigar en su proyecto?</p> <p>4. ¿Qué amenazas considera debería aceptar en su proyecto?</p>
Etapa 6: Registro e informe	Elaboración del informe de riesgos		<p>1. ¿Cuentan con algún informe de los riesgos del proyecto?</p> <p>2. ¿Considera importante contar con un informe de los riesgos del proyecto?</p> <p>3. ¿Existe la predisposición de elaborar un informe de los riesgos?</p> <p>4. ¿De que manera se organizaría el proceso para la elaboración del informe ?</p> <p>5. ¿Qué área/áreas de la organización se verían más beneficiados con este informe?</p> <p>6. ¿Cuáles consideran que serían los retos para la generación de este informe?</p>
	Comunicación del informe		<p>7. ¿Qué canales se piensan emplear para la comunicación del informe de gestión de</p>

ANEXO E: Consentimiento Informado para las entrevistas

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LOS PARTICIPANTES DE LAS ENTREVISTAS

Estimado/a participante,

Solicitamos su apoyo en la presente investigación encabezada por *Michell Reyes Cueva y Adriana Obb Torrejón*, estudiantes de la especialidad de gestión social y gestión empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por la docente Dra. Marta Tostes. La investigación titulada *“Análisis de la Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo de Seguridad Alimentaria: Caso de estudio “Bondades de mi Tierra”*”, tiene como fin el *Analizar los riesgos en proyectos de desarrollo de seguridad alimentaria en el caso de estudio de “Bondades de mi Tierra” de la Asociación Fundación Contra el Hambre en las comunidades rurales de Huancavelica.*

Se le ha contactado a usted en calidad de entrevistado por su expertise en el tema. Si usted accede a participar en esta entrevista, como técnica de recolección de información, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de la tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, **se solicita su autorización para grabar la conversación**. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal por un periodo de dos años, luego de haber publicado la investigación, y solamente las alumnas y el asesor tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada. En ese sentido de estar de acuerdo puede contestar con un sí de lo contrario debe decir no.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos los hallazgos de la tesis al correo que nos señale.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: name@gmail.com o al número *****. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico siguiente.

ANEXO F: Guías de entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA A LA COORDINADORA ZONAL DE HUANCVELICA " BONDADES DE MI TIERRA"

Entrevista semi estructurada

Fecha:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Cargo:

Buenos días/tardes,

Somos las alumnas Michell Reyes y Adriana Obb estudiantes de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo de la presente entrevista virtual tiene como objetivo el recojo de información para contribuir a la investigación de nuestra tesis académica. Con estas preguntas esperamos conocer la información acerca de la gestión de los riesgos del proyecto Bondades de mi tierra. Para ello le realizaremos unas preguntas puntuales. Es necesario mencionar que la información brindada será solo usada para fines académicos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, solamente ellas y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este período, la información será borrada.

De estar conforme con lo mencionado puede aceptar diciendo un "sí".

Agradecemos su tiempo y disposición para colaborar en la investigación.

Alcance, contexto y criterios

1. ¿Cómo definiría el riesgo en su proyecto de desarrollo?
2. ¿Qué comprende por gestión de riesgo en un proyecto?
3. ¿El proyecto tiene un acercamiento al manejo de los riesgos?
4. ¿Considera que es necesario contar con una adecuada gestión de riesgos para el proyecto?

Identificación del riesgo

1. ¿De los riesgos identificados, se han podido analizar algunos de estos?

2. ¿Los riesgos reconocidos podrían ser tomados en cuenta para las siguientes planificaciones?
3. ¿Durante el proyecto ha ocurrido alguna situación que amenace el proyecto, pero que se haya gestionado como oportunidad?
4. ¿Estas posibles oportunidades se ha planificado usarlas en adelante o se espera que ocurran con mayor frecuencia?
5. ¿Han existido amenazas durante el proyecto? ¿cuáles han sido?
6. ¿Con cuánta frecuencia han ocurrido estos eventos? ¿Se han tomado acciones para mitigar la presencia de estos riesgos?
7. ¿Considera que el tiempo programado ha sido el suficiente para implementar las acciones del proyecto? ¿Se han llevado a cabo los hitos en los momentos adecuados?
8. ¿Cómo se realiza la asignación presupuestal de los recursos al proyecto?
9. ¿Los recursos asignados al proyecto han sido los suficientes para el desarrollo de este o se ha requerido de otros adicionales? Por recursos se refiere tanto a los bienes materiales y económicos.
10. ¿Cuáles han sido los resultados de los indicadores principales del proyecto Bondades de mi tierra?
11. ¿Se ha logrado cumplir con los objetivos iniciales del proyecto?
12. ¿Las actividades del proyecto se han logrado cumplir en el tiempo adecuado y con los recursos designados? ¿Por qué ocurrió esto?
13. ¿Ha ocurrido alguna situación que haya ocasionado la implementación o modificación de las actividades y/o estrategias del proyecto?
14. ¿Considera que los riesgos mencionados han sido causados por un fenómeno natural o, por otro lado, por un factor físico, socioeconómico o ambiental?

Análisis del riesgo

1. ¿Considera que los riesgos presentados son los que corresponden al proyecto?
2. ¿Existe algún otro evento u riesgo que considere ser necesario identificarlo?
3. Con la matriz de probabilidad mostrada, ¿Cuál considera es el límite de riesgo para aceptarlo?
4. ¿Del 1 al 5 qué tan probable es que ocurra este riesgo?

5. ¿Del 1 al 5 cuál considera es el nivel de impacto de este riesgo?
6. De la lista de riesgos ordenados según su nivel de severidad ¿Considera que el orden mostrado guarda relación con el proyecto?
7. Según los riesgos de la lista, ¿Desde qué rango considera que debería darse la priorización de los riesgos?
8. ¿Cuál es el rango en soles del impacto que podrían ocasionar los riesgos priorizados?
9. De los riesgos priorizados, ¿cuál es el costo económico aproximado del impacto de cada riesgo?

Valoración del riesgo

1. ¿Cuáles son los riesgos de la lista anterior que considera son más urgentes de tratar?
2. ¿Qué medidas ha considerado implementar para el tratamiento del riesgo?

Tratamiento del riesgo

1. ¿Qué amenazas considera debería evitar en el proyecto?
2. ¿Qué amenazas considera debería transferir en el proyecto?
3. ¿Qué amenazas considera debería mitigar en su proyecto?
4. ¿Qué amenazas considera debería aceptar en su proyecto?

Registro e informe

1. ¿Cuentan con algún informe de los riesgos del proyecto?
2. ¿Considera importante contar con un informe de los riesgos del proyecto?
3. ¿Existe la predisposición de elaborar un informe de los riesgos?
4. ¿De qué manera se organizaría el proceso para la elaboración del informe?
5. ¿Qué área/áreas de la organización se verían más beneficiadas con este informe?
6. ¿Cuáles consideran que serían los retos para la generación de este informe?
7. ¿Qué canales se piensan emplear para la comunicación del informe de gestión de riesgos?

GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO

Entrevista semi estructurada

Fecha:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Cargo:

Buenas tardes / días,

Buenos días/tardes,

somos las alumnas Michell Reyes y Adriana Obb estudiantes de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo de la presente entrevista virtual tiene como objetivo el recojo de información para contribuir a la investigación de nuestra tesis académica. Con estas preguntas esperamos conocer la información acerca de la gestión de los riesgos del proyecto Bondades de mi tierra. Para ello le realizaremos unas preguntas puntuales. Es necesario mencionar que la información brindada será solo usada para fines académicos. De estar conforme con lo mencionado puede aceptar diciendo un "sí". A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, solamente ellas y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este período, la información será borrada. De estar conforme con lo mencionado puede aceptar diciendo un "sí".

Agradecemos su tiempo y disposición para colaborar en la investigación.

(Recursos Humanos y Finanzas)

1. ¿Cómo definiría el riesgo en su proyecto?
2. ¿Desde su área, cuáles son los inconvenientes o sucesos que ha podido identificar que afectan el desarrollo de las actividades del proyecto?
3. ¿De qué manera estos riesgos han perjudicado el desarrollo del proyecto?
4. ¿De los riesgos identificados, se han podido realizar acciones para tratar algunos de estos?
5. Tras la identificación de las amenazas o inconvenientes que nos mencionaron ¿se han implementado estrategias o han realizado algún cambio en las actividades del proyecto "Bondades de mi tierra"?

Finanzas

1. ¿Cómo se realiza la asignación presupuestal de los recursos al proyecto?
2. ¿Los recursos asignados al proyecto han sido los suficientes para el desarrollo de este o se ha requerido de otros adicionales? Por recursos se refiere tanto a los bienes materiales y económicos.
3. ¿Cuáles han sido los resultados de los indicadores principales del proyecto Bondades de mi tierra?
4. ¿Se ha logrado cumplir con los objetivos iniciales del proyecto en términos económicos?
5. ¿Las actividades del proyecto se han logrado cumplir

GUÍA DE ENTREVISTA AL FACILITADOR DEL PROYECTO "BONDADES DE MI TIERRA"

Entrevista semi estructurada

Fecha:

Entrevistadores:

Entrevistado:

Cargo:

Buenos días/tardes,

Somos las alumnas Michell Reyes y Adriana Obb estudiantes de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo de la presente entrevista virtual tiene como objetivo el recojo de información para contribuir a la investigación de nuestra tesis académica. Con estas preguntas esperamos conocer la información acerca de la gestión de los riesgos del proyecto Bondades de mi tierra. Para ello le realizaremos unas preguntas puntuales. Es necesario mencionar que la información brindada será solo usada para fines académicos. De estar conforme con lo mencionado puede aceptar diciendo un "sí". A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, solamente ellas y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este período, la información será borrada. De estar conforme con lo mencionado puede aceptar diciendo un "sí".

Agradecemos su tiempo y disposición para colaborar en la investigación.

Gestión de riesgos

1. ¿Cómo se realizaban las actividades del proyecto con los beneficiarios?
2. ¿Las actividades del proyecto se han logrado cumplir según lo planeado?
3. ¿Cuáles han sido los inconvenientes/sucesos que han perjudicado o amenazado el desarrollo de estas actividades?
4. ¿Cómo se actuó respecto ante esta situación?
5. ¿Se pudo solucionar estos percances?
6. ¿Cuál fue el impacto negativo más fuerte acerca de estos impases?
7. ¿Considera que existe alguna manera de poder mejorar estas situaciones?
8. Alguna recomendación respecto a su trabajo como facilitador en proyectos de seguridad alimentaria



ANEXO G: Directorio de actores entrevistados

Figura G1: Directorio de actores entrevistados

Directorio de entrevistados				
Descripción	Área / Comunidad	Nombre y Apellidos	Correo	Entrevistado
Coordinadora del PA Huancavelica	PA Huancavelica	Blanca Boza.	correo	Entrevistada Jueves 29 de junio del 2023
Personal administrativa del PA Huancavelica	PA Huancavelica	Rut Aguirre.	correo	Entrevistada 21 de junio del 2023
Facilitador de medios de vida	PA Huancavelica	Gustavo Rojas	correo	Entrevistado 16 de junio del 2023
Especialista de medios de vida	Oficina Central	Eberth Aguilar	correo	Entrevistado 26 de junio del 2023
Especialista en Seguridad Alimentaria	FAO	Renzo Guillen	correo	Entrevistado 14 de junio del 2023
Especialista en Seguridad Alimentaria	Banco de Alimentos	Benjamín Dulanto	número telefónico	Entrevistado
Especialista en Seguridad Alimentaria	ONG	Celia Ramirez	correo	Entrevistado 8 de noviembre del 2023
Especialista en Seguridad Alimentaria	FAO	Fernando Castro	correo	Entrevistado 28 de octubre de 2023
Especialista en Seguridad Alimentaria	OIM	José Olivera	correo	Entrevistado el 20 de octubre del 2023
Especialista en Gestión de Riesgos	PUCP	Aldo Sarria	correo	Entrevistado 6 de junio del 2023
Especialista en Metodología	PUCP	Mario Pasco	correo	Entrevistado 8 de junio del 2023
Especialista en Metodología	PUCP	Víctor Vite	correo	Entrevistado 9 de junio del 2023
Beneficiario del proyecto FH	PA Huancavelica	Maria Rojas	número telefónico	Entrevistado 2 de octubre del 2023
Beneficiario del proyecto FH	PA Huancavelica	Jose Camhuapoma	número telefónico	Entrevistado 2 de octubre del 2023
Beneficiario del proyecto FH	PA Huancavelica	Milagros Dolores	número telefónico	Entrevistado 2 de octubre del 2023
Beneficiario del proyecto FH	PA Huancavelica	Carmen Espinoza	número telefónico	Entrevistado 2 de octubre del 2023

ANEXO H: Informe bibliométrico de la investigación

INFORME BIBLIOMÉTRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Título

Gestión de Riesgos en Proyectos de Seguridad Alimentaria

2. Resumen

El siguiente informe presenta la información relevante acerca de la bibliografía presentada en la investigación. Se muestra

3. Contextualización

El presente informe buscará reflejar el limitante acceso a la información acerca del tema de Gestión de Riesgos en los proyectos de seguridad alimentaria. Es así que se presentarán gráficas para visualizar la cantidad de bibliografía acerca de estos temas.

4. Problema general u objetivo general y específicos de la investigación

Conocer el estado de cantidad de información acerca del tema de investigación " Gestión de Riesgos en los proyectos de Seguridad Alimentaria"

5. Metodología

Fuente de información y marco temporal

Para la búsqueda de información se utilizaron diversas plataformas tanto internas como externas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El marco temporal, en un primer momento, se especificó para los últimos diez años; sin embargo, debido a la necesidad de información, también, se utilizaron algunas con más tiempo de publicación.

Criterios de inclusión o exclusión

En lo que respecta a los criterios para poder seleccionar o excluir las fuentes se consideró los siguientes puntos. Es necesario mencionar que las fuentes fueron buscadas en diversos idiomas.

Tabla H1: Criterios de inclusión o exclusión

Inclusión	Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> ● Relación directo con el tema ● Referencias acerca de seguridad alimentaria ● Información abundante acerca de metodologías en gestión de riesgo de proyectos ● Referencias de la Organización que lo publica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca relevancia acerca del tema ● Información muy limitante del tema a investigar ● El tema era mencionado, mas no mostraba profundidad

Tabla H1: Términos de búsqueda bibliográfica

Términos de búsqueda bibliográfica
Gestión de Riesgo en Proyecto
Gestión de Riesgos en Proyectos de desarrollo
Los proyectos de desarrollo y la gestión de riesgos
La gestión de riesgos en los proyectos de seguridad alimentaria
Los proyectos de seguridad alimentaria y sus riesgos
Development Projects
Food safety development projects
Risk management in social projects
Risk management in food safety

Indicadores bibliométricos

- **SCOPUS**
 - Risk management in project

Figura H1: Tendencia de bibliografía en tema del Risk management in project en SCOPUS durante los últimos diez años

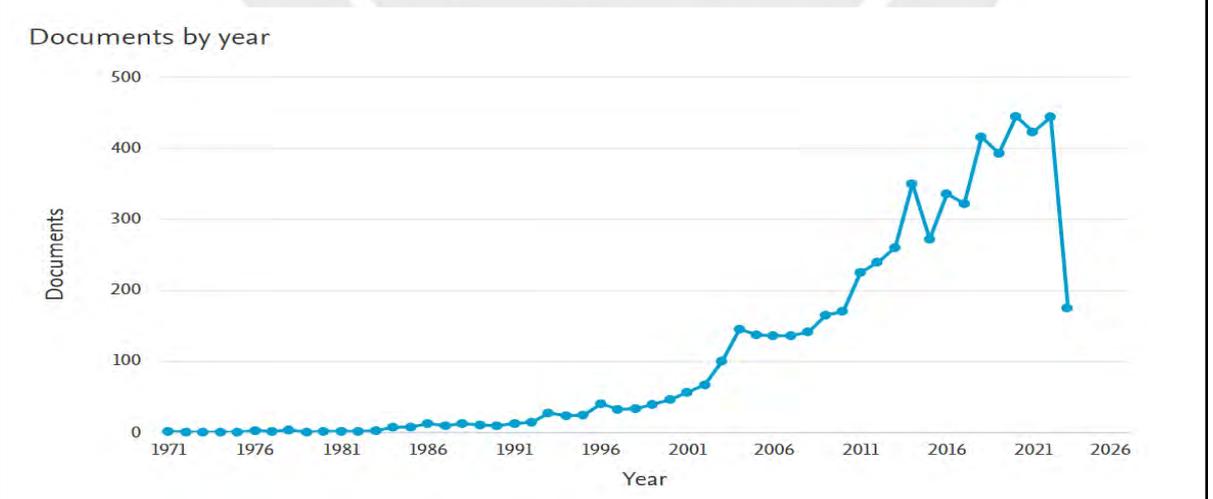
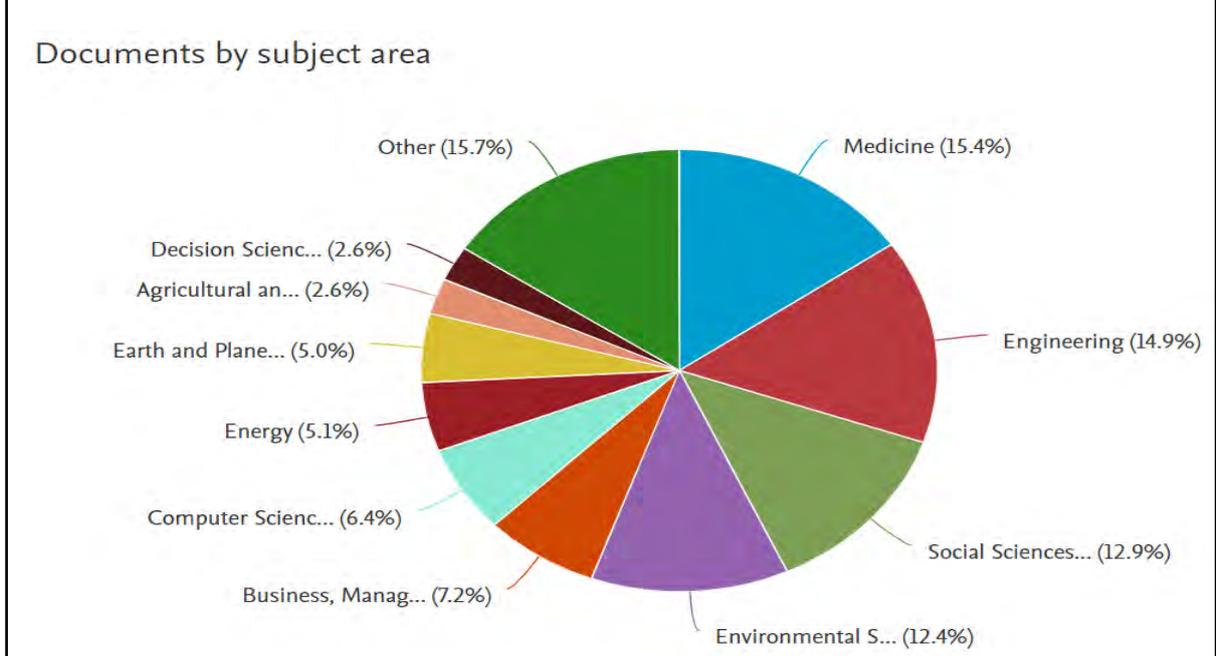


Figura H2: Áreas de estudio del Risk management in project durante los últimos años en SCOPUS



➤ **Gestión de riesgos en proyectos**

Figura H3: Tendencia de bibliografía en tema Gestión de riesgo en los proyectos en SCOPUS durante los últimos diez años

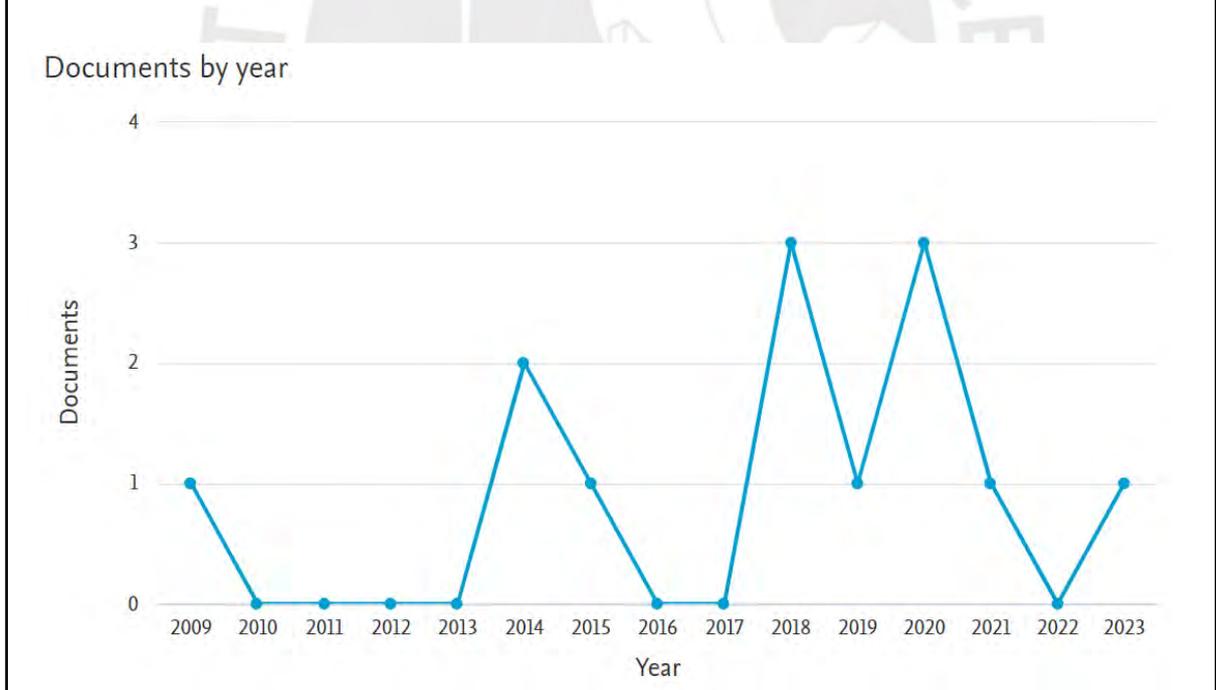
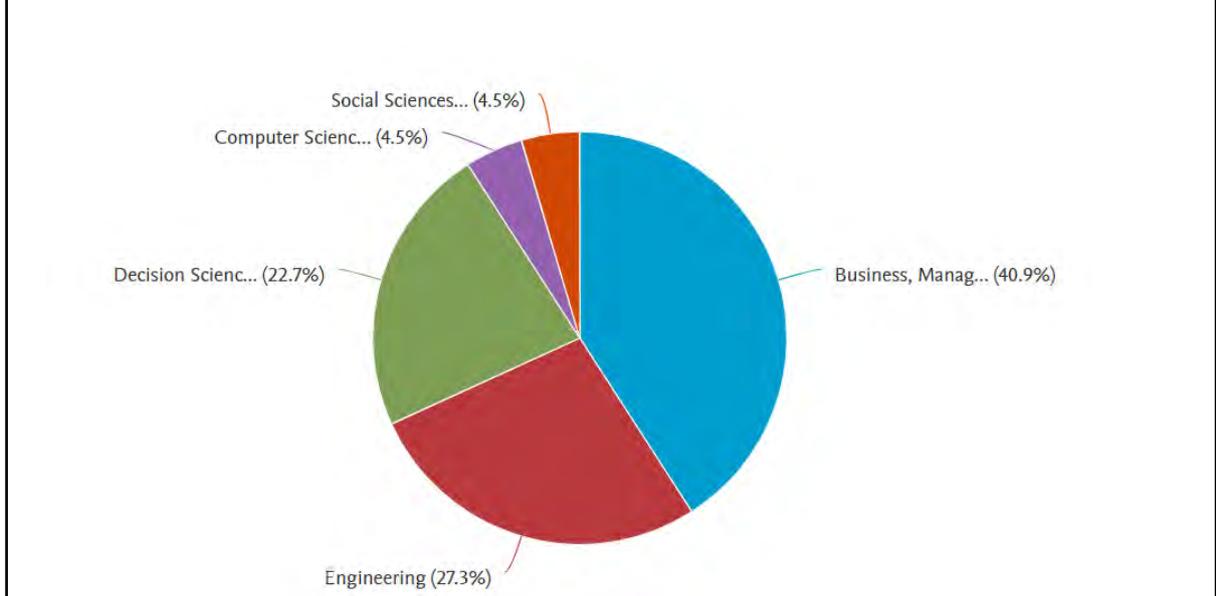
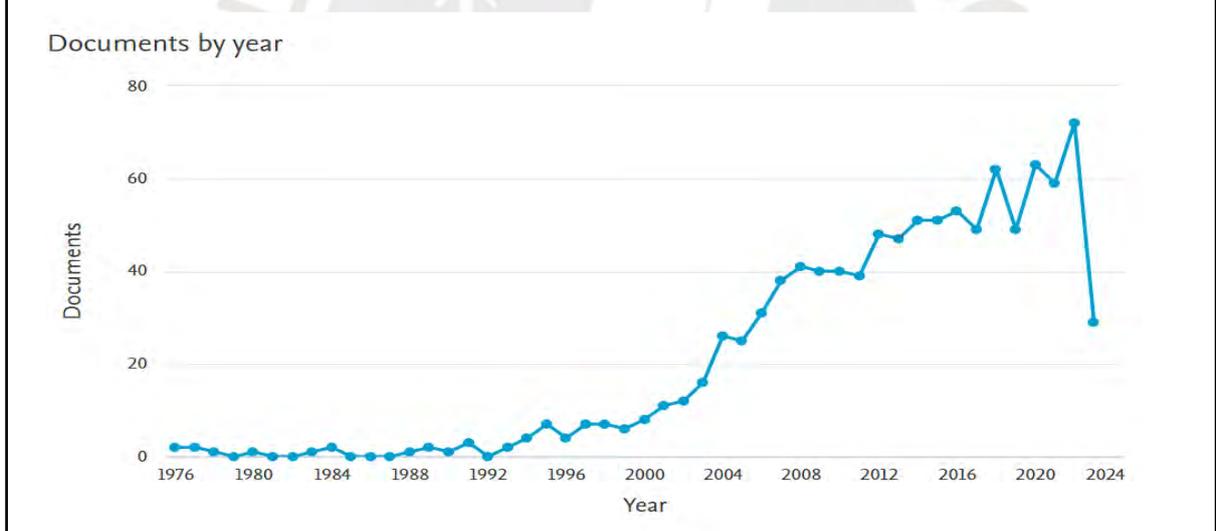


Figura H4: Áreas de estudio del tema de Gestión de riesgo en los proyectos en SCOPUS durante los últimos diez años



➤ **Food and safety and development projects**

Figura H5: Tendencia de bibliografía en Food and safety and development projects en SCOPUS



➤ Gestión de riesgos en proyectos de seguridad alimentaria

Figura H6: Imagen que muestra la cantidad de documentos (2) en relación a los Proyectos de Seguridad alimentaria y Gestión de Riesgos.

2 documents found						Analyze results
<input type="checkbox"/>	All Export Download Citation overview More	Show all abstracts	Sort by	Date (newest)	Grid List	
	Document title	Authors	Source	Year	Citations	
<input type="checkbox"/> 1	Article - Open access The role of aquaculture farm biosecurity in global food security	Osborn, A., Henry, J.	Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics), 38(2), pp. 571–587	2019	1	
	Show abstract	PUCP	View at Publisher			
<input type="checkbox"/> 2	Article - Open access Building a sustainable aquaculture industry in South Africa: the role of biosecurity	Christison, K.	Revue scientifique et technique (International Office of Epizootics), 38(2), pp. 589–600	2019	0	
	Show abstract	PUCP	View at Publisher			

6. Conclusiones

Las búsquedas realizadas para el tema de investigación tuvieron tres grandes temas. Por un lado, la gestión de riesgos, los proyectos de desarrollo y la seguridad alimentaria.

En lo que respecta a la gestión de riesgos, existe gran amplitud acerca de metodologías y guías que se emplean para las diversas áreas de estudio. Tomando como el más amplio el sector de la ingeniería y medicina. Asimismo, existe gran amplitud en los diversos documentos en los cuales se destacan revistas, informes y trabajos de investigación.

Respecto a los proyectos de desarrollo y su gestión de riesgo, se encontraron 13 documentos en bibliografía desde los años 200 al 2023, teniendo su pico más alto en el 2018. Es así que las áreas que más se han estudiado en esta parte han sido Gestión y Negocios. Es necesario mencionar que se buscó bibliografía en otras fuentes tales como google, scielo, entre otras.

Finalmente, respecto a la gestión de riesgos en los proyectos de seguridad alimentaria la información ha sido muy limitada. En SCOPUS solo existen dos documentos en relación a esta. Asimismo, en plataformas adicionales se pueden encontrar algunas referencias, pero han sido muy limitadas. Estas que se encontraron fueron usadas para el estudio.

ANEXO I: Riesgos identificados por actores FH

Tabla I1: Riesgos identificados por actores FH

Actor	Puesto "Bondades de mi Tierra"	Riesgo identificado
Blanca Boza	Coordinadora zonal en Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> ● Heladas ● Falta de una gestión comunitaria ● Debilidad de involucramiento de las autoridades locales ● Inexistente seguimiento en las planificaciones ● Disposición de asistir a completar los módulos ● Las familias no deseen participar del proyecto ● Crisis en el Gobierno ● Pobreza tecnológica ● Cambios climáticos ● Ideologías de las familias ● Materiales poco idóneos para las actividades del proyecto ● Plagas en cultivos y animales ● Escasez del agua
Juan Salazar (seudónimo)	Especialista de Medios de Vida	<ul style="list-style-type: none"> ● Material ineficiente para los proyectos de seguridad alimentaria ● Fuertes temporadas de sequías ● Cierres de carreteras por los conflictos sociales ● Lluvias con alta intensidad ● Riesgo de la inflación
Ruth Aguirre	PA Huancavelica	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de participación de las familias al proyecto ● Limitada cartera de proveedores en Huancavelica ● Alza de precios ● Tipo de cambio, debido a que el presupuesto se realiza en dólares.
Gustavo Rojas	Facilitador de Medios de vida	<ul style="list-style-type: none"> ● Las familias digan que no puedan participar ● Huelgas, protestas políticas y más. ● Falta de acceso tecnológico y de comunicación para las familias. ● Ideologías de la comunidad ● Falta de materiales para las familias

ANEXO J: Valoración de los riesgos

Tabla I1: Riesgos identificados por actores FH

Tabla de valores



Colocar un número del 1 al 5 según la tabla de valores

N	Riesgos Identificados	Comentario adicional	P1
			¿Del 1 al 5 qué tan probable es que ocurra este riesgo?
1	Protesta social	Huelgas, toma de carreteras, protestas locales y a nivel de Huancavelica.	3
2	Planificación inadecuada	Mala organización de las capacitaciones que se brindan en Lima	4
3	Falta de agilidad en la respuesta ante situaciones imprevistas	Eventos imprevistos que afectan las actividades de los facilitadores	4
4	Falta de apoyo de las diversas organizaciones del lugar	Para realizar las actividades en la comunidad, se refiere al apoyo por parte de Instituciones	4
5	Inflación/ Alza de precios		4
6	Tipo de cambio		4
7	Disponibilidad de recursos	De la región Lima al lugar de intervención	3
8	Dependencia de los suministradores	De la región Lima al lugar de intervención	3
9	Falta de inversión en las estructuras de los espacios de implementación/tecnología	Se refiere a la necesidad de las estructuras necesarias para realizar las actividades de agricultura y crianza de animales	4
10	Mercancía en mal estado o inadecuada	Se refiere a que los productos lleguen en condiciones inadecuadas para las actividades de agricultura.	3
11	Oferta escasa de los recursos requeridos en la zona de intervención		2
12	Presencia de plagas en los cultivos	Se refiere a la existencia de ciertas plagas y enfermedades que dañan los cultivos de las familias en el lugar de intervención.	3
13	Animales enfermos		4
14	Presencia de heladas		5
15	Sequías	Afecta los resultados/Afecta las actividades	5
16	Lluvias torrenciales		4
17	Pobreza tecnológica		4
18	Descontinuación de actividades por parte de los beneficiarios	Se refiere a que los beneficiarios no continúan las actividades a largo plazo luego de haber culminado el proyecto	3
19	Inadecuada gestión comunitaria		4
20	Falta de políticas públicas de apoyo		4
21	Discontinuidad de los módulos por parte de la organización		2
22	No culminación del programa completo por los beneficiarios		3
23	Ineficiencia de los materiales		2
24	Disrupción tecnológica	Desconfianza sobre las nuevas tecnologías empleadas en el proyecto	2
25	Ideológico	Desconfianza y barreras ideológicas en cuanto a la religión	3