

**CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Y CO-GOBERNANZA**  
**Análisis centrado en personas de las experiencias del proyecto Sierra**  
**Productiva en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday de La**  
**Libertad, Perú**

**AUTOR**

**Lic. ROGGER HOLFRE ANAYA ROSALES**

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la  
Innovación y el Desarrollo Local

**ASESOR**

**PhD. MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ**

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2018





*“La facción es el enemigo irreconciliable de la libertad”*

Bernardo Monteagudo – El Discípulo del Diablo

Ideólogo de la Unión Sudamericana

## Agradecimientos

A mi familia, tienen todo mi aprecio, sin ustedes nada de esto habría sido posible y vamos por más. Un agradecimiento especial a Marcela Chueca, por sus consejos, su constante apoyo y la diligente exigencia con la que me orientó todo este camino, valoro cada asesoría y enseñanza, tiene mi absoluta admiración y respeto. Asimismo, un agradecimiento a Mario Vargas, por las ganas que transmite y la fuerza con la que invita a pensar desde la innovación social como vehículo para la gobernanza.

A la gente de la maestría, Eleodoro, Lucho, Anita, Roxana, Diana, Noemi, Carlos, Takaezu, y a todos los demás compañeros, que sabiéndolo o no apoyaron a que se realice esta investigación. También, a Fabiola, Chaska, Andrés, Engui, y a esas amistades de la vida, a Cristina por las estupendas fotos y las aventuras, y a todas esas personas que acompañaron el camino.

Gracias a cada uno.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I. Planteamiento y justificación</b> .....	9
<i>¿Por qué analizar Sierra Productiva La Libertad desde la gerencia social?</i> .....	11
<b>1.2 Marco contextual</b> .....	12
1.2.1 <i>La experiencia de Sierra Productiva</i> .....	14
1.2.2 <i>Evidencias de empoderamiento, agencia y bienestar</i> .....	17
1.2.3 <i>Otros proyectos relacionados al desarrollo rural</i> .....	19
<b>1.3 Marco teórico referencial</b> .....	21
1.3.1 <i>Enfoque de Desarrollo Territorial Rural</i> .....	22
1.3.2 <i>Capital Social Comunitario</i> .....	24
1.3.3 <i>Co-Gobernanza, un enfoque centrado en personas</i> .....	26
<b>1.4 Preguntas de investigación</b> .....	28
1.4.1 <i>Pregunta general</i> .....	28
1.4.2 <i>Preguntas específicas</i> .....	29
<b>1.5 Objetivos de investigación</b> .....	29
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	29
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	29
<b>CAPÍTULO II. Diseño metodológico</b> .....	30
<b>2.1 Forma y estrategia metodológica</b> .....	30
<b>2.2 Universo poblacional</b> .....	30
<b>2.3 Selección de casos</b> .....	32
<b>2.4 Unidad de análisis</b> .....	33
<b>2.5 Fuentes de información</b> .....	33
<b>2.6 Técnicas de investigación</b> .....	34
<b>CAPÍTULO III. Análisis de resultados</b> .....	36
<b>3.1 Capital social comunitario y espacios de co-gobernanza desde la percepción de los diferentes actores de Sierra Productiva</b> .....	37
<b>3.2 El rol de las personas como agentes de cambio frente a las macro-hipótesis de desarrollo en la experiencia de Sierra Productiva</b> .....	43

<b>3.3 Experiencia y alcance del proyecto a través de la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV. Conclusión y recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<i>¿Es Sierra Productiva un proyecto sostenible?.....</i>	<i>57</i>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
<b>A. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>63</b>
<b>B. FICHA SOCIODEMOGRÁFICA .....</b>	<b>64</b>
<b>C. GUÍA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>65</b>
<b>D. FORMATOS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>67</b>
<b>E. COLUMNA VERTEBRAL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>73</b>

## Resumen ejecutivo

El presente estudio es una investigación aplicada que busca analizar la experiencia de Sierra Productiva en La Libertad realiza entre los años 2013-2014. La particularidad del proyecto Sierra Productiva es la implementación tecnológica en la producción agropecuaria que va de la mano con el fortalecimiento comunitario y otros procesos de empoderamiento que han ido transformando los espacios de las diversas comunidades donde se ha realizado.

En este sentido, se emplean los conceptos de capital social comunitario y co-gobernanza centrada en personas para identificar factores clave que potencien los alcances logrados que dan sostenibilidad al proyecto en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday. Para ello, se identifica la manera en que se relaciona el capital social comunitario y los espacios de co-gobernanza, se analiza el rol de las personas como agentes de cambio dentro de la perspectiva de desarrollo del proyecto, y se analiza la experiencia y los alcances logrados a través de la propuesta de generación de valor del proyecto. Se aplicaron entrevistas y dinámicas participativas de construcción colectiva a los actores clave identificados de la experiencia del proyecto. Asimismo, se realiza un registro anecdótico de la observación participante en cada salida a campo. La finalidad de emplear una metodología cualitativa era de recopilar información para conocer los procesos, aprendizajes, percepciones, actitudes y dinámicas del proyecto desde las personas que se relacionaron con la experiencia.

Finalmente, se encuentra evidencia que sugiere que la estructura social de las comunidades se transforma. Hay un aumento en la capacidad de agencia de las personas que participan del proyecto, se vinculan más a espacios públicos y políticos locales, hay mayor disposición a la asociatividad, y las personas asumen un rol de agentes de cambio. Se revaloriza el trabajo a la tierra e identidad rural asimilando a la tecnología, la generación de valor y la obtención del bienestar como paradigmas del desarrollo. Por otra parte, se discute la sostenibilidad del proyecto Sierra Productiva desde la experiencia en La Libertad analizada en la presente investigación. En tal medida, el mantenimiento y uso de las tecnologías, la filosofía de ser agente de cambio, y los beneficios económicos y de empoderamiento hacen que las personas persistan aplicando lo aprendido de manera sostenible. No obstante, existen nuevos retos para que Sierra Productiva potencie su transferibilidad, que recaen tanto en la gestión del proyecto luego del término del financiamiento o la posible transformación a otras figuras de ejecución con sería el de empresa social.

**Palabras clave:** Capital social, gobernanza, empoderamiento, generación de valor



## **CAPÍTULO I. Planteamiento y justificación**

La situación de desigualdad en la que se encuentran muchas familias que viven en zonas rurales en Perú se evidencia al encontrar que la pobreza rural resulta ser casi tres veces mayor que la observada en zonas urbanas; además, la indigencia en zonas rurales llega a ser casi nueve veces más alta que en cualquier otra zona del país (Banco Interamericano para el Desarrollo – BID, 2012). Esta problemática se ha mantenido en el tiempo, y caracteriza a las zonas rurales como focos de pobreza, pobreza extrema y desnutrición; lo que trasciende la esfera económica-productiva e impacta directamente en el capital social y las posibilidades de desarrollo (Oxfam, 2015). Por otra parte, las personas que viven en las zonas rurales suelen encargarse de la producción agropecuaria del país, mientras que la capacidad de productividad e ingresos que perciben estas personas suele encontrarse condicionada a las tecnologías que emplean. Así, en las zonas rurales es común encontrar que parte de la producción se encuentra destinada para el autoconsumo, mientras que quienes logran tener un exceso en su producción buscan acceder al mercado para generar ingresos para la familia. Sin embargo, las técnicas de producción agropecuaria que utilizan la gran mayoría de productores no suelen ser las más adecuadas o las más eficientes; en este sentido, la producción para autoconsumo usualmente implica que las personas que trabajan la tierra consumirán los mismos alimentos por largos periodos de tiempo, aumentando la posibilidad de tener una deficiente variedad de componentes nutricionales; y el acceso al mercado suele ser un obstáculo al momento de pensar la sostenibilidad de iniciativas de desarrollo económico a través de la producción agropecuaria (World Economic Forum, 2013).

Esta problemática se ha mantenido en el tiempo, y su origen es multicausal. Así, se atribuye a las zonas rurales como focos de pobreza, pobreza extrema y desnutrición. Esto último trasciende a la esfera económica productiva de las personas impactando directamente en el capital social. A esto se le agrega los efectos de la desigualdad naturalizada que repercuten en cuanto al trato digno y el reconocimiento como persona de derecho a quienes se les etiqueta como pobres, e implica se afecte la participación que se pueda tener y compartir en espacios públicos, tanto dentro del mercado, en las comunidades o la presencia en la agenda pública como actores sociales que aportan al desarrollo del país (Oxfam, 2015).

Es debido a la magnitud de esta problemática que de mantenerse terminaría socavando la gestión de recursos endógenos de las zonas rurales y la valoración de los

actores. Tal como muestra el siguiente gráfico, a mayor diferencia entre la pobreza urbana de la rural, más se agudiza la pobreza en zonas rurales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014); donde resulta que el panorama no suele ser muy alentador pues las condiciones de las familias que viven en zonas rurales no han cambiado, aunque parezca tener cierta mejora en el tiempo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). Ello implica un factor de riesgo, tanto para las personas como para las actividades que se desarrollan en esos espacios, debido a que se vuelven más vulnerables antes cualquier intervención externa negativa como la depredación y excesivo uso de los espacios naturales (campos, cuencas, lagunas, etc.) hace patente la necesidad de un cambio que el enfoque de desarrollo neoliberal plantea, invitando a realizar opciones de desarrollo alternativo que sean amigables con el medio ambiente.

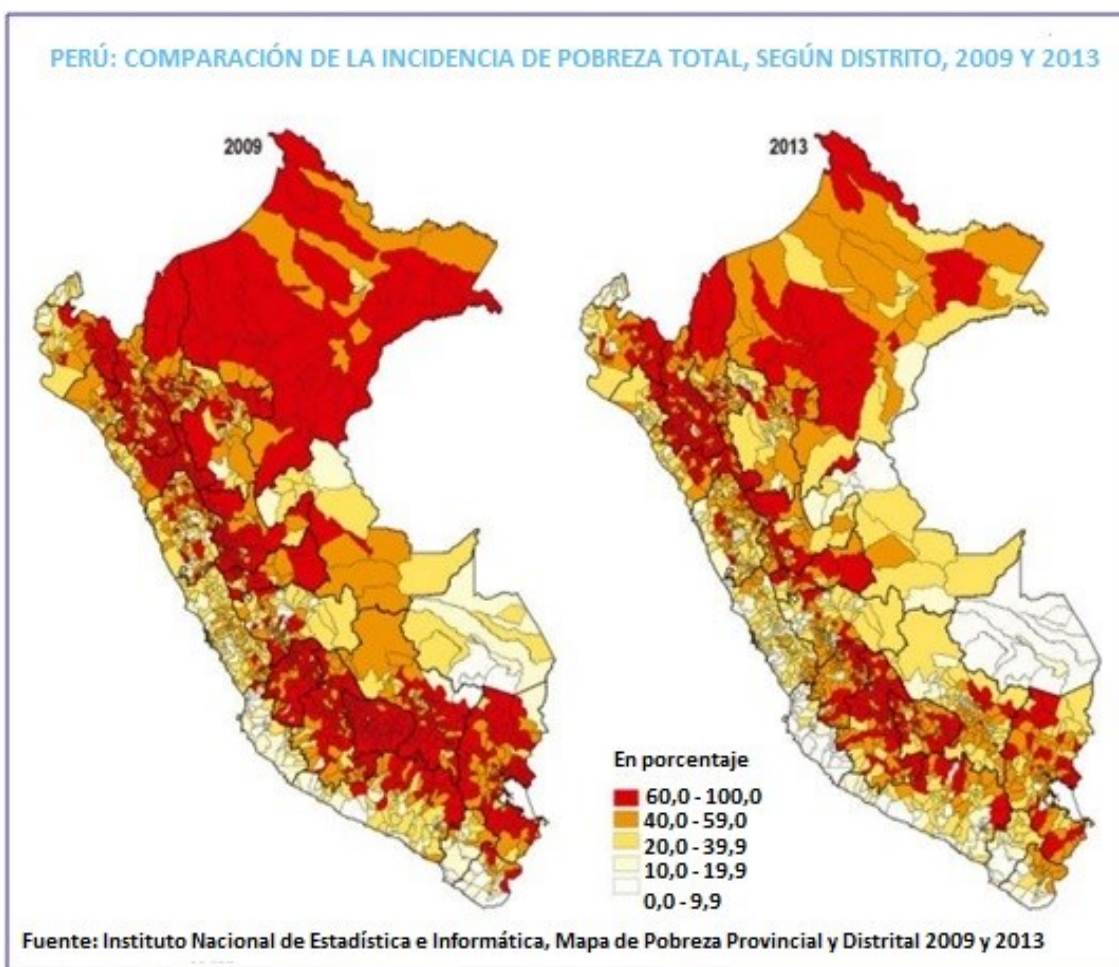


Gráfico 1. Incidencia de pobreza en Perú. Fuente: INEI (2014)

Lo que finalmente hace reflexionar respecto a la distancia que se ha mantenido entre las instituciones del Estado y la capacidad de agencia de la propia población para hacerle frente a esta realidad. Sin caer en un discurso asistencialista, esta temática debe

ser considerada de suma importancia si se piensa en tomar acciones para el desarrollo integral de nuestro país con una visión al 2030, y aprovechar las potencialidades que tiene el desarrollo rural a través de lo agropecuario; pues actualmente se lo concibe como una desventaja altamente asociada a la pobreza.

No obstante, experiencias como las del proyecto Sierra Productiva demuestran que involucrar a las familias de las zonas rurales en iniciativas que, a través de la implementación tecnológica en actividades agropecuarias, impulsan el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento pueden potenciar el desarrollo rural (Dirección de Responsabilidad Social, 2014).

#### *¿Por qué analizar Sierra Productiva La Libertad desde la gerencia social?*

Como fue mencionado anteriormente, el proyecto Sierra Productiva propone un cambio estructural en la vida de las personas desde la base de sus actividades productivas, con el potencial de transformar las dinámicas propias de los grupos humanos que conformen el proyecto. A diferencia de otros lugares donde Sierra Productiva se viene desarrollando, en La Libertad el proyecto finalizó actividades el 2014, lo que nos da la oportunidad de conocer los alcances logrados, la continuidad que le dan las personas a lo aprendido, e identificar la manera en que el proyecto ha impactado las dinámicas propias de las comunidades intervenidas.

Dentro de las diversas temáticas que preocupan a la gerencia social, la articulación entre distintos actores, la perspectiva de desarrollo, y las maneras en que se genera y se maximiza el beneficio social son paradigmas con los que uno se enfrenta al momento de aproximarnos a un proyecto de intervención (Aguilar, 2015). En tal sentido, considerar dentro de una iniciativa la capacidad de agencia de las personas para que sean protagonistas de la construcción social y del entorno resulta ser un componente importante al concebir la idea de desarrollo sostenible y la calidad de vida (Alburquerque y Pérez, 2012; Stiglitz, Sen y Fitoussi, 2009), siendo estos criterios de suma importancia para la gerencia social.

Del mismo modo, recae en la gestión y en el planteamiento de la estrategia la forma que obtendrá un proyecto al momento de su ejecución; por ello, es importante resaltar los componentes clave que retroalimentan al modelo con el que se busca generar el beneficio social (Aguilar, 2015) y cómo se establece la relación entre las personas y la organización (Mantzavinos, North & Shariq, 2015). Por tal motivo, involucrar las características cognitivas de las comunidades y su relación con lo

institucional, responde a la necesidad de generar espacios de gobernanza (Subirats, 2010); lo cual facilita, a su vez, la reflexión sobre la necesidad de co-gobernanza entre múltiples actores para reducir “*fronteras*” que nos separan de la acción, el bienestar y la confianza como factores claves para el desarrollo (Eslava, 2016).

A razón de lo expuesto, conocer la experiencia de Sierra Productiva nos permitirá aproximarnos a la problemática del sector rural, sobre todo para poder comprender el rol de las personas como agentes que asumen responsabilidad sobre su situación y participan de una iniciativa para generar el cambio en sus localidades. En este sentido, la presente investigación propone el reto de analizar, desde la gerencia social, la experiencia que realizó Sierra Productiva entre el 2013-2014 y los componentes clave para su sostenibilidad. Asimismo, desde este enfoque se busca conocer las dinámicas que se establecen dentro del proyecto, comprender el rol de las personas frente a las exigencias que propone el desarrollo, e identificar los procesos relacionados a la generación de valor de l proyecto

## **1.2 Marco contextual**

El proyecto Sierra Productiva se viene desarrollando desde el año 1994, iniciándose en Cusco y siendo gestionado por el Instituto para una Alternativa Agraria (IAA). Sierra Productiva es un proyecto de desarrollo que busca promover una revolución agro-productiva, económica y social de familias que se encuentren en situación de pobreza y pertenezcan a zonas rurales, a través de la implementación de 18 tecnologías para el mejoramiento de la producción agropecuaria (Dirección Académica de Responsabilidad Social, 2014). Actualmente, Sierra Productiva se encuentra en departamentos como Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Arequipa, Puno, Ica, entre otros.

Esta investigación toma el caso de la experiencia del proyecto Sierra Productiva en La Libertad desarrollada entre los años 2013 – 2014 de los caseríos de Carnachique (Otuzco), Villa María y Mullamanday, estos dos últimos localizados en Julcán. Sin embargo, la experiencia de Sierra Productiva en la zona data de años previos, cuando en alianza con la minera Barrick lanzan el proyecto impulsado por el área de responsabilidad de la empresa. Así, en la región La Libertad, el proyecto Sierra Productiva, con la minera Barrick, inician actividades en el distrito de Cahuide, Santiago de Chuco, logrando alcanzar a 200 familias durante la primera intervención entre el 2009 y el 2012. La ONG IAA, en conjunto con la municipalidad local, lograron duplicar el alcance a 400 familias implementando las diferentes técnicas productivas propuestas

en la intervención. En base a esta experiencia, el proyecto se replica con financiamiento municipal a otras comunidades cercanas en marzo del año 2013, beneficiando directamente a 135 familias en las provincias de Otuzco, Julcán y Sánchez Carrión, donde se implementaron las tecnologías de riego por aspersión, huerto fijo a campo abierto, parcelas de pastos asociados cultivados, y abonos orgánicos (Bellatin, Renique y Alonzo, 2014). El proyecto Sierra Productiva capacitó y trabajo directamente con aproximadamente 30 familias de cada localidad de los caseríos de Carnachique, Tupac Amaru y Lluín (Otuzco), Oromalqui, Mullamanday y Santa Cruz/Santa Rosa (Julcán), y finalmente a Yamobamba y Agua Blanca (Sánchez Carrión, pertenecientes a la ciudad de Huamachuco (30,970 habitantes). La región La Libertad cuenta con 7 Yachachiqs, incluido el coordinador regional de la Federación Departamental de Campesinos de La Libertad (FEDECALL). En tal sentido, para la presente investigación se decide hacer una primera visita a las experiencias que tuvo Sierra Productiva en las regiones de Otuzco, Julcán, Sánchez Carrión y Santiago de Chuco.

A razón de las reuniones que se tuvieron con Don Carlos Paredes, coordinador del proyecto Sierra Productiva, se logró contactar con Don Adelmo quien se desempeñó como el coordinador del proyecto en la región, y es quien conocía las zonas de intervención, además que mantiene el contacto con los gestores locales del proyecto y otros agentes clave. Asimismo, para entender a pleno al proyecto Sierra Productiva se debe tomar en cuenta su enfoque de acción y participación, que es lo que se presentará a continuación al presentar la experiencia del proyecto.



Fotografía 1. Primera salida de campo, febrero 2017

### 1.2.1 La experiencia de Sierra Productiva

El proyecto se basa en facilitar procesos de desarrollo de capacidades de producción de la población rural, empoderar a las familias campesinas para que sean protagonistas en el desarrollo de sus potencialidades, tanto para el uso y generación de riqueza, y lideren el fortalecimiento de la ciudadanía y la formación de consensos en las comunidades. De esta forma, Sierra Productiva apela al desarrollo territorial a través de potenciar la productividad agropecuaria y el capital social.

El reto que asume Sierra Productiva es de unir voluntades, establecer un vínculo de confianza entre el proyecto y las comunidades, y gestionar la participación de las personas alineándolas a la visión de lo que se desea alcanzar con la intervención. Uno de los aspectos clave del proyecto es que propone sumergirse de manera multidimensional en las comunidades que interviene donde se relaciona tanto con la economía, la productividad agropecuaria, implementación de tecnologías, estrategias de diversificación de ingresos (Bellatin, Renique y Alonzo, 2014; Federación Departamental de Campesinos del Cusco, s/f; Paredes, 2014). No obstante, otros de los componentes claves del proyecto es que logra impactar de manera favorable en la

autoeficacia, cohesión social, bienestar, la percepción de calidad de vida, el empoderamiento y liderazgo de las personas participantes, además de la reducción la situación de vulnerabilidad en la que sientan encontrarse (Alonzo, Carranza y János, 2015; Bellatin, Renique y Alonzo, 2014).



Fotografía 2. Tecnología micro-reservorio de agua

Empleando la estrategia de capacitación “*de campesino a campesino*”, la experiencia de Sierra Productiva busca desarrollar habilidades productivas que sean guiadas por líderes locales o Yachachiqs para la transformación de la economía de subsistencia local en economías emprendedoras mediante el aumento de productividad. Hasta la fecha, el IAA ha beneficiado a más de 45, 000 hogares, más de 200,000 personas y a 60,000 familias en 15 regiones del Perú. Sin embargo, ha tenido dificultades en la evaluación y monitoreo de sus proyectos, encontrando debilidades en la centralización y sistematización de información (Dirección de Académica de Responsabilidad Social, 2014; Espinoza, 2014).



Fotografía 3. Tecnología Riego por goteo

En una evaluación de impacto realizada el 2014 a través de la Dirección académica de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica (2014), se encontró un aumento en la adopción de tecnologías de productividad que han llevado a un aumento y diversificación de los ingresos y un cambio significativo en las estrategias productivas de las comunidades intervenidas. A su vez, se reportaron aumentos en la autoeficacia percibida, el bienestar y una reducción en la vulnerabilidad de las personas, mejorando de esta manera la confianza, la cohesión social y la percepción de calidad de vida en el hogar y la comunidad. Este estudio concluye que el proyecto Sierra Productiva impacta positivamente tanto en lo económico y productivo, como en la agencia y empoderamiento de los beneficiarios del proyecto.

Es debido a las características y las potencialidades identificadas, que resulta necesario conocer los componentes que dan evidencia sobre los alcances del proyecto y el fortalecimiento del capital social relacionados a la productividad agropecuaria; así como los diferentes elementos que puedan influir en el desarrollo de la experiencia de intervención, la sostenibilidad y el rol de las personas dentro de esta dinámica. Por ello, el presente estudio se centrará en analizar la experiencia del proyecto Sierra Productiva desarrollada en los años 2013 – 2014 enfocándose en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday, de La Libertad.

Cabe mencionar que luego de su último año de financiamiento en La Libertad, el proyecto dejó de operar formalmente, pero por medio del coordinador regional se mantiene contacto con las personas que participaron en el proyecto, y se da un seguimiento sobre novedades que surjan al respecto. Pese a ello, los resultados del proyecto desencadenaron la toma de consciencia de que existen otros elementos que deben ser tomados en cuenta para entender el éxito de esta iniciativa, como serían los efectos de la asociatividad y la gobernanza centrada en personas.



Fotografía 4. Tecnología Riego por aspersión

### *1.2.2 Evidencias de empoderamiento, agencia y bienestar*

En el marco del proyecto Sierra Productiva, Alonzo, Carranza y János (2015), realizaron una investigación en Jabón de Mayo – Cusco, la investigación consistió en analizar el empoderamiento y liderazgo de las mujeres Yachachiqs del proyecto Sierra Productiva. Ellas encontraron que se fortaleció el empoderamiento individual de las mujeres participantes, debido a que pese se reconocían como mujeres sin educación, ellas eran reconocidas como maestras, productoras y lideresas. Del mismo modo, encontraron que cambiaban de forma positiva las relaciones familiares de las mujeres Yachachiqs debido a que accedían a una independencia económica que les permitía el trabajo compartido, el equilibrio en la toma de decisiones en el hogar y una preocupación

por el cuidado del hogar. Asimismo, se fortaleció el liderazgo de estas mujeres quienes lograron obtener cargos superiores en sus comunidades y reducir diferentes prácticas desiguales de poder naturalizadas en su contexto, denominado por las investigadoras como empoderamiento político. Este estudio concluye hay una valoración positiva en la identidad de las personas, mejoran las relaciones familiares y se comparten los cargos políticos de la comunidad, además de motivar aún más a la persona a ser facilitador del proyecto Sierra Productiva.

Por su parte, una investigación realizada en Sierra Productiva - La Libertad que analizaba el desarrollo productivo como fuente para fortalecer el empoderamiento y la agencia de los participantes (Bellatin, Renique y Alonzo, 2014), encontró que la adopción de tecnologías productivas aumentó y diversificó los ingresos de las personas, además de que se produce un cambio en las estrategias productivas empleadas. Estos aspectos impactaron positivamente en el aumento de la confianza social y el nivel de calidad de vida percibido en los hogares y la comunidad. Es decir, se encontraron evidencias que muestran las bondades del proyecto Sierra Productiva, que trascienden de las esferas económicas a tener un impacto en la vida en comunidad. Aquello se relaciona con lo hallado por la Dirección de Responsabilidad Social (2014), de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde encuentran que los entrevistados manifiestan haber aumentado su autoeficacia y el bienestar en general, y que a su vez presentan una reducción de la situación de vulnerabilidad percibida a comparación de una primera instancia antes de la intervención del proyecto. De este modo, se reconoce que el enfoque participativo del proyecto cobra mayor importancia y puede llegar a ser un eje esencial del mismo, lo que finalmente debería ser investigado a mayor profundidad.



Fotografía 5. Cultivo de hortalizas y pastos asociados

### *1.2.3 Otros proyectos relacionados al desarrollo rural*

Existen experiencias de proyectos que se relacionan con Sierra Productiva en diferentes niveles, sin embargo, la similitud o vínculo temporal parece que ha ido respondiendo a distintos objetivos o requerimientos tanto técnicos como políticos que, finalmente, marcan la distancia con Sierra Productiva. Entre esas experiencias encontramos a Haku Wiñay, adoptada por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social FONCODES, inicialmente llamada “Mi Chacra Productiva” que se realizó como experiencia piloto entre los años 2009 y 2010; obteniendo buenos resultados y reconocimiento público al ser una iniciativa que asumiría el Estado para el desarrollo de las zonas rurales y combatir la desnutrición.

El piloto fue evaluado por Swisscontact el 2010, entidad que sugirió se extendan entre 9 a 18 meses más la implementación del proyecto. Ante esto, FONCODES direcciona fondos de la FAO y de la Fundación Acción contra el Hambre para impulsar “Mi Chacra Productiva” en cinco distritos y abrir dos nuevos pilotos meses después. Sin embargo, para el 2012 FONCODES presenta “Mi Chacra Emprendedora” como una segunda iteración de “Mi Chacra Productiva”, con un alcance a nueve distritos con recursos del Fondo para la Igualdad. Finalmente, “Mi Chacra Emprendedora” fue bautizada como “Haku Wiñay”, nombre en quechua, centrándose en formar empresarios rurales que puedan diversificar sus ingresos mejorando la capacidad productiva de las familias rurales y acercándolas al mercado; esta versión del proyecto tomó como ejes

principales al emprendimiento y la innovación empresarial (World Economic Forum, 2013).

En la actualidad, la versión final del proyecto de FONCODES se llama Haku Wiñay / Noa Jayatai, y se viene realizando tanto en costa, sierra y selva. Los ejes centrales de esta última versión son, primero, el fortalecimiento del sistema de producción familiar rural, segundo, la mejora de la vivienda saludable, tercero, la promoción de negocios rurales inclusivos y, por último, el fomento de capacidades financieras (FONCODES, 2018). Haku Wiñay / Noa Jayatai ha ido desarrollándose e implementando mejoras para ampliar su acción y alcance dependiendo de la región en la que encuentre, por ello la transformación de sus ejes centrales en el tiempo.

Otro de las experiencias con las que puede vincularse o tener alguna similitud el proyecto Sierra Productiva son los llamados “AGRORURAL” y “AGROIDEAS”, del Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI. El primero es el Proyecto de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRORURAL, nace como consecuencia de la fusión y sinergia de OPDs y Programas activos del MINAGRI tales como PRONAMACHCS, PROABONOS, PROSAAMER MARENASS, ALIADOS, CORREDOR PUNO CUZCO, PROYECTO SIERRA NORTE Y PROYECTO SIERRA SUR, y se enfoca en financiar proyectos de inversión pública en zonas rurales vulnerables y de bajo grado de desarrollo económico. Este programa fue creado bajo Decreto Legislativo N° 997, del 13 de marzo del 2008 en segunda disposición complementaria final. El segundo es el Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS, también del MINAGRI, que financia la constitución de organizaciones en Registros Públicos. Este programa busca impulsar la competitividad, el diseño de planes de negocio para la gestión de negocios y la mejora de tecnologías de producción agropecuaria; fue creado mediante Decreto Legislativo N° 1077 y reglamentado a través del Decreto Supremo N° 014-2009-AG y el N° 009-2010-AG. Ambos programas pertenecen al Ministerio de Agricultura y Riego, y apuestan por el desarrollo de la zona rural del país y presentan estrategias particulares uno del otro para la reactivación y fomento al desarrollo rural.

Tanto el proyecto de FONCODES como los del MINAGRI mantienen como diferencia más resaltante, respecto a Sierra Productiva, la manera en que involucran a las personas y las familias dentro de las actividades. Por un lado, Los primeros se involucran en el emprendimiento como medio para el desarrollo de sus actividades, y los participantes son beneficiarios que, además de las capacitaciones que puedan requerir, deben aprender sobre planes de negocio y su implementación con

asesoramiento técnico. Por su parte, Sierra Productiva propone una cadena de implementaciones tecnológicas que rescata saberes previos y asimila prácticas ancestrales agro-productivas que validan al participante como agente activo dentro de la intervención. Todo esto marca diferencias entre la ejecución de las propuestas de desarrollo de las que parten los proyectos. Sería ideal que trabajos posteriores contrasten las diferencias entre proyectos y se vea la manera de articular actividades, por lo que se necesitaría mayor investigación al respecto.

### **1.3 Marco teórico referencial**

Para analizar el proyecto Sierra Productiva desde el capital social y la gobernanza, se necesita conocer los componentes que potencian los alcances obtenidos para proponer mejoras e identificar las fortalezas de la experiencia del proyecto en los caseríos que aborda esta investigación. Para ello, resulta necesario establecer un marco de desarrollo que sea coherente con la propuesta del proyecto. Las características que debe abordar el enfoque de desarrollo con Sierra Productiva parten desde la manera en que las personas se organizan e involucran en el proyecto, además de comprender cómo la mejora de la productividad agropecuaria se relaciona con la perspectiva de buen vivir y el bienestar social en las familias participantes, siendo ellos agentes de cambio que aprovechan de la asociatividad para buscar cambios significativos en sus comunidades.

En este sentido, se debe incluir los componentes de la experiencia de Sierra Productiva como la tecnología, los saberes locales, la cosmovisión, perspectiva de desarrollo y la inserción al mercado como elementos que potencian el desarrollo humano y sostenible en el proyecto. Es así que para poder entender la experiencia de Sierra Productiva es preciso dejar en claro ciertos conceptos e ideas de fondo que darán una estructura al proyecto. El proyecto Sierra Productiva impacta a distintos niveles del desarrollo, y puede enmarcarse como una iniciativa de desarrollo territorial que impulsa la gobernanza para articular con mayor eficiencia entre actores de una región a través de dimensiones como la económica, lo comunitario, lo cultural, y lo social.

Más que solo mencionar y enumerar una serie de enfoques de desarrollo, lo que se expondrá a continuación es una síntesis teórica que propone ayudarnos a comprender la envergadura de Sierra Productiva, y permita mayor claridad al momento de relacionar al proyecto con el Capital Social y la Gobernanza.

### *1.3.1 Enfoque de Desarrollo Territorial Rural*

Para establecer un enfoque de desarrollo acorde a la propuesta de Sierra Productiva, partamos por vincular lo que se entiende por desarrollo y territorialidad. Así, un primer concepto a revisar es el desarrollo sostenible, que se entiende como la capacidad de vivir en la medida de no menoscabar la posibilidad de bienestar y vida digna de futuras generaciones. En tal sentido, el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD planteó 17 objetivos para alcanzar el desarrollo sostenible con metas al 2030, que fue la agenda generada en la Cumbre de la ONU en New York para seguir combatiendo la pobreza en sus múltiples dimensiones (United Nations Development Programme - PNUD, 2015). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS forman parte de la Agenda 2030 aprobada en septiembre del 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. La idea central de los ODS es alcanzar la sostenibilidad económica, social y ambiental; por medio de la reducción de la desigualdad, el crecimiento económico inclusivo, con ciudades que respondan a las necesidades ciudadanas y con personas que hagan frente al cambio climático, entre otras problemáticas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2016).

De esta manera, varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS buscan atender necesidades más puntuales, y los que se vinculan con la propuesta de Sierra Productiva, serían el de Hambre Cero, Agua Limpia y Saneamiento, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Producción y Consumo Responsables, Vida de Ecosistemas Terrestres y el de Alianzas para Lograr los Objetivos.

Para tener un encuadre que ayude a significar los alcances de Sierra Productiva, sumaremos dentro del enfoque al desarrollo territorial. Vamos a entender al desarrollo territorial como un proceso de construcción social y del entorno, que impulsa la interacción entre aspectos geográficos, iniciativas individuales y colectivas de diferentes actores; con fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, culturales y ambientales de un territorio (Albuquerque y Pérez, 2012). El desarrollo territorial propone cuatro dimensiones que garantizan el crecimiento sostenible, el Desarrollo Social y Humano, el Desarrollo Institucional y Cultural, el Desarrollo Ambiental, y el Desarrollo Económico; y que requieren de la formulación de estrategias regionales que se articulen de manera sistémica e integrada, para contar con la participación de todos los actores involucrados.

Podemos hablar de desarrollo territorial (Albuquerque y Pérez, 2012) en Sierra Productiva desde los elementos que plantean como el acceso a la formación y el acceso

a condiciones digna de empleo. De igual manera, el proyecto favorece al fortalecimiento de las redes familiares y sociales, lo que permitiría una mayor participación ciudadana, y sobre todo el emprendimiento local (cf. Anaya, 2015). Aspectos como la diversificación y calidad productiva, el uso de fuentes de energía renovable, consumo sostenible, y la valorización del medio ambiente, sumados con los previamente mencionados, permiten que se establezcan parámetros para aproximarnos a la innovación que pretende alcanzar Sierra Productiva, y a través de ello, poder evaluar con mayor claridad las actividades y la dinámica del proyecto.

Justamente porque la incorporación de innovaciones no resulta ser un proceso de acción lineal sino sumamente complejo, se requiere asegurar el vínculo territorial entre los poseedores de conocimientos y los usuarios del mismo, para lo que va a resultar necesario el fortalecimiento de capacidades (FAO, 2015). Asimismo, la investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías, así como las alianzas estratégicas, ganan mayor peso al momento de evaluar la competitividad y la innovación; componentes que resultan ser valiosos (López, 2009; Alburquerque, 2008), y ayudan a comprender experiencias como las de Sierra Productiva.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO viene trabajando desde lo que llama enfoque territorial participativo, que toma al territorio como un componente socialmente construido, interrelacionado y en consenso entre actores institucionales y sociales, que se identifican con un espacio geográfico, donde se vive y operan las personas por tradición cultural, política e histórica para resolver problemas comunes y dan solución de acuerdo a los intereses y prioridades compartidas (Food and Agriculture Organization – FAO, 2013). De esta manera, mantiene cercanía con los contenidos previamente expuestos.

El enfoque territorial participativo se encuentra estrechamente relacionado al derecho territorial que busca la planificación territorial y al ordenamiento de orden forestal con los que cualquier intervención debería considerar al momento diseñar la propuesta de intervención. Este enfoque plantea que resulta fundamental que la comunidad sepa con claridad lo que la intervención, ya sea un programa o proyecto, quiere realizar. En tal sentido, será necesario que la comunidad conozca desde un principio la cadena de valor de la que forma parte. A través de los conceptos revisados para esta investigación se podría afirmar que el enfoque territorial participativo resalta la importancia de diseñar una intervención que apunte al desarrollo sostenible de las comunidades, sobre todo con respeto a la cultura local, el uso de los recursos locales,

el aprendizaje en conjunto y uso de los saberes previos, el reconocimiento de la experiencia y conocimiento comunitario; que terminan cristalizándose al momento de la evaluación la intervención.

De igual manera, al momento de conocer el campo de acción de Sierra Productiva, resulta imperativo aproximarnos a conocer lo que se viene realizando en el mundo rural para hablar del desarrollo rural (cf. López, 2009). Es así que, al 2012 el sector agropecuario representa para el Perú un 8% de producto bruto interno, 37% del empleo total y el 9% de las exportaciones totales (Banco Interamericano para el Desarrollo, 2012). Según el BID (2012), existen cuatro tipos de agricultura que tienen características socioeconómicas y con diferentes niveles tecnológicos. Estos tipos son las exportaciones no tradicionales, la agricultura extensiva, la agricultura para el mercado interno, y la agricultura de subsistencia. Sea cual fuere la manera en que sea la actividad de la operación agropecuaria, siempre resulta necesario mejorar y garantizar ingresos dignos a la población rural (PNUD, 2015). Todo ello requiere del desarrollo de un sector agropecuario más competitivo, que apele a la diversificación de la producción, potencie el desarrollo turístico, e inclusive democratice la inversión para beneficiar a los sectores rurales incluidos teniendo en cuenta la propiedad de la tierra y el cambio climático (CEPAL, 2016).

El enfoque de Desarrollo Territorial Rural adopta un sentido sistémico, abarcando así varias de las soluciones que se plantean en la actualidad, como las que caen dentro de la diversificación de la producción, una regulación de los impuestos que favorezca la producción agropecuaria y la inversión social (FAO, 2013; Albuquerque y Pérez, 2012). Si alguno de estos tres componentes se dejase de lado, el esfuerzo por lograr un desarrollo sostenible sería insuficiente, y por ello es necesario que el enfoque que tenga el Estado peruano sobre desarrollo rural sea integral y que pueda responder a las necesidades complejas y particularidades de ese entorno (CEPAL, 2016; Albuquerque 2008).

### *1.3.2 Capital Social Comunitario*

Para entender este concepto sobre capital social comunitario, primero debemos aproximarnos al planteamiento teórico sobre capital social. En términos económicos, lo podemos entender como el importe monetario o aporte inicial de socios para que una organización desarrollo negocios que constituye a su razón social. Robert Putnam lo plantea como la manera en que un individuo moviliza recursos de acuerdo a su afiliación a un grupo, y recurre a dar mayor importancia a la influencia del asociacionismo como

a la participación cívica, dentro del desarrollo económico y a la cohesión social de la sociedad (Durston, 1999).

Partiendo de este planteamiento, vamos a entender al capital social comunitario como una manera de evaluar mejor la viabilidad económica de microempresas y la rentabilidad de las pequeñas empresas familiares. Durston (2000) propone que el capital social no resulta ser un recurso individual, sino que forma parte de la institucionalidad social, adscrita a una comunidad social, que no pertenece a nadie, pero contribuye al beneficio del conglomerado de personas. Además, los participantes plantean el bien común, consensuado, como un objetivo a alcanzar; que se traduce en normas, prácticas y relaciones interpersonales existentes u observables (Banco Mundial, 2015). Así, la organización social toma un rol principal para determinar cómo funcionan las organizaciones en la práctica, es decir, la institucionalidad informal de instituciones formales, la comunidad o sistema social más amplio quedarán a evaluarse desde la observación empírica de los miembros de la comunidad, pese a que ellos puedan compartir un mismo discurso de cooperación para el bien común (cf. Banco Mundial, 2015; Stiglitz, Sen y Fitoussi, 2009).

Valdría la pena diferenciar directamente lo que Durston (2000) propone por capital social colectivo o comunitario del capital social individual. En efecto, ambos conceptos resultan heurísticamente distintos, pues para el capital social individual las relaciones sociales de la persona se dan a nivel de confianza y reciprocidad, que se extienden a través de redes egocentradas. Por su parte, el capital social comunitario se manifiesta en instituciones complejas con contenido de cooperación, sanción y gestión. Ésta última tiene normas y estructuras que conforman instituciones de cooperación grupal, y no residen en las relaciones interpersonales diádicas. La potencialidad del capital social comunitario se encuentra en la prevención de free riders y la producción de bienes públicos (Durston, 1999). En este sentido, valdría la pena considerar al capital social comunitario para la creación de políticas sociales de largo aliento.

El capital social comunitario establece una estructura para observar cómo podría manifestarse el comportamiento del proyecto Sierra Productiva al tiempo que viene desarrollándose, luego de haber concluido su etapa de ejecución. Además, el marco conceptual del capital social comunitario comprende las relaciones entre la interacción a nivel individual y a nivel institucional, lo que posibilita tomar en consideración el factor humano como relevante al momento de pensar respecto a políticas de desarrollo e iniciativas de intervención (Banco Mundial, 2015).

### *1.3.3 Co-Gobernanza, un enfoque centrado en personas*

Como se mencionó anteriormente, el factor humano resulta siendo más que relevante por el impacto que llega a tener en lo público, y es por ello que algunos autores lo identifican como un componente clave para la confianza al momento de pensar en iniciativas de desarrollo (Aguilar, 2015; Banco Mundial, 2015; Ostrom, 2013; Durston, 1999); sin que ello excluya al desarrollo económico, pues toma a este último como herramienta, mientras se enfatiza al debate político, la información, y la interacción social por medio de la participación como medio de aprendizaje social (Mantzavinos, North y Shariq, 2015). De esta manera, la gobernanza surge como medio para entender al cambio debido a la globalización y la compleja dinámica entre las personas (Subirats, 2010), y busca denotar las transformaciones en las relaciones Estado-sociedad con la finalidad de dar respuesta con mayor eficacia los problemas públicos (Chaqués y Palau, 2006).

Entrar en debate sobre lo que debe lograrse a través de las políticas públicas, los programas y proyectos de intervención desde la gobernanza incurre, en primer lugar, en establecer la base de la discusión en torno a lo que se considera el desarrollo que pretende alcanzarse (Chaqués y Palau, 2006). En tal sentido, se denominará macro-hipótesis a los supuestos tradicionales, usualmente de corte economicista y en dicotomía estado-mercado, con los que se espera alcanzar el cambio social y al bienestar como parte de la visión de desarrollo desde la que se parte (Eslava, 2016). Así, las sociedades y comunidades están compuestas por reglas, actores y recursos (Mantzavinos, Shariq y North, 2015) y tienen un complejo sistema de recursos cognitivos y relacionales que, en muchas ocasiones, pueden determinar la viabilidad y sostenibilidad de las políticas públicas (Banco Mundial, 2015). En tal sentido, la manera que se emplee para hacer frente a las macro-hipótesis de desarrollo será la que determine como se involucrará a las personas dentro de la agenda política y la ejecución de programas y proyecto.

Un elemento central para aterrizar el concepto de gobernanza es concebir a las personas como parte de la institucionalidad con la que se plantean las políticas públicas (Aguilar, 2015; Ostrom, 2013; Subirats, 2010), siendo éstas elemento indispensable para la sostenibilidad de políticas, programas o institucionalidad. De esta manera, la propuesta que aborde este sistema complejo de relaciones individuales y societales será la co-gobernanza centrada en personas; pues requiere de introducir dentro del debate público las situaciones problemáticas del cotidiano comúnmente naturalizadas dentro

del contexto. Así, la co-gobernanza invita a las personas y a las comunidades a ser agentes de cambio, apostando por el desarrollo de la capacidad y la agencia (Nussbaum, 2011). Del mismo modo, la co-gobernanza centrada en personas establece que, para reducir fronteras que imposibilitan la solución de situaciones socialmente problemáticas, e impulsar la acción, el bienestar, y ser próximos se requiere de pensar en comunidad; lo que organiza la colaboración, coordinación, y cooperación para que los fines colectivos generen y aprovechen las oportunidades de desarrollo (Ostrom, 2013; Subirats, 2010).

### CO-GOBERNANZA. Enfoque centrado en personas

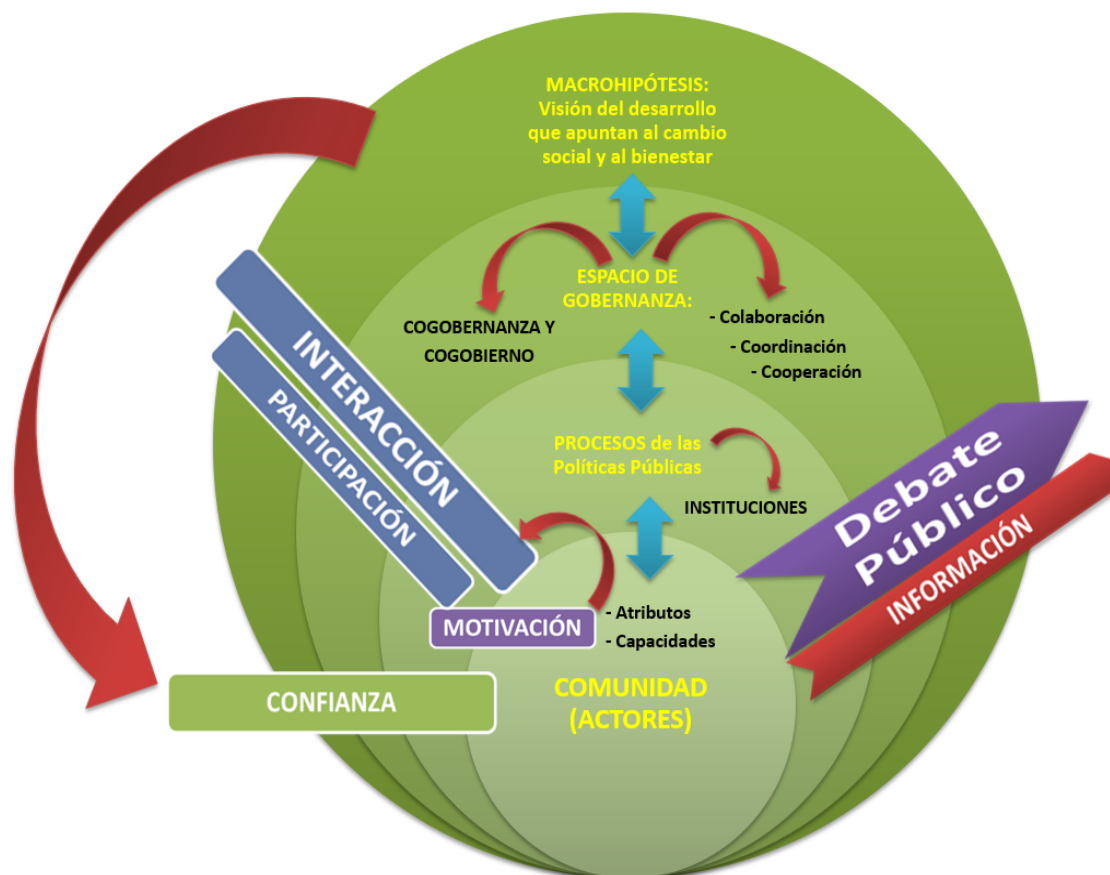


Gráfico 2. Elaboración propia.

Dentro de todo el sistema que propone abordarse desde la co-gobernanza centrada en personas, la generación de confianza es la que propiciará los espacios de complementariedad. En este sentido, en la co-gobernanza se daría el encuentro con un otro a distintos niveles de relación entre personas, como lo sería en la acción colectiva para hacer una actividad en conjunto o como sería en el caso de tener que manejarse las finanzas contables; apuntando a relucir lo mejor de las personas (Banco Mundial, 2015; Eslava, 2016; Ostrom, 2013).

La propuesta de co-gobernanza centrada en personas plantea una forma de vincular los atributos y las capacidades de las personas como motivadores para la interacción con su entorno y participación en los diferentes espacios que las contextualizan. Además, los procesos que involucran al desarrollo y ejecución de las políticas públicas vinculan a las personas con las instituciones dentro de espacios de que dan viabilidad a los mismos, y se les comprende como espacios de gobernanza (Eslava, 2016; Aguilar, 2015; Ostrom, 2013). Así, se requieren aterrizar las propuestas institucionales, fundamentar la manera en que se piensan concretizar las macro-hipótesis de desarrollo, tomando en cuenta a las personas como agentes de cambio.

Dentro de toda esa dinámica, la confianza multinivel será la que fomente la interacción y mayor participación con la que finalmente se pretenda atender la solución de las macro-hipótesis de desarrollo, entendiéndose también como microfundamentar o dar cabida al factor humano como elemento clave que caracteriza e impulsa el cambio dentro de la lógica de las instituciones (Banco Mundial 2015; Ostrom, 2013; Subirats, 2010); teniendo al debate público y el flujo de información como pilares que retroalimenten cada iteración del sistema, dando las bases para determinar la disposición al cambio que tengan las personas según contacto que tengan con una problemática (Anaya, 2015).

A razón de las distintas fuentes teóricas previamente expuestas, la aproximación que se plantee para conocer e identificar los diferentes factores que se vinculan con los alcances logrados por Sierra Productiva tendrá que tener presente la complejidad multidimensional con la que se relaciona el proyecto, tomando como ejes de análisis al capital social y la co-gobernanza centrada en personas dentro de la perspectiva de desarrollo territorial rural, con énfasis en la sostenibilidad de la experiencia del proyecto.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

En relación a lo presentado en los acápites previos, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

##### *1.4.1 Pregunta general*

¿De qué manera los componentes que dan sostenibilidad a la experiencia del proyecto Sierra Productiva durante el 2013-2014 que se relacionan con los alcances logrados desde el capital social y la co-gobernanza centrada en personas?

#### *1.4.2 Preguntas específicas*

1. ¿Cuál es la relación entre el capital social comunitario y los espacios de co-gobernanza, desde la percepción de los distintos actores, en el proyecto Sierra Productiva La Libertad?
2. ¿Cómo el rol de agente de cambio responde a las macro-hipótesis de desarrollo en la experiencia de Sierra Productiva?
3. ¿De qué manera la experiencia y los alcances del proyecto presentan la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva?

### **1.5 Objetivos de investigación**

#### *1.5.1 Objetivo general*

La presente investigación propone analizar el capital social y la co-gobernanza centrada en personas del proyecto Sierra Productiva para identificar los componentes que se relacionan con los alcances logrados que dan sostenibilidad a las experiencias realizadas en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday de La Libertad durante el 2013 - 2014. De esta manera, el estudio se aproxima a la experiencia del proyecto luego de tres años de haber concluido actividades, y en tal medida, se plantea conocer los alcances logrados, las brechas luego de finalizada la intervención, y las fortalezas del proyecto, a fin de identificar los factores claves que la potencian.

#### *1.5.2 Objetivos específicos*

1. Identificar la manera en que se relaciona el capital social comunitario y los espacios de co-gobernanza a partir de las percepciones de los diferentes actores respecto al proyecto Sierra Productiva en La Libertad.
2. Analizar el rol de las personas como agentes de cambio para entender cómo se abordan las macro-hipótesis de desarrollo dentro de la experiencia de Sierra Productiva.
3. Analizar la experiencia y los alcances del proyecto a través de la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva.

## **CAPÍTULO II. Diseño metodológico**

### **2.1 Forma y estrategia metodológica**

Para alcanzar los objetivos de investigación se plantea realizar un estudio de caso. Esta forma de investigación resulta adecuada para profundizar con un gran nivel de detalle los procesos y aprendizajes del proyecto; permitiendo identificar el tipo de gestión, los obstáculos y las fortalezas, la incidencia de los distintos actores, además de explicar los componentes centrales que influyen en los resultados de esta experiencia de desarrollo territorial.

La aproximación a los procesos, aprendizajes y reflexión sobre los factores que inciden en éste proyecto servirán para conocer la gestión e implementación del mismo. Asimismo, como objeto de investigación en gerencia social, el estudio de caso de esta experiencia de desarrollo territorial permite que la aplicabilidad del proyecto pueda llegar a trascender sus propios alcances a nivel local, para que inclusive se tenga la posibilidad de incidir en políticas sociales.

Con la finalidad de abordar con mayor efectividad el objetivo propuesto para el presente estudio de caso, la estrategia metodológica de esta investigación es de corte cualitativo, pues se busca analizar la experiencia del proyecto desde las personas y actores clave que la desarrollaron, y así tener una mejor comprensión del papel que tienen capital social comunitario y la co-gobernanza en relación al proyecto.

La naturaleza de la metodología cualitativa busca explorar las dimensiones subjetivas de los actores involucrados de los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday. Asimismo, se analizarán las percepciones, valoraciones, y actitudes que se encuentran relacionadas con el proyecto para entender la estructura de asociatividad y articulación en los diferentes ámbitos de la intervención.

### **2.2 Universo poblacional**

Para la presente investigación, el universo corresponde al total de participantes del proyecto Sierra Productiva en La Libertad, conformado por 122 familias capacitadas que se encuentran distribuidas entre 9 caseríos (Carnachique, Túpac Amaru, Lluin, Simón Bolívar, Campo-Bello, Huamanmarca, Oromalqui, Santa Rosa, Santa Cruz, Mullamanday, Luis Vicente, Yamobamba, y Agua Blanca), de 5 distritos (Otuzco, Mache, Julcán, Carabamba, y Sánchez Carrión), de las 3 provincias (Otuzco, Julcán y Sánchez Carrión) donde se desarrolló la experiencia del proyecto. Además, se toma en

consideración la estructura de gestión de Sierra Productiva estuvo conformada por el coordinador del proyecto, un coordinador regional, 3 coordinadores provinciales y 2 distritales, y 18 yachachiqs.



Fotografía 6. Presentación de Sierra Productiva sobre la experiencia de implementación de tecnologías en La Libertad, y presentación de los trabajos realizados en Sánchez Carrión elaborado por Pablo Escobedo Alvarado, presidente de la Federación Provincial de Campesinos de Sánchez Carrión.

A partir de lo mencionado previamente, se escogieron tres caseríos, Carnachique en Otuzco, Villa María y Mullamanday en Julcán, para participar del estudio. Los centros poblados a los que corresponden los caseríos cuentan con una sala de consejo que funciona algunos días de la semana, además de un centro educativo en primaria y secundaria; adicionalmente, tienen una sala comunal donde hacen las reuniones, pero también tiene función multiusos; por ejemplo, en Carnachique es parte del hogar de uno de los gestores, mientras que en Mullamanday el espacio se utiliza como comedor de la comunidad, al igual que en Villa María.

Cabe resaltar que son cuatro las tecnologías implementadas tanto en Otuzco como en Julcán, entre las cuales podemos encontrar la instalación de micro reservorios y sistema de riego por aspersión, el cultivo de pastos asociados y hortalizas, el desarrollo de huertos fijos a campo abierto, y la producción de compost orgánico.

Respecto a los actores clave de la experiencia de Sierra Productiva en La Libertad, se identifica a los participantes del proyecto quienes fueron capacitados en

cuatro de las tecnologías propuestas por el proyecto para implementar mejoras técnico-productivas, el coordinador de Sierra Productiva quien gestionó la transferencia del proyecto de la experiencia de Cusco a La Libertad, el coordinador regional quien mantiene el contacto con las comunidades, los gestores locales que son miembros de la comunidad pero que se encargan de darle seguimiento al desarrollo de la iniciativa y coordinan las distintas actividades, otros miembros de las comunidades donde se realizó el proyecto, y los agentes del gobierno local.

### **2.3 Selección de casos**

Para este estudio se empleará un muestreo no probabilístico consecutivo, debido a que la población está compuesta por los diferentes actores clave del proyecto, como son el coordinador de Sierra Productiva y coordinador regional, los participantes directos del proyecto, los gestores de campo y otros actores de la comunidad, a quienes se les contacta de acuerdo a la disponibilidad que tengan de participar en el estudio. Esta particularidad en el muestreo facilita el análisis de información debido a que podrá representarse las diferentes características de la población, que a su vez implica una mejor aproximación a las variables de estudio. Para hacer el recojo de información se realizaron tres salidas de campo de alrededor 5 días cada uno, con financiamiento propio.

El tamaño de la muestra corresponde a 30 personas, de las cuales 12 son participantes del caserío de Carnachique y 14 de los caseríos de Villa María y Mullamanday. Además, se considera dentro de los casos a las personas que participaron de la presente investigación como los 2 gestores de campo que forman parte de la gestión y el desarrollo del proyecto en la provincia, el coordinador del proyecto y el coordinador regional. A su vez, para abordar la perspectiva de los miembros de los caseríos, se consideró a los escolares de 3ero, 4to y 5to de secundaria quienes representarán las percepciones de las comunidades donde se realizó el proyecto. Sobre este último actor, se toma en consideración debido a que es cercano a la comunidad, es participe de la vida cotidiana de la misma, y presentó mayor apertura al momento de participar de la investigación.

Otros actores clave para conocer sobre la experiencia del proyecto son los agentes del gobierno local que hayan estado relacionados a Sierra Productiva, y poder identificar el campo de acción y las redes con las que se vincula el proyecto. No obstante, al momento de realizar el levantamiento de información, los funcionarios locales eran relativamente nuevos en el cargo y no tenían conocimiento de las

actividades o el desarrollo específico de la experiencia y, por tal, no se les incluyo dentro de la investigación.

## 2.4 Unidad de análisis

En este estudio se presentan como unidades de análisis a las personas que se relacionan al proyecto a manera de actores clave, lo cuales serán presentados a continuación:

1. **Participantes del proyecto:** Son las personas directamente capacitadas por Sierra Productiva para la implementación de las cuatro tecnologías en la región y que representan a sus familias dentro del proyecto.
2. **Coordinadores de Sierra Productiva:** Son los encargados de la gestión, seguimiento y monitoreo de la ejecución del proyecto, además de ser responsables de establecer el vínculo entre las comunidades, el proyecto y los municipios.
3. **Gestores de campo:** Son yachachiqs que tienen un rol protagónico o de influencia dentro de la experiencia de Sierra Productiva, y han sido capacitados previamente por el Instituto para una Alternativa Agraria. Ellos son responsables de la ejecución provincial y distrital del proyecto.
4. **Integrantes de la comunidad:** Son los miembros de la comunidad que no han participado directamente del proyecto, pero forman parte de los espacios donde se desarrolló la intervención.

## 2.5 Fuentes de información

Con la finalidad de establecer las fuentes de información para abordar cada unidad de análisis y responder a los objetivos del estudio, la investigación considera a los siguientes actores:

1. Forman parte de los *participantes del proyecto*, dentro del estudio, las 26 personas que fueron capacitadas por Sierra Productiva La Libertad que viven en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday.
2. Dentro de los *coordinadores de Sierra Productiva* que participan del estudio se encuentran el coordinador del proyecto y el coordinador regional.
3. Como parte de los *gestores de campo* se encuentran 2 yachachiqs que se encargaron de la coordinación provincial y distrital del proyecto.

4. En representación de los *integrantes de la comunidad* participaron los estudiantes de 3ero, 4to y 5to de secundaria quienes son partícipes de la vida en comunidad y pueden aportar a la percepción que se tiene en los caseríos respecto al proyecto.

## 2.6 Técnicas de investigación

Los instrumentos y las técnicas seleccionadas para realizar la presente investigación buscan proveer información que permita profundizar los contenidos respecto a las variables de estudio, y provean datos confiables y consistentes, de acuerdo a la metodología cualitativa aplicada.

<b>Ejes temáticos de la guía de entrevista</b>	<b>Ítems</b>
A. Iniciativas existentes en la comunidad	21, 22, 23
B. Conocimiento de las iniciativas y programas implementados para relacionados a la producción agropecuaria	24, 25, 26
C. Liderazgo	10, 29
D. Clima comunitario	7,8,30,32
E. Conocimiento sobre el tema	9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
F. Recursos (tiempo, dinero, personas, espacio, etc.)	27, 28, 31

Para diseñar la guía de entrevista se adapta la versión del Community Readiness Stage Model de Edwards, Jumper-Thurman, Plested, Oetting y Swanson (2000), empleada por Anaya (2015) en el análisis de la perspectiva de actores clave en una intervención educativa y comunitaria en Perú. De esta manera, la guía de entrevista semi-estructurada está conformada a base a ejes temáticos previamente establecidos, que exploran diferentes niveles de la intervención del proyecto los cuales estarán dirigidos esencialmente hacia los componentes relacionados al capital social comunitario y la co-gobernanza centrada en personas.

Del mismo modo, se realizó una entrevista grupal a través de una dinámica participativa de construcción colectiva, bajo la consigna de dibujar el colegio y describir los elementos que lo componen. La dinámica contaba con una fase inicial de rompe-hielo, donde lo estudiantes se presentaban y formaban dos grupos de diferentes grados. La fase central se dividió en dos momentos, en el primero se entregó a cada grupo dos papelógrafos y plumones gruesos de colores para que puedan realizar la consigna, se permitió usar materiales de los propios estudiantes, además, se hacía seguimiento del desarrollo de la actividad preguntando sobre los elementos que ellos escogían colocar

en sus dibujos. En el segundo momento, los grupos exponían sus dibujos, se les hacía preguntas para profundizar en los contenidos que presentaron y para explorar los ejes temáticos similares a la guía de entrevista semi-estructurada. Por último, en la fase de cierre se realizó una reflexión sobre lo comentado y los estudiantes añadían algún comentario que consideraran pertinente.

Las entrevistas son aplicadas a las personas vinculadas directamente al proyecto (participantes, coordinadores y gestores), y el dibujo del colegio fue empleado en los estudiantes de secundaria. Por otra parte, resultó necesario adaptar las repreguntas de la guía de entrevista según la fuente de información correspondiente a la que se le aplica, desde las repreguntas. Además, se hace uso una bitácora de campo para el registro anecdótico de la observación participante durante las visitas de campo a La Libertad. Por último, se cuenta con un formato de análisis de las entrevistas semi-estructuradas para así se evite el sesgo del investigador al momento de interpretar los resultados.

### **CAPÍTULO III. Análisis de resultados**

A continuación, se presentan y discuten los resultados de la investigación para analizar el capital social comunitario y la co-gobernanza centrada en personas del proyecto Sierra Productiva en la sostenibilidad de las experiencias de los caseríos de Mullamanday, Villa María y Carnachique de La Libertad, a fin de identificar los factores clave que potencian la experiencia. Estos parten de la descripción y análisis de los discursos de los diferentes actores de Sierra Productiva La Libertad, y se complementan con los apuntes de las salidas de campo y la revisión de información respecto al proyecto para así poder responder a los objetivos de investigación.

En primer lugar, se presenta las características de las personas que participaron del estudio. De este modo, los participantes son pobladores que fueron capacitados por el proyecto Sierra Productiva con edades que oscilan entre los 22 y 77 años de ( $M = 50.7$ ,  $DE = 13.6$ ), lo que indica que dentro del proyecto hubo presencia de jóvenes pero que en su mayoría las personas que participaron son adultos cercanos a los 50 años. Todos los participantes expresan tener más de un hijo o hija, y que han vivido en sus comunidades toda su vida. Además, el nivel educativo de los participantes se encuentra entre primaria y secundaria, manifestando en algunos casos que no completaron los estudios. La mayoría de los participantes indica que actualmente se encuentran casados o son convivientes, salvo para el caso de los que expresan ser viudos. Por su parte, las edades de los gestores de campo bordean los 60 años, tienen más de un hijo o hija y han vivido más de 10 años en sus localidades, y reportan tener un nivel educativo similar al de los participantes del proyecto. Mientras que los estudiantes de secundaria tienen edades entre los 13 y 17 años, la mayoría siempre ha vivido en su localidad y apoyan con algunas labores en el hogar como el cuidado de animales o riego.

A continuación, se discutirán los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos específicos. Primero, se identifica la manera en que se relaciona el capital social comunitario y los espacios de gobernanza para tener una perspectiva clara sobre el funcionamiento del proyecto en el presente. Después, se analiza el rol de las personas como agentes de cambio dentro del proyecto, tomando en consideración las características de la experiencia que responden a las macro-hipótesis de desarrollo. Finalmente, se analiza la propuesta de generación del valor del proyecto que toma a las personas como eje central dentro de espacios de gobernanza.

### **3.1 Capital social comunitario y espacios de co-gobernanza desde la percepción de los diferentes actores de Sierra Productiva**

Para entender el capital social comunitario y la co-gobernanza dentro de la experiencia de Sierra Productiva La Libertad, primero, es necesario entender la relación entre los actores clave del proyecto. En este sentido, se tiene presente que los participantes de las entrevistas individuales fueron las personas a las que el proyecto capacitó directamente en los caseríos de Carnachique (Otuzco), Mullamanday y Villa María (Julcán). Los gestores de campo eran quienes tenían contacto directo entre con el coordinador regional y los caseríos, así, fueron los que se encargaban de convocar a las personas y asistir en lo que necesitaran los yachachiqs, entre otras actividades. Por su parte, el coordinador regional se encargaba de la logística, ser el vínculo entre el proyecto y los municipios, calendarizar la intervención, apoyar a los gestores de campo, y acompañar el desarrollo de las actividades en las distintas zonas de intervención. En cuanto al coordinador del proyecto, él se encargaba de dar seguimiento a la transferencia de la experiencia de Cusco a La Libertad, es quien logró gestionar la alianza con los municipios para que financien la implementación de las primeras 4 tecnologías de Sierra Productiva en la región, organizó las sesiones de capacitación y llevo a los yachachiqs de Cusco para que compartieran la experiencia; además, realizaba visitas frecuentes a las zonas de intervención.

Del lado de la comunidad, se contó con la participación de los estudiantes de 3ero, 4to, y 5to de secundaria de un colegio de Mullamanday, ellos cuentan con la experiencia de mantener colaborativamente un vivero escolar que cuenta con varias mini parcelas. Asimismo, se buscó contactar con funcionarios de los municipios en ambas regiones, no obstante, si bien alguno podía reconocer o haber escuchado sobre el proyecto, los equipos municipales habían cambiado. Por ello, las personas que participaron de la alianza municipio – Sierra Productiva ya no se encontraban en la institución, y quienes se encontraban al momento que se realizó el levantamiento de información no tenían ningún cargo y no cuentan con información más detallada al respecto.

Al momento de indagar sobre las comunidades, los participantes de la investigación las describen como lugares donde *"las casas [están] dispersas, algunas familias tienen buena estabilidad, otras familias no, y otras tienen bajos recursos económicos, en parte porque nuestra agricultura aquí en este sitio no se tiene una orientación técnica adecuada..."* y enfatizan en que *"mi comunidad es tranquila, como*

*se dice somos unidos; si ven algún inconveniente la gente se reúne, se junta la comunidad", "la gente es acogedora, son amables".* Respecto al sentimiento de comunidad, ellos parecen indicar que en los caseríos habría bastante cercanía entre los miembros de cada comunidad; y si bien pueden existir diferencias "...cuando entre vecinos se dejan de hablar, ya no van a las reuniones", se encuentran optimistas que en base a la colaboración entre ellos se podría superar cualquier obstáculo. En general, ellos se sienten a gusto con sus comunidades y que pueden confiar en sus vecinos, pese a que no siempre las comunidades sean percibidas como unidas en su totalidad. De igual manera, los vínculos que los participantes expresan tener con sus vecinos favorecen a que sientan seguridad para estrechar lazos afectivos, y ello fortalezca no solo el compartir momentos sino también que puedan relacionarse a trabajar en conjunto. No obstante, en términos de capital social comunitario aún la asociatividad se manifiesta de manera difusa, puesto que las personas desarrollan sus actividades agropecuarias a nivel individual. Si bien hay evidencia que muestra que el capital social se ha fortalecido, como la confianza, cohesión y participación; aún se requiere dar más forma a la asociatividad como organización que fortalezca la obtención de logros como meta común.

Teniendo en cuenta la estrategia de Sierra Productiva, y el objetivo directo al que apunta a través de su intervención, las dinámicas cotidianas de las personas se transforman a la implementación de las tecnologías dentro de sus espacios de producción. Aquello logro que, a su vez, se transformen la manera en cómo las personas se relacionan entre sí y su entorno, y, sobre todo, con el mercado. Tanto los gestores de campo, los coordinadores, como los participantes del proyecto señalan que las personas suelen, a razón del espacio que predispuso Sierra Productiva, las personas se interesan en participar dentro del proyecto al observar los beneficios que obtienen los vecinos que ya tienen implementadas las tecnologías del Sierra Productiva. Aquello, comentan, trae implícitamente un deseo de superación y un orgullo en específico por el trabajo de la tierra que impulsa a las personas a querer formar parte del proyecto, y que ello mantiene y da fuerza a quienes continúan. Más aún, el impulso por involucrarse no cae solo en el deseo de movilidad social, sino en lo que atribuyen es el "*orgullo*" del lograr resultados con el esfuerzo de uno, "*sin esperar que el gobierno venga a darnos en la boca, uno mismo puede hacer*".

A razón de lo mencionado anteriormente, muchos de los que han participado del proyecto recomiendan a los jóvenes a involucrarse en el trabajo de la tierra, viéndolo tanto desde un aspecto lucrativo como también una manera de generar identidad,

fortalecer la cultura y tradición de la zona. Justamente, los gestores campo consideran que un problema muy importante al que se enfrentan las comunidades agropecuarias es el cada vez menor involucramiento de los jóvenes en esta actividad, puesto que las nuevas generaciones suelen ir a las ciudades más grandes a buscarse un futuro. Así, quienes participaron en Sierra Productiva aseguran que el mejor de los caminos por los que pueden optar sus comunidades para alcanzar el desarrollo es a través del trabajo de la tierra, la agricultura, *"ahora uno aprecia más lo que tiene, a los jóvenes se les puede decir que pueden vivir del campo", "ya no se tienen que ir a buscar un mejor futuro desde la nada en un ciudad, ahora con más cosechas ya se puede aspirar a mejores cosas"*.

Dentro de esta todo el cambio que se encuentra gestando durante la ejecución del proyecto, participantes mencionan que *"todos somos agricultores", "acá nosotros trabajamos así en las hortalizas"*, pues *"su gente dedicada a la producción de hortalizas, leguminosas, cereales, y algunas crianzas"*. Resultan casi uniformes las respuestas al consultarles sobre la actividad económica que realizan. En tal medida, expresan que las comunidades tienen un mismo problema en común, el agua, ya sea por escases para sus cultivos o por exceso como al momento en que se realizó el levantamiento de información y ocurrió con el fenómeno del niño costero; *"problema es únicamente es el asunto de las lluvias que ya tenemos entendido que es a partir del niño costero"*, que también los ha afectado; *"hemos tenido problemas en las siembras de las chacritas cerca al río porque el río vino de arriba, entonces eso las han derrumbado de alguno"*.

Si bien en la actualidad, el proyecto se encuentra terminado debido a que no se encontró mayor financiamiento por parte de los municipios, y que los caseríos donde se realizaron quedan fuera del área de impacto de la minera, motivo por lo que se requería financiamiento del gobierno local para desarrollarse; la relación entre las comunidades y el estado aún es una oportunidad latencia.

Sin embargo, ¿por qué podríamos entender a Sierra Productiva como un espacio de gobernanza? La característica clave que se observa no solo queda enmarcada en que a través del proyecto se pudiera vincular las comunidades, municipios y organización interventora, sino que partía de una experiencia previa en la región con la empresa minera. A diferencia de otros proyectos realizados, la particularidad que se reconoce de Sierra Productiva es que no solo se le percibe como una ayuda a nivel económico puesto que al lograr aquello, *"podemos cultivar más, ya tenemos más platita algunas veces"*, las personas como agentes de cambio logran empoderarse y empezar a tener un mayor sentido de control de su entorno, *"uno piensa que no hay nada que*

*hacer, entonces gracias a los directivos, porque ellos ya tuvieron que viajar a otro lugar, y vieron que sierra productiva estaba invirtiendo, dándonos pequeños apoyos para la cantidad de agua que hay, para la poca cantidad de agua que hay, entonces ellos vieron si había cosas que hacer, huertos, biohuertos, entonces vieron que en nuestro pueblo sí se podía hacer algo, entonces yo sí viajaba por eso, yo adquiría conocimientos para hacerlo yo solo, pero ellos [Sierra Productiva] vinieron acá y nos dijeron que si había como hacer entonces, ya varios amigos fueron integrantes de ahí y gracias a eso yo veo que sierra productiva es. Por lo que es, la única forma de que ellos podían apoyarnos para lo que nosotros no hacíamos".* De esta manera, la sinergia de estado, empresa, personas y sociedad civil logra demostrar tener mayor impacto que escapa a los objetivos esperados inicialmente, y podemos ver al proyecto como una manera para fortalecer capacidades en la ciudadanía.

Es claro que los resultados encontrados no pueden ser generalizados como regla para todas las zonas donde se realizó el proyecto. Es clara la evidencia que nos indica por medio de Sierra Productiva las personas llegan a ser agentes de cambio que han podido lograr resultados más positivos, *"Nos traía una forma de vivir mejor porque nos enseñaban cosas que no sabemos y sacarle provecho al agua, ciento por ciento. Yo lo veo muy bien que sí vino a apoyarnos, ya aparte tal vez lo hacemos o no lo hacemos ya eso es diferente, pero lo del proyecto sí es una cosa buena"*; Los participantes del proyecto atribuyen a Sierra Productiva como oportunidad de movilización social, y como medio para lograr alcanzar un mayor sustento, *"nuestro modo de vivir era muy diferente y ahora hemos cambiado bastante", "ya dejamos de comprar las verduras que antes comprábamos porque ya tenemos acá en nuestros huertos, dejamos de comprar las zanahorias, entonces de tal manera eso nos genera un ahorrito a nosotros que nos permite comprar el aceite, el azúcar"*. Lo cual, es muestra de un mayor sentido de agencia, aún en mayor medida cuando salta de lo individual a un nivel comunitario, donde son los grupos familiares o el de vecinos organizados quienes buscan soluciones para lograr vender sus productos. En algunos casos son a través de grupos quienes a través de la cooperación y el trabajo colectivo gozan de los réditos del esfuerzo en conjunto. Como es el caso en Carnachique, donde de 2 aspersores ahora bordean los 300 las personas se han puesto de acuerdo para fortalecer la oferta cultivando productos similares. Claro está que aquello no solo puede atribuírsele al proyecto, pero sí el hecho de que a través de las capacitaciones conocieran que pueden cultivar otras variedades de productos con mejor precio y vieran el potencial de la asociatividad para alcanzar mejores resultados y beneficios.

Dentro de todas las cosas que propone el proyecto, se apunta a una mayor producción agropecuaria, no obstante, la aproximación al mercado ha tenido diferentes abordajes y, parece, que aún se encuentran buscando estrategias innovadoras que acerquen a las personas a un mejor aprovechamiento del mercado "*se venden lo cosechado en los mercados cercanos, algunos en Trujillo, Chiclayo o Cajamarca; pero algunas veces les pagan [a los productores] lo que quieren [los comerciantes o intermediarios]*". Tomar en consideración que al momento en que se realiza esta investigación el proyecto tenía como culminado alrededor de 3 años y, del total de participantes iniciales, quienes quedaban implementando las tecnologías eran poco menos de la mitad de personas en cada caserío. La estrategia de aproximación al mercado, durante el desarrollo del proyecto, fue la de promocionar los productos mediante ferias y mayor visibilización en mercados locales y regionales. En la actualidad, Sierra Productiva apuesta en formar alianzas con diferentes agentes del turismo, sobre todo relacionado a lo gastronómico, para que sea a través de ese canal el medio en que se puedan vender los productos agropecuarios a través de chef reconocidos, restaurantes, hoteles, entre otros. Sin embargo, aquello es una estrategia que se encuentra recién tomando fuerza. Por otro lado, lo que se encuentra realizándose en la región La Libertad, al momento que se recoge la información, es que los productores se organizan entre ellos para contratar un camión y llevar sus productos a los mercados que ya conocen. En algunos casos, se sigue optando por vender los productos a un intermediario que tiene la capacidad de transporte y, en otras ocasiones, se contratan transportes menores para vender sacos. Todo esto da cuenta de que se requiere aún de pensar en más alternativas para que, por medio del proyecto, las personas logren mayor ventaja competitiva en el mercado.

Relación identificada entre Comunidad, Sierra Productiva y Mercado el 2017

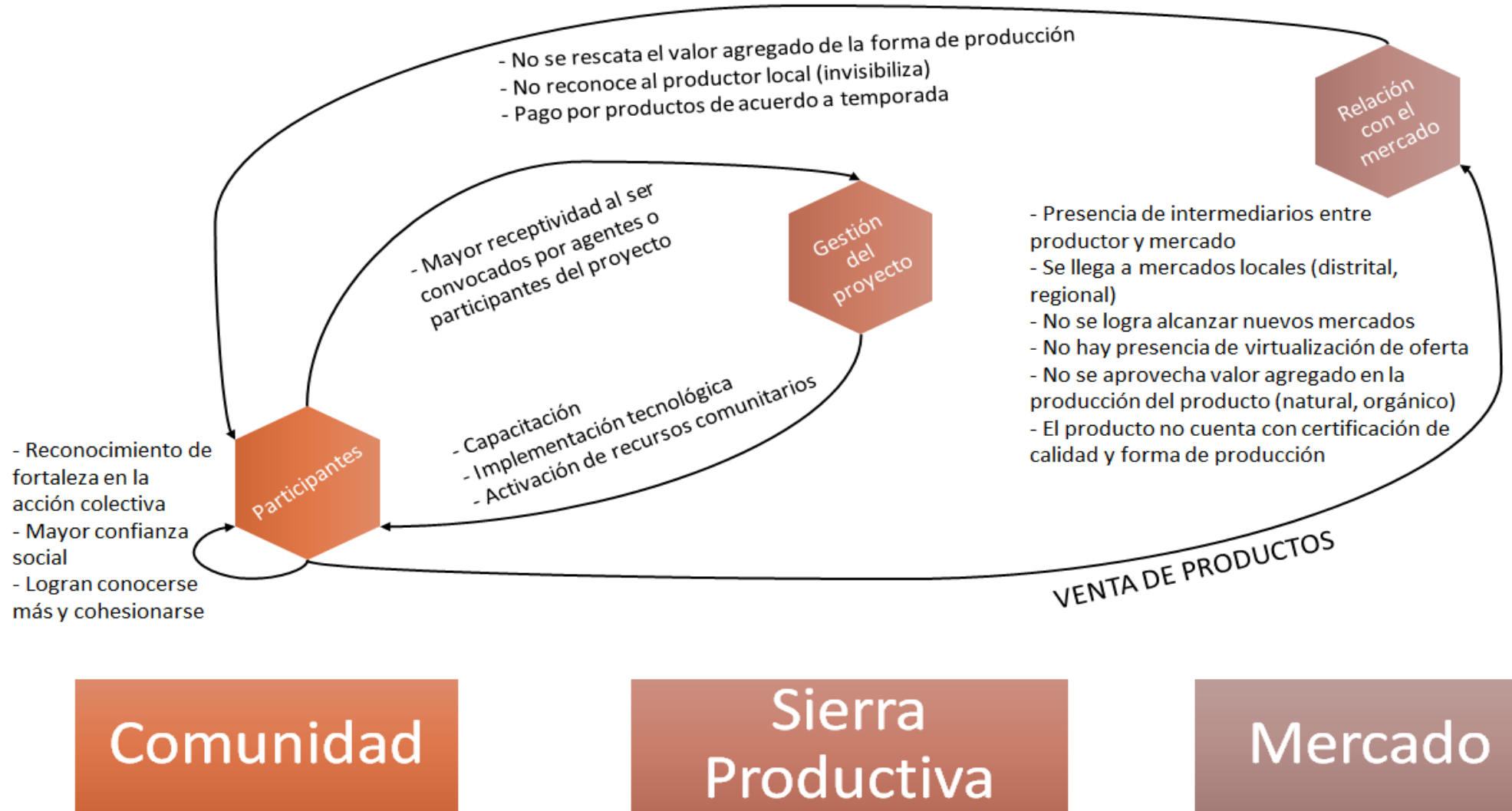


Gráfico 3. Elaboración propia.

### 3.2 El rol de las personas como agentes de cambio frente a las macro-hipótesis de desarrollo en la experiencia de Sierra Productiva

Tal como se contaba en la sección sobre capital social y gobernanza, una de las características de la intervención, aparte del objetivo de implementar tecnologías, es la fomentar la participación en espacios de reflexión, participación en espacios públicos, agencia y reconocimiento; que resultan ser muestra de otras ganancias alcanzadas por el proyecto (Aguilar, 2015; López, 2009; Subirats, 2010). Bajo esta perspectiva, el éxito que representa en mayor cuantía el potencial del éxito de Sierra Productiva es el cambio en la visión de la vida de las personas. Así, el proyecto impulsa al fortalecimiento comunitario desde una propuesta de co-gobernanza, que toma a los propios actores como agentes de cambio, responsables y capaces de hacerle frente a los retos de su contexto.

Lo potente en la transformación que reconocen los participantes del proyecto es el cambio social al que apunta el proyecto, *"Por ejemplo, se sienten contentos porque ya tienen con qué alimentar a sus cuyes, conejos, que antes les era muy difícil. Solamente criábamos en la época que había pasto. Cuando ya había época de sequía ya no criábamos animalitos porque no había que darles de comer. Entonces, con eso ya nos apoyan, sembramos unos cuántos metros cuadrados de pastos, y ya tenemos para darle el alimento para un cuy, un conejito"*. Esto mencionado se encuentra en los demás discursos donde las personas manifiestan que ahora se sienten capaces de hacerle frente activamente a situaciones problemáticas que en el pasado llegaban a ser abrumadoras. Asimismo, resulta ser una parte importante para alcanzar aquello mencionado que exista una motivación consecuente entre los que siguen aplicando las tecnologías del proyecto, *"Porque [nos impulsa], o sea, siempre queremos tener algo mejor", "ya no esperamos a que nos vengán a dar ayudas, ahora tenemos mucho más, nos falta también, pero podemos hacer"*. Tanto el empoderamiento, la agencia y la confianza que se lograron a través del espacio institucional que propició Sierra Productiva impacta directamente en las personas.

Es interesante encontrar que quienes participaron en la transferencia del proyecto a La Libertad, son personas que previamente habían sido capacitados por Sierra Productiva. Tanto como el coordinador regional como los gestores de campo participaban de las actividades de la FEDECALL, y a través de la federación de campesinos tomaron contacto con el proyecto. Estas personas fueron quienes se capacitaron inicialmente y asumieron el compromiso de llevar la experiencia a sus

comunidades, lo que favoreció a que se alcanzara la alianza entre el proyecto y los municipios. Dentro del marco del proyecto, las personas que participaron de la gestión del proyecto son el primer grupo que hace uso de la asociatividad como medio para obtener resultados mayores a los que cada individuo hubiera alcanzado por separado, volviéndose agentes locales que impulsan el cambio. A razón de la ejecución del proyecto, se fue notando que había un alto interés por involucrarse en la iniciativa por parte de las familias participantes, tanto por el beneficio económico que significaba el proyecto, como por el beneficio social. Haciendo referencia a esto último, se reconoce que el potencial del proyecto Sierra Productiva no se queda solo a nivel económico, sino que llega a transformar a las personas, a plantear dejar de ser agentes pasivos y tomar las riendas de sus vidas. De este modo, las personas que van conociendo a Sierra Productiva suelen interesarse en participar, incrementar el sustento para sus familias y mejorar la manera en la que trabajan el campo.

Se denota el cambio en la manera en que las personas hacen las cosas "*ahora participamos más cuando hay reuniones... podemos decir lo que pensamos y nos hacemos escuchar*"; esto y todo lo previamente expuesto demuestra que hay un cambio en el estilo de vida, en la mentalidad de las personas y que se interioriza la idea del puedo hacerlo, como proposición que apunta a la acción. Otra de las fuentes en las que se puede observar esto es en lo que respecta a la asimilación tecnológica, "*... fui probando varias veces, hacia reservorios un poco más largos, un poco más profundos; los dos primeros que hice luego del que me dejó el proyecto fracasaron, pero seguí pensando cómo hacer un reservorio más grande. Ahora tengo dos reservorios de agua para regar todo el monte y no me falta. Cosecho papa, al menos, tres veces al año y en temporada baja, obteniendo mejores precios*". Aquello no solo queda en la adopción y experimentación en la construcción de reservorios de agua, por parte de una persona de casi 80 años de Mullamanday, quien dice que le hubiera encantado conocer un proyecto así en su juventud. En el caso de Carnachique, "*el proyecto te da 2 aspersores, y eso riega pues. La lluvia le dicen los niños, papi pon la lluvia se ríen... Le conté a mi cuñado y con la familia compramos más [50 aspersores] y luego más hasta 200. Tenemos repollo que sale casi siempre, y la cabeza nomás que cuesta lo mismo que un saco de otras cosas que cultivábamos antes*". La persona cuya experiencia es mencionada antes actualmente participa de la vida política de su comunidad, a pesar de ser joven y debido al éxito que tuvo fue cada vez más reconocido entre sus pares y ahora es un referente local.

Desde la perspectiva de quienes participaron del proyecto, con Sierra Productiva hay un cambio de paradigma en cuanto al rol de las personas como agentes que proponen cambios, que dejan su rol de comodidad en que otros elijan y hacen uso de sus redes para lograr despegar. Justamente este elemento al que se hace referencia es una de las maneras como se puede institucionalizar la acción colectiva (Ostrom, 2013), es decir, capitalizar las redes de confianza a través de una iniciativa que nos muestra una forma de microfundamentar las macro-hipótesis del desarrollo. Cuando se hace mención de la confianza, como un ingrediente que explota el proyecto no es una mención gratuita; pues si observamos lo que se ha ido compartiendo en esta investigación, notamos al empoderamiento en acción, a la agencia concretizada en hechos y a la cooperación que apunta al cambio social, demostrando que al tomarse en cuenta las dinámicas informales de las personas se pueden establecer vínculos más duraderos entre las personas, el proyecto y las propuestas institucionales (Aguilar, 2015; Albuquerque, 2008; Ostrom, 2013). Es como describir un hecho de responsabilidad mutua, donde no se fuerza a alguna de las partes a cumplir con su parte y aún así cada una se compromete y compenetra más en logro de las metas propuestas.

Es claro que para alcanzar el desarrollo territorial rural aún hay muchos otros elementos a tomar en consideración, se requiere de mucho más trabajo y esfuerzo de movilización de capital humano, de gestores tanto del proyecto como del Estado y otros actores del contexto que alineen intereses dentro de un marco normativo, pero sobre todo que tome en consideración al factor humano para apostar por una vía al desarrollo. Desde esta investigación se pone énfasis en el rol de las personas como agentes de cambio, porque de ellas finalmente depende la réplica de dinámicas tanto positivas como negativas. Al respecto, se tiene a la inserción de jóvenes en actividades agropecuarias como una opción que ahora es impulsada por las propias familias, que antes podían forzar a sus hijos e hijas a migrar para encontrar un mejor futuro. Así, ahora las familias consideran que el trabajo con la tierra no solo es una buena oportunidad económica, sino que también ven con mejores ojos los conocimientos de los antepasados, de los abuelos y que aquello puede adaptarse a las tecnologías propuestas por Sierra Productiva.

Para concluir esta sección, es adecuado recordar que uno de los problemas detectados por Naciones Unidas en la actualidad es la disminución de jóvenes en actividades agroproductivas, y en el campo en general; lo cual resulta necesario de disminuir a través de las ODS, y que debe ser preocupación, no solo de los gobiernos, el ponernos a pensar en proponer alternativas que reduzcan el riesgo de seguir

perdiendo personas con capacidad y que sepan trabajar eficientemente la tierra. En este sentido, la experiencia de Sierra Productiva y, específicamente, la re-valorización del trabajo de la tierra y la labor agropecuaria que ocurren en Sierra Productiva nos da la pauta para rescatar tales aprendizajes y ver maneras de transferirlo a otros proyectos similares.

### **3.3 Experiencia y alcance del proyecto a través de la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva**

El proyecto es un espacio de prospectiva, como se ha ido viendo, se han movilizándolo las personas, las redes familiares, los grupos de vecinos que se organizan y que van desarrollando mayor consciencia sobre la importancia de cosas que nos pueden parecer tan básicas y sencillas como lo esencial de almacenar agua, hasta lo complicado y necesario que es juntar Estado, empresa, comunidad y sociedad civil para crear sinergias (cf. López, 2009). Algo que da cuenta Sierra Productiva, y suele ocurrir con frecuencia, es que en zonas donde no hay algún tipo de apoyo o capacitación sobre técnicas agroproductivas las personas están acostumbradas a esperar las lluvias para sembrar, y a lo mucho alguna que otra persona podía obtener más de una cosecha al año. Por medio del proyecto, ahora los participantes pueden considerar tener una mayor posibilidad de siembra y cosechas al año, y con ello las personas tienen que planificar mucho más, y tienen que estar más pendientes, incluso, del propio mercado al que le venderán sus productos. Los gestores comentan que esto es un cambio sustancial a lo que las personas están acostumbradas, pues *"...hay menos preocupaciones, pero ahora tenemos que organizar todo, cuánto vamos a cosechar, a los vecinos decirles cuándo vamos tener los sacos listos para llevarlos a vender"*; además de contar con la capacidad de asociarse que ya existe en las comunidades, se nota un cambio mayor donde las personas de las zonas rurales son quienes están escogiendo y rigiendo su propio desarrollo.

Cuando se pide a los participantes de la investigación a que pensarán cómo les gustaría a ellos que fuese su comunidad en los próximos diez años, a lo que respondían *"ya con mejores técnicas, nuevas, para que se haga más con los cultivos"*, *"con más máquinas, tractores o transportes, vendiendo más y disfrutando de la familia"*, *"teniendo agua, sembrando más, todo bonito, y que nuestros hijos se sientan seguros sin tener que irse lejos a estudiar a otros lados"*. Por el lado de los participantes del proyecto se reconoce que varios de ellos ahora tienen cargos dentro de sus comunidades, y que los más jóvenes han logrado acceder a mejores empleos ya sea en empresas o

instituciones del Estado. No obstante, si bien se mantiene presente la importancia de implementar tecnologías en la producción agropecuaria, esto no llega a ser tomado por completo por toda la comunidad (cf. Espinoza, 2014). Lo encontrado a través de los estudiantes de secundaria da cuenta que tienen varios conocimientos sobre trabajo de la tierra, pero en lo que refiere a riego tecnificado comentan que el riego del vivero es tradicional, por inundación. Sin embargo, lo estudiantes comentan que la manera como riegan el vivero no necesariamente es idéntica a lo que pueden tener en sus hogares, pues las parcelas de sus hogares tienen riego por goteo y usan mangueras para aprovechar mejor el agua. Esto muestra que la gente ha ido asimilando, a su manera, algunas de las tecnologías del proyecto, lo cual sería interesante ahondar desde algún estudio que analice directamente el emprendimiento.

Al revisar la información que describa que elementos del entorno afectan a la participación de las personas en el proyecto, una respuesta frecuente era que la gente se “*mal acostumbra*” y se vuelve dependiente a las “*dádivas*”, pues varios de sus vecinos dejan de “*esforzarse*” o de buscar trabajo debido que, de acuerdo a la cantidad de hijos que tienen, el Estado les pasa una manutención. No obstante, entre los gestores de campo y coordinadores del proyecto se rescata lo necesario de tener buenos programas del Estado en muchos sectores del país. Aún así, se menciona que varios de los programas acostumbran a las personas a modelos de intervención asistencialistas, que les solucione los problemas por ellos, que no fomenta que las personas tomen consciencia ni se identifiquen con su comunidad, haciendo que varias personas opten por emigrar a otras ciudades en busca de mejores oportunidades.

Un punto central en esta parte es comprender lo potente de la oportunidad que se encuentra con Sierra Productiva. La experiencia del proyecto en La Libertad, bajo financiamiento municipal tuvo una duración efectiva de 1 año. En tan solo un año, las personas lograron duplicar su producción, y triplicarla al año siguiente. A través del proyecto se fortalecen capacidades, y no solo las técnicas. Los hallazgos del presente estudio dan cuenta de la pasión y esfuerzo con el que las personas sacan adelante sus productos, y gozan de los beneficios de asociarse. Como plantean Abreu y Cruz (2011), podemos comprender a la innovación como una iniciativa que tiene potencial, primero, para expandirse y poder asimilar el discurso transformador institucional y las prácticas que se establecen en la intervención. En efecto, con Sierra Productiva se podría empezar a pensar en cómo las dinámicas culturales resultan ser fuerzas externas que promueven ideas y conductas que fortalecen la propuesta institucional.

No obstante, va a ser importante identificar cuál es la propuesta de valor que aprovechan las personas que siguen desarrollando sus actividades productivas bajo la propuesta de Sierra Productiva. De esta manera, a continuación, observaremos la propuesta de generación de valor que ha identificado la presente investigación. El esfuerzo que representa la generación de valor dentro del caso que se estudia tiene como propósito ayudar a la comprensión de cómo la gestión del proyecto tiene aún varios retos por delante.

Las decisiones que quedan por tomar van a depender del modo como se pretenda continuar el camino al desarrollo territorial rural, o también puede dar paso a otros nuevos actores o formas de gestión como el de empresa social. Quedan aún muchos criterios a tomar en consideración para ir mejorando la propuesta que planteó en La Libertad entre el 2013-2014 Sierra Productiva. Pues las personas se aproximan al mercado a vender sus productos y no les pagan bien ni aprovechan el valor agregado de sus productos orgánicos. Diferente a la venta fuera de temporada, donde los productos llegan a costar hasta diez veces su precio, se considera que una vía para tener mejor acogida en mercados alternativos es la de certificación de las semillas que se utilizan, pero que hasta ahora nadie puede realizarlo por los altos costos en los que ello incurre, *"tendríamos que certificar las semillas, ahí podríamos vender fuera o nos reconozcan, el esfuerzo, pero cuesta mucho"*. Por otra parte, pese a que Sierra Productiva propone un mejor manejo y aprovechamiento del agua y la tierra, no puede hacer llover. La escasez de agua no es un problema reciente, *"nos afecta cuando no hay lluvia porque no se puede sembrar, y cuando llueve mucho porque causa daño"*; pues reconocen que es un tema recurrente dentro de su actividad agropecuaria; *"el agua necesitamos juntar más aquí, juntar todo en solo sitio para regar los pastos y a veces para el sembrío también"*. Los participantes del proyecto reconocen que con Sierra Productiva han logrado hacer frente a esta problemática, pero que aún es algo que consideran falta mucho para solucionar.

A continuación, observamos el modelo de negocio que ha podido identificarse como parte de la presente investigación, donde se reconocen diversos actores y la relación que se puede establecer con cada uno de ellos desde el proyecto.

## Propuesta de generación de valor. Business model Sierra Productiva

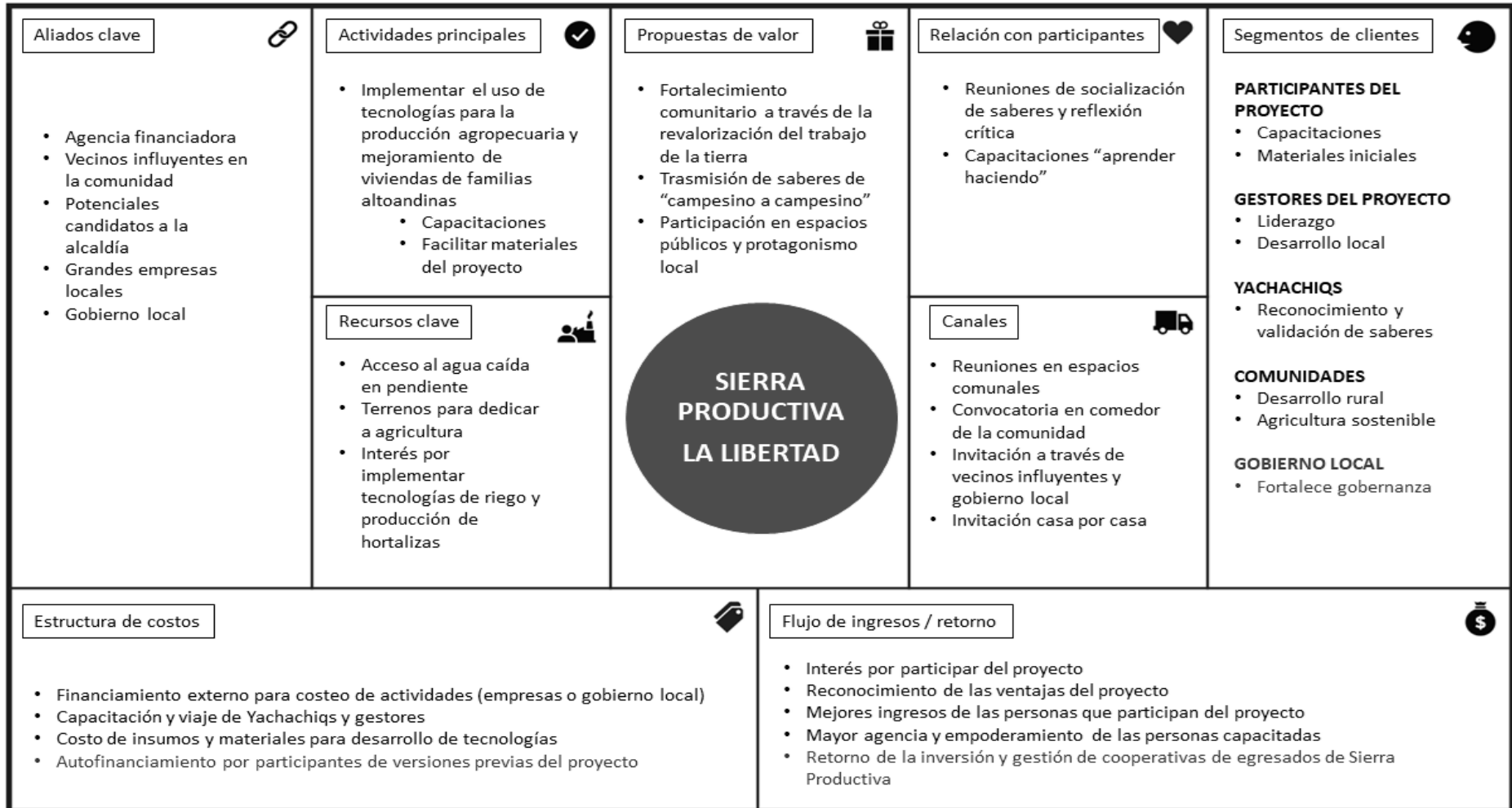


Gráfico 4. Elaboración propia.

Un aspecto que aún tiene por mejorar la dirección de Sierra Productiva es la gestión de la comunicación. Si bien, el presente estudio no ha ahondado en los aspectos de gestión del riesgo, de la calidad, del cambio, o de la comunicación en sí; se ha encontrado evidencia que indica que son procesos a los que se tiene que prestar mayor atención. Así, algunas personas externas al proyecto reconocen haber escuchado del proyecto Sierra Productiva, sin embargo, la información sobre lo que hace y lo que busca el proyecto parece ser poco clara para ellos (cf. Espinoza, 2014). En el caso de los estudiantes de Mullamanday, está claro que ellos no formaron parte del público al que iba dirigida la iniciativa, solo que pese al impacto que ha generado entre quienes siguen haciendo uso de las tecnologías del proyecto, lo que se encuentra es que la replicabilidad de las tecnologías del proyecto no necesariamente es de acceso común para toda la comunidad. Por otro lado, entre quienes sí han participado del proyecto, queda patente el pedido de que el proyecto regrese, de saber noticias sobre los avances que hay o al menos alguna información que les permita reafirmar el vínculo que establecieron tiempo atrás *"muy poco hemos sabido, nos gustaría que vengan y sigan capacitándonos, hay tecnologías que aún no conocemos, también que vean como hemos avanzado"*. Ante esto, la figura de empresa social es una opción que podría abrir nuevos horizontes para el proyecto. Puesto que una de las características primordiales de una empresa social es la reinversión de las ganancias en el beneficio social por el que se apuesta. Visto de este modo, incluso se podría pensar en la organización de las personas que egresan del proyecto como agentes de cambio que impulsen a que sus vecinos también participen de toda la filosofía y aprendizajes de Sierra Productiva. Claro que, aquello sería todo un camino nuevo a explorar que será comentado en el último capítulo de este trabajo.

Las opiniones respecto al proyecto encuentran un punto de divergencia entre los participantes cuando se ahonda respecto a la presencia de Sierra Productiva, pues hay quienes consideran que *"sigue presente porque siempre continuamos las mismas actividades. Conversamos lo que hemos aprendido, incluso unos vecinos, también ya, claro no tienen geomembranas, pero hacen sus pozas de plástico, con plástico y van haciendo lo mismo"*. No obstante, para otro grupo de participantes sienten que Sierra Productiva ha dejado un vacío y que los ha dejado desatendidos, *"se fueron, dicen a hacer gestiones para seguir con el proyecto, pero nada, no veo que hayan vuelto", "hubo, pero no, ya no hacen algo ahora, uno sigue, pero sería bueno que nos sigan enseñando, queremos seguir aprendiendo"*.

Esto da señal que, si bien proyecto ya no está presente, se tiene presente lo logrado gracias a ello, y que hay una demanda desatendida respecto al interés que se ha generado entre los participantes por seguir capacitándose. De hecho, sobre este último punto un elemento que solo se encontró en Carnachique muestra que las personas que participaron del proyecto confían mucho más en otras propuestas de intervención con objetivos similares a los productivos que plantea Sierra Productiva, a razón de la experiencia que se tuvo. Así, en este caserío, varios de los participantes y otros vecinos de alrededor se sumaron a la propuesta que trajo consigo una ONG a través de la municipalidad local. Pese a notar diferencias entre la última propuesta de intervención con las de Sierra Productiva, "*nosotros les enseñamos a los ingenieros a instalar el riego, no podía luego de largo rato no salir el agua, entonces nosotros les ayudamos*", lo que resulta relevante es la apropiación de conocimientos y la agencia, dentro del proceso de innovación social, que permite a estas personas poder conversar en un mismo nivel con profesionales a quienes antes no iban a refutar.

## **CAPÍTULO IV. Conclusión y recomendaciones**

En este apartado se presentarán las principales conclusiones a las que ha llegado la investigación, y se intentará dar respuesta a la incógnita transversal de este trabajo: ¿es Sierra Productiva un proyecto sostenible? Esto último, a razón de la información presentada y tomando en cuenta la voz de las personas que participaron como actores clave en el estudio.

### **CONCLUSIONES**

1. Respecto al primer objetivo de investigación, se identifica la manera en que se relaciona el capital social y los espacios de co-gobernanza en la experiencia del proyecto, donde ambos se retroalimentan mutuamente obteniendo personas con mayor capacidad para hacer frente a los retos de su entorno y con disposición a involucrarse y trabajar en conjunto.
2. Se reconoce que los alcances del proyecto Sierra Productiva han impulsado varios cambios tanto en la estructura social de las comunidades donde se ha realizado, como a nivel de los roles de muchos de sus participantes a nivel local, pues hay mayor participación dentro de la vida pública de la comunidad y mayor aproximación a la vida política de la misma.
3. Los distintos actores clave dentro de la presente investigación identifican que la propuesta del proyecto es una de las mejores opciones en las que se puede optar para impulsar el desarrollo de sus localidades, tanto por los beneficios económicos, empoderamiento, reconocimiento local, agencia y las experiencias de asociatividad (López, 2009; Nussbaum, 2011).
4. Si bien aún se encuentra difuso las dinámicas de la comunidad para hablar sobre capital social comunitario, pues se requiere mapear la relación entre los colectivos como medio para solucionar o alcanzar objetivos comunes; es desde el propio proyecto donde se observa un fortalecimiento del vínculo de los grupos familiares y vecinales con respecto al mercado, los intermediarios y distribuidores, entre otros. Siendo a través de las exigencias de la propia dinámica de producción agropecuaria la manera como se impulsaron la cooperación y la cohesión

de los grupos de productores, desarrollándose una mayor confianza entre ellos, haciendo que se visiten y se conozcan, y logren compartir un interés en común.

5. Justamente, a través del empoderamiento de las personas y su capacidad de agencia para influir en su entorno, es que se gestaron espacios de co-gobernanza con el proyecto. Tal como se presentó en la primera parte del análisis de resultados y discusión, donde las personas logran aportar en sus comunidades y perciben que pueden ser agentes de cambio.
6. El segundo objetivo de investigación hace referencia a analizar el rol de las personas como agentes de cambio que concretizan el abordaje de las macro-hipótesis de desarrollo desde la propuesta del proyecto. Sobre este punto, se puede concluir que la manera en que las personas interiorizan sus propios aprendizajes y experiencias de empoderamiento, la manera como comparten y son reconocidos por sus pares; ofrecen una manera alternativa para abordar la macro-hipótesis de desarrollo, que no excluye a la tecnología o al mercado dentro del horizonte que se busca alcanzar, sino que incorpora a las personas, sus conocimiento y sus comunidades en la obtención de bienestar.
7. Desde el rol que asumen las personas en el proyecto, se han identificado los motivos de por qué las personas desertarían del proyecto. Dentro de las razones para desertar se encuentra que algunas personas prefieren no reinvertir recursos en renovar o dar mantenimiento a las tecnologías que han implementado pues resulta complicado. Además, se compite con que las personas prefirieran recibir el estipendio que les otorga programas como Juntos o Pensión 65.
8. Existen motivos que reconocen los participantes para desertar del proyecto o preferir no involucrarse, entre ellos está que muchos consideran que los costos de mantenimiento de las tecnologías son un gasto, al parecer encuentran que hay una preferencia por el pago al instante como ganancia, y no algo que pueda retornar en el tiempo próximo.

9. Por otra parte, una relación hostil entre los participantes del proyecto surge como elemento que evitaría que las personas se mantengan dentro o se involucren con el proyecto, "si un vecino se pelea con otro, ya no participa, lo llamas, le avisas pero si está muy peleado con otro vecino, ya no viene"; siendo algunas razones por las que pueda darse esto lo político, "en época de campaña, toditos se politizan, si tiene el polo o la gorra de otro candidato ya ni se saludan"; y lo relacional, "uno ve, no lo dicen pero uno se entera que han discutido, y luego dicen que no quieren juntarse con tal o cual".
10. Respecto al tercer objetivo de investigación que hace referencia al análisis de la propuesta de generación de valor dentro de la experiencia del proyecto. Se concluye que Sierra Productiva es una oportunidad para aprovechar ganancias con un alto margen de rendimiento, según lo reportado por los actores clave del proyecto. No obstante, las personas identifican que hay varias problemáticas que pueden jugar en contra de la optimización del modelo de negocio, además de que desconocen a donde apuntará el proyecto en caso se reactive formalmente en la región.
11. Se identifica que se requiere mejorar la organización interna en la estrategia de aproximación al mercado. Pues, *"no, no hay casi organización para eso [transporte de productos] porque nadie se está dispuesto para ir a hacer un reclamo... Esperamos que los consejos a veces nos apoyen con los arreglos de las carreteras y así nomás"*. Llegando a ser una situación más problemática que atenta con la las ganas de las personas de seguir en la producción agropecuaria al sentir que poco o nada pueden hacer al respecto, *"para qué vamos a ir a reclamar, no tampoco, porque no hay mucho conocimiento y esperamos siempre que los que nos llevan el producto, ya lo que ellos nos ofrecen es, lo que nos puedan pagar y no se puede más también, para ese tema estamos un poco desorganizados"*.

Es clave señalar que se tienen que reconocer tanto los aspectos positivos como los negativos que se conocieron en la experiencia del proyecto para poder plantear mejoras hacia el mismo. Por ello, a continuación se plantean una serie de recomendación que se desprenden del análisis realizado en este estudio.

## RECOMENDACIONES

1. Pese a que el proyecto impulsa el empoderamiento, se identifica que debería haber más caminos que ayuden a las personas involucrarse con la propuesta de Sierra Productiva, sobre todo teniendo en consideración la finitud de la intervención. Así, se podría fomentar foros de participación donde quienes hayan participado del proyecto inviten y guíen a sus vecinos a vincularse con el proyecto.
2. Va a ser necesario, en el tiempo, ver la manera en que Sierra Productiva pueda articularse a programas del Estado; tanto desde las iniciativas que se enfocan en el desarrollo rural agropecuario, como los programas que dan un estipendio monetario para que no haya una competencia perversa sino que se fortalezcan mutuamente.
3. De una manera más cercana a las relaciones interpersonales de quienes participan del proyecto, puede ser necesario de establecer dinámicas de conciliación y resolución de conflictos a nivel comunitario para que desde la participación en el proyecto se pueda potenciar vínculos más positivos en las comunidades. Esto responde a la evasiva respuesta de quienes se desligan del proyecto por tener algún problema de índole personal con otros participantes.
4. Es posible que a futuro, Sierra Productiva deba implementar módulos sobre educación financiera para que los participantes puedan perder el temor a la reinversión y, a su vez, comprender la lógica de dar mantenimiento a las tecnologías que se implementan. Resulta importante tener esto en cuenta como criterio de realidad, ya que se ha identificado que, primero, la preferencia por el pago inmediato y, segundo, el desconocimiento sobre estrategias de compra y presupuesto juegan en contra del mantenimiento de las personas en el proyecto.
5. Tal como se presentó en Gráfico 4, se requieren atender diferentes actores y niveles de interacción respectivamente, para que se obtengan mayores beneficios dentro de la actividad de Sierra Productiva. Por tal motivo, el elemento político de articulación con actores tanto internos como externos va a requerir que el proyecto se mantenga en constante contacto con los actores locales, comunidades e instituciones.

6. Va a ser necesario atender de a pocos los retos que van emergiendo como parte del desarrollo de actividades, más aún la estrategia debería contemplar un mecanismo para la identificación de problemas relacionados al entorno. Por ejemplo, existen problemas que las personas reconocen se encuentran presentes en sus comunidades, tales como *"el problema económico, que es muy poco, como en todo lugar. Sabe que la economía de los que estamos alejados nos castiga por lo que, acá desde acá tenemos el transporte y se paga pues, no es como estar en la ciudad [donde] los camiones son más baratos... el costo de transportar una arroba de producto está entre 1 sol y 1.20 sol, depende del producto"*, lo cual termina siendo en varias ocasiones un problema aún mayor que distancia al productor del mercado, el costo del transporte llega a ser casi igual al costo del transporte, dejando sin ganancias al productor y un mal pago por el tiempo y esfuerzo invertidos.
7. Es importante tener en consideración que para abordar la tarea de analizar elementos como el capital social y la gobernanza, va a ser necesario tener una mayor vinculación y tiempo para mapear la relación entre los colectivos como medio para solucionar o alcanzar objetivos comunes. Así, va ser necesario que para aprovechar el capital social comunitario y la co-gobernanza de las localidades donde se realizó el proyecto va a tener que establecerse un mayor contacto entre la organización y las personas.
8. Finalmente, para mejorar la estrategia y el modelo de negocio en sí, va a requerirse que se incluya a actores clave como a otros aliados para hacer frente a factores internos como puede ser infraestructura o política local y que jueguen a favor de las personas que apuestan por el proyecto. En breve, se debe reconocer toda la estructura del modelo de negocio que implementa el proyecto para atender tanto a los participantes, como a los otros actores con los que se relaciona la cadena; de esta manera, un camino que puede elegir el proyecto es pensar en conformarse como empresa social manteniendo su interés por fomentar el empoderamiento y la agencia de las personas.

### ¿Es Sierra Productiva un proyecto sostenible?

Para responder esta incógnita, luego de haber sintetizado la información que se analizó en el capítulo anterior, se acudirá a la experiencia que tiene la comunidad respecto a la actividad agropecuaria, que puede ser observada por medio de lo que comentan los estudiantes de secundaria. Ellos cuentan que, desde un año atrás (el 2016), habían iniciado cultivar un vivero que les brindase algunas hortalizas y leguminosas para complementar los alimentos de los desayunos y almuerzos escolares. Al ahondar respecto a la manera como se organizan para cuidar el vivero, ellos cuentan que las distintas parcelas que tienen las distribuyen por grados, y cada grado rota de funciones cada cierto tiempo. Si bien los escolares consideran a la experiencia del vivero como una responsabilidad gratificante, también mencionaron que algunos meses atrás, en el aniversario del colegio, se les hizo la donación de su cancha de fútbol. El espacio de la cancha fútbol, como se logra observar en ambos dibujos, se encuentra en el centro del colegio, donde antes se encontraban varias de las parcelas de su vivero, lo que significa que habrá menor espacio para cultivar y cosechar los alimentos que complementen sus comidas.



Fotografía 7. "Mi colegio", dibujo colaborativo grupo 1.

Mientras los escolares cuentan sobre cómo funciona el vivero, se evidencian dos elementos que llaman la atención, antes contaban con dos tinajas para almacenar el agua, previo a la instalación del caño en el patio y, por otro lado, el riego lo hacen a través de una manguera y a modo de inundación. Al momento de profundizar en sus respuestas, en ambos grupos contaron que para regar sus viveros se turnaban entre aulas para ir al río con baldes atraer agua para llenar sus tinajas, y luego regar. Además, mencionan que el riego que hay es el que remoja la tierra. Los escolares en general presentaron tener un conocimiento avanzado sobre uso de herramientas y técnicas para trabajar la tierra, pero la manera en que lo aplicaban era bastante tradicional, diferente la propuesta de Sierra Productiva.



Fotografía 8. "Mi colegio", dibujo colaborativo grupo 2.

Otro factor relevante que se identifica como importante para pensar en Sierra Productiva como un proyecto sostenible es que, a pesar que uno pueda llegar a ser formado y egresar del proyecto como Yachachiq, el reconocimiento externo de los Yachachiqs para ser contratados y generarse ingresos aún es muy bajo. Ellos comentan que existe una diferencia muy grande entre el pago que se le da a un Yachachiq del pago que puede recibir un ingeniero agropecuario por hacer la misma labor. En este sentido manifiestan que mientras se le paga "quinientos soles" a un Yachachiq, un

ingeniero tiene un sueldo que bordea los tres mil soles. Según los gestores, aquello amplía la distancia para quienes piensan en implementar tecnologías en la agricultura, pues la idea que primero llega es que apostar por soluciones tecnológicas termina siendo sumamente costoso y que se tendrá que contratar a otra persona para “que te diga cómo hacer lo que ya conoces” y que una vez que se le paga, desaparece.

Si bien al hablar del proyecto, se hace referencia a las múltiples oportunidades que promueve, al fortalecimiento de capacidades, a la agencia y empoderamiento, entre otras cosas; hay elementos de la gestión que pueden acompañar un siguiente nivel de evolución del proyecto. El proyecto Sierra Productiva es sostenible en la medida que las personas capacitadas interioricen el uso de las tecnologías, la filosofía de ser un agente de cambio social, los beneficios de la asociatividad, y los continúen aplicando; en tal medida los casos de éxito en La Libertad son varios. Sin embargo, el proyecto cae en cuenta de la limitación que tiene, al igual que muchos otros proyectos, respecto al financiamiento. Una figura que puede asumir es la de empresa social, no obstante, la propuesta de ello cambiaría en gran medida la forma en que se viene desarrollando la experiencia productiva. Pensar a Sierra Productiva como empresa social tienta a uno a pensar en mecanismos de reinversión del beneficio social como los productos del proyecto; pero cuando los productos son personas capacitadas, nuevas oportunidades emergen además de las que el proyecto actualmente presenta, como el desarrollo tecnológico, requerirían de nuevos sistemas de gestión, de aproximación a las personas, etc. Tanto lo anteriormente mencionado, como lo que actualmente viene realizando el IAA con sus proyectos activos, como gestionar nuevas alianzas estratégicas, también son maneras en las que se puede ir retroalimentando a este proyecto de desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J., & Cruz, J. (2011). Modelos de Innovación Social. *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 205-217.
- Aguilar, L. (junio, 2015). Gobernanza y política pública para la igualdad. En Curso Internacional de Alta Formación (Conferencia 15 de junio 2015). *Políticas Públicas Antidiscriminatorias*. México: Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- Albuquerque, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184(732), 687-700. Recuperado de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/11/AlbuquerqueDigitalfinal.pdf>
- Albuquerque, F., & Pérez, R. (2012). *El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas*, Mesa de Programas 2012, Programa ConectaDEL. Recuperado de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- Alonzo, M., Carranza, N., & János, E. (2015). Mujeres Yachachiq del programa Sierra Productiva: Trayectorias de “empoderamiento” y liderazgo en la sierra rural peruana. Presentación de investigación.
- Anaya, R. (2015). *Participación y Preparación Comunitaria frente al Trabajo Infantil en una localidad de Lima Metropolitana*. Tesis de Licenciatura. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Banco Interamericano para el Desarrollo (2012). *Desarrollo Rural y Agricultura. Retos de desarrollo del Perú 2012-2016*, 135-160. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/399/Retos\\_de\\_Desarrollo\\_del\\_Peru%C2%BF\\_2012-2016.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/399/Retos_de_Desarrollo_del_Peru%C2%BF_2012-2016.pdf?sequence=1)
- Banco Mundial (2015). *Mente, sociedad y conducta*. USA: Washington. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20597/WDR2015-Overview-Spanish.pdf>
- Bellatin, P., Renique, A., & Alonzo, M. (2014). Proyecto Sierra Productiva en La Libertad: Desarrollo productivo para el empoderamiento y agencia. Presentación de la evaluación del proyecto.
- Chaqués, L., & Palau, A. (2006). Gobernanza. En *Manual de Ciencia Política*. Tercera Edición. España: EFCA. pp. 537-561.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Dirección de Académica de Responsabilidad Social (2014). Proyecto DARS RSU “Evaluación de impacto de Sierra Productiva” (Informe final). Recuperado de <http://dars.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/INFORME-FINAL-SIERRA-PRODUCTIVA.pdf>
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, 69, 103-118. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12191/1/069103118\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12191/1/069103118_es.pdf)
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario?. *CEPAL - SERIE políticas sociales*, 38, 103-118. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/1/S0007574_es.pdf)
- Eslava, A. (2016). Una visión amplia del desarrollo. Working paper. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/308972261\\_UNA\\_VISION\\_AMPLIA\\_D\\_EL\\_DESARROLLO\\_Apuntos\\_de\\_Economia\\_Politica\\_Version\\_preliminar-161001-](https://www.researchgate.net/publication/308972261_UNA_VISION_AMPLIA_D_EL_DESARROLLO_Apuntos_de_Economia_Politica_Version_preliminar-161001-)
- Espinoza, M. (2014). La modernización campesina bajo la lupa: explorando el impacto del programa Sierra Productiva a nivel de distritos. *Avances de Investigación 18: Desarrollo rural y agricultura*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Federación Departamental de Campesinos del Cusco (s/f). *Sierra Productiva. Convertir experiencias validadas en políticas de gobierno*. Presentación de tecnologías que implementan unidades familiares campesinas. Recuperado de <http://sierraproductivalalibertad.weebly.com/tecnologiacuteas.html>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social FONCODES (2018). Haku Wiñay / Noa Jayatai. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>
- Food and Agriculture Organization – FAO (2015). Fortalecimiento de capacidades: Un resumen. Recuperado de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/cap-dev/docs/briefs/Simple\\_steps\\_to\\_more\\_effective\\_learning\\_activities\\_Esp.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/cap-dev/docs/briefs/Simple_steps_to_more_effective_learning_activities_Esp.pdf)
- Food and Agriculture Organization – FAO (2013). Enfoque Territorial Participativo. Metodología válida para el diseño de emprendimientos estratégicos articuladores vinculados a la Soberanía y Seguridad Alimentaria. PROYECTO TCP/PAR/3302. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as831s.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2016). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2015*. Informe técnico. Lima: Perú.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2014). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2013*. Informe técnico. Lima: Perú.
- López, L. (2009). *Empoderamiento, capital social e innovación para el desarrollo: estudio en comunidades rurales de la selva del Perú*. Tesis de Doctorado. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM
- Mantzavinos, C., North, D., & Shariq, S. (2015). Aprendizaje, instituciones y desempeño económico. *Economía & Región – UTB*, 9(1), 11 – 34.
- Nussbaum, M. (2011). The Central Capabilities. En *Creating Capabilities. The Human Development Approach* (pp. 17 - 45). Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ostrom, E. (2013). *Comprender la diversidad institucional*. Oviedo, España: KRK.
- OXFAM (2015). Inequality in Peru: Reality and Risks. Working paper Peru N°1. Lima: OXFAM. Recuperado de [https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file\\_attachments/Inequality%20in%20Peru.%20Reality%20and%20Risks.pdf](https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file_attachments/Inequality%20in%20Peru.%20Reality%20and%20Risks.pdf)
- Paredes, C. (2014). Sierra Productiva: Desarrollo rural en base al progreso de la Unidad Familiar Campesina. Presentación de impactos del proyecto Junio 2014.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. (2009). Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social. Comisión Stiglitz. Recuperado de [http://www.palermo.edu/Archivos\\_content/2015/derecho/pobreza\\_multidimensional/bibliografia/Biblio\\_adic5.pdf](http://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Biblio_adic5.pdf)
- Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz*, 74(2), 16 - 35.
- United Nations Development Programme - PNUD (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Sistema de las Naciones Unidas en el Perú. Recuperado de <http://onu.org.pe/ods/>
- World Economic Forum (2013). *Rompiendo el binario: Guía de política para escalada de Innovación Social*. Genova: SCHWAB Foundation for social entrepreneurship. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicaciones/comunicaciones-publicaciones/haku-winay-foro-economico-mundial>

## ANEXOS

### A. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Buenos días/tardes señor(a),

Mi nombre es **Rogger Anaya**, soy estudiante de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Me encuentro realizando un estudio, para mi tesis de maestría, sobre el capital social comunitario y la sostenibilidad de la experiencia del proyecto Sierra Productiva en su comunidad. Por tal motivo, me encuentro realizando entrevistas para conocer cuáles son las ideas y opiniones que tiene respecto al proyecto. En tal sentido, le pido su colaboración participando de una conversación que durará unos 45 minutos aproximadamente.

La idea es conocer su opinión, saber qué piensa y siente, por ello puede expresarse libremente; al ser una conversación no hay respuestas buenas ni malas. Para ayudarnos a recordar todo lo que me cuenta, se grabará la conversación que tengamos. Pero, es sólo para garantizar que no se pierda ningún tipo de información. Todo lo que nos diga se mantendrá de forma anónima. La información será confidencial y sólo se usará con fines del estudio. Asimismo, las entrevistas serán analizadas únicamente de manera grupal.

Si es que tuviera que hacerlo, puede terminar la entrevista en el momento que lo considere sin que esto implique un problema para usted. Sin embargo, le pido que en la medida de lo posible, por favor, culminemos la entrevista en su totalidad, pues eso me ayudará en nuestro trabajo.

Finalmente, si tuviera alguna duda o pregunta la puede realizar en cualquier momento de la entrevista. Si posteriormente tuviese alguna duda o comentario, puede contactarme al correo electrónico: Rogger Anaya Rosales [anaya.rogger@pucp.pe](mailto:anaya.rogger@pucp.pe)

Le agradecemos de antemano su colaboración con nosotros.

¿Desea participar en la investigación?

Si     ( )            En caso de aceptar, por favor brinde su V.B. \_\_\_\_\_

No     ( )

Firma del responsable del estudio: \_\_\_\_\_

## B. FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

1. **Edad:** \_\_\_\_\_      2. **Sexo:** Varón  Mujer
3. **Estado Civil:** Soltero/a  Casado/a  Conviviente  Separado/a   
Divorciado/a  Viudo/a  Otro (especificar)  \_\_\_\_\_
4. **¿Qué estudios ha realizado?:** ( ) Sin estudios ( ) Primaria ( ) Secundaria  
( ) Instituto técnico ( ) Universidad
5. **¿Tiene hijos?** Sí  No       5.1. **De tener hijos, ¿cuántos son?** \_\_\_\_\_
- 5.2. **Sus hijos:** (a) Estudian (b) Trabajan (c) Estudian y trabajan

---

(Inicio de guía de entrevista. Anotar datos específicos aquí)

6. **Lugar de nacimiento (origen):** \_\_\_\_\_
7. **Tiempo de residencia en Lima (de no ser de Lima):** \_\_\_\_\_
8. **Lugar de Residencia (actual):** \_\_\_\_\_
9. **Tiempo de residencia en la comunidad:** \_\_\_\_\_
10. **¿Ha ocupado algún cargo en la comunidad?** Sí  No  ¿Cuál?  
\_\_\_\_\_
11. **¿Actualmente ocupa algún cargo?** Sí  No  ¿Cuál? \_\_\_\_\_
12. **(De no haber estado en algún cargo) ¿Ha participado en algún proyecto de la comunidad?** Sí  No  ¿Cuál/es?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. **¿A qué actividad(es) económica(s) se dedica? (Mencionar brevemente)**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### C. GUÍA DE ENTREVISTA

1. Cuénteme, ¿de dónde es usted?
  - En caso no sea del lugar, preguntar: ¿Qué lo/la motivo a venir aquí? ¿Hace cuánto tiempo?
2. Y, ¿cuál es su lugar de residencia actual?
3. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en (nombre de comunidad)? ¿Cómo así se mudó?
4. En este tiempo, ¿tuvo algún cargo en la comunidad? ¿Qué cosas hacía en ese cargo?
5. ¿Tiene algún cargo en la comunidad? ¿Qué cosas realiza en ese cargo?
  - De no haber estado en algún cargo: ¿Ha participado en algún proyecto de la comunidad?
6. ¿A qué actividad(es) económica(s) se dedica? (Mencionar brevemente)

#### (Fin de ficha sociodemográfica)

---

7. ¿Me podría contar cómo es su comunidad? ¿Cómo es la gente de por aquí? ¿Qué espacios existen? (También puede iniciar: "Describame un poco su comunidad...")
8. ¿Cómo se organiza la gente en su comunidad? ¿Qué organizaciones existen? (JD, VDL, CP, etc.)
9. ¿Se realizan asambleas comunales aquí? ¿En qué lugar? ¿Cómo son? (que temas tratan, frecuencia, participación de vecinos)
10. ¿Qué problemas considera que hay en su comunidad?
11. ¿Cómo se organiza la comunidad para afrontar estos problemas? (Ahondar en cada problema)
12. Me podría contar ¿cómo son las actividades productivas aquí? ¿Cuáles suelen ser sus actividades diarias/más comunes?
13. ¿Qué se le viene a la cabeza cuando le mencionan el término actividades productivas?
  - ¿Qué imágenes se le vienen a la cabeza? ¿Por qué?
14. ¿Qué ejemplos de proyectos productivos ha visto / conoce?
  - ¿Dónde los ha visto?
15. ¿Podría describirme un proyecto productivo?
  - ¿Qué características tiene? ¿Dónde se realiza? ¿Cuál es su rutina diaria? ¿Cómo se siente frente a las actividades que realiza (enumerarlas)?
16. ¿Habría diferencias entre proyectos productivos?
  - En términos de: características, consecuencias, experiencias, etc.
17. En su opinión ¿Cuáles son las razones por las que se desarrolla Sierra Productiva?
  - ¿Qué situaciones la origina? ¿Por qué? ¿Quiénes deciden que se lleve a cabo?
18. ¿Qué consecuencias genera Sierra Productiva? (relacional, económica, etc.)
  - ¿Qué consecuencias positivas tendría? ¿Qué consecuencias negativas tendría?
19. ¿Cómo cree usted que se sienten las personas que participan de Sierra Productiva?
  - ¿Por qué cree que se sienten así?
20. ¿Considera que Sierra Productiva está presente en su comunidad?
  - Si la respuesta es NO: "¿Qué factores intervienen para que no se dé aquí?". Si la respuesta es SI. "¿Qué provoca que se dé aquí?"
21. ¿Qué saben los miembros de la comunidad sobre Sierra Productiva? (Indicar dinámicas, características, estadísticas locales, efecto en la familia y vecinos, etc.)
  - ¿Hay información respecto a Sierra Productiva en su comunidad? (tipo de información, datos locales disponibles y posibilidad de acceso por parte de la comunidad)
22. Según lo que ha mencionado, ¿qué crees que piensan / sienten los miembros de la comunidad respecto Sierra Productiva? (es aceptado, no se acepta, es preocupante o qué sucede)
  - ¿Qué piensa / siente usted con la impresión que tiene su comunidad respecto Sierra Productiva?

23. ¿Conoce alguna entidad que vea temas como los de Sierra Productiva? ¿Qué buscan estas? (ONG's, municipalidades, etc.)
- ¿Estas hacen actividades en su comunidad/zona?
  - ¿Conoce el proyecto Haku Wiñay? ¿Qué hacen?
  - ¿Qué sería lo que las personas participen de estas organizaciones? ¿Lo negativo?
24. ¿Qué propondría para que se haga con Sierra Productiva? ¿Cómo podría lograrse esto?
- ¿Quiénes deberían intervenir para lograr esto? ¿Por qué?
25. ¿Existen programas o proyectos en su comunidad que abordan el tema actividades productivas? ¿Podría describirme estas iniciativas? (comienzo y duración). Si no existen pasar a pregunta 27
- ¿Conoce alguno que haya sido presentado para ser financiado?
26. *¿La comunidad conoce de estos programas/proyectos? ¿qué saben de estos? (¿a quiénes va dirigido? ¿algún segmento de la comunidad no accede? ¿se necesita ampliar el programa? ¿cómo se financia?)*
27. *¿Qué opina de estos programas? ¿Cuáles son sus características positivas? ¿Cuáles las negativas? ¿Cómo considera la labor de las personas que ven proyectos productivos mediante estos programas?*
28. *¿Cree que alguna entidad privada (empresa, ONG, etc.) apoyaría estas iniciativas que abordan este tema haciendo donaciones financieras, proveyendo espacio y/o personas que hagan voluntariado?*
29. ¿Cree usted que en su comunidad puedan llevarse a cabo acciones respecto a Sierra Productiva? ¿Cómo? ¿Quiénes tendrían que intervenir? (Indagar por todas las formas en las que se puede atacar el problema y todos los actores que intervienen)
30. ¿De qué manera la comunidad apoya/apoyaría a las iniciativas para hacerle frente a este tema?
- ¿Cómo apoyan/apoyarían los dirigentes a los proyectos/programas productivos? Por favor explique. (Por ejemplo: ¿forman un comité, grupo de trabajo, etc.? ¿cada cuánto se reúnen?) ¿Apoyarían otras iniciativas?
31. ¿Cuáles son/serían los principales obstáculos para las iniciativas que hacen frente a esta tema en su comunidad?
32. ¿Con que otras personas / instituciones tendría que trabajar la comunidad para sumarse a este tema?
- Finalmente ¿Cómo esperaría / desearía que sea las actividades productivas en su comunidad de aquí a 10 años? ¿Algo habría cambiado? (Si, No) ¿Por qué?

## D. FORMATOS DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

### Eje temático A. Iniciativas existentes en la comunidad

- 
- 
- 
- 1. No hay conciencia de la necesidad de realizar iniciativas para hacer frente al tema.
- 
- 
- 
- 2. No hay iniciativas que tratan el tema.
- 
- 
- 
- 3. Pocas personas reconocen la necesidad de iniciar algún tipo de iniciativa, pero no  
- hay ninguna motivación inmediata para hacer algo.
- 
- 
- 4. Algunos miembros de la comunidad se han reunido y han iniciado un debate sobre el  
- desarrollo de iniciativas comunitarias.
- 
- 
- 5. Se están planificando iniciativas (programas/actividades).
- 
- 
- 
- 6. Las iniciativas han sido implementadas (programas/actividades).
- 
- 
- 
- 7. Las iniciativas han estado funcionando por varios años (programas/actividades).
- 
- 
- 
- 8. Varios diferentes programas, actividades y políticas se han establecido, cubriendo  
- diferentes grupos etarios y alcanzando una amplia gama de personas. Se están  
- desarrollando nuevas iniciativas sobre la basa de datos de la evaluación.
- 
- 9. Los planes de evaluación se utilizan habitualmente para probar la efectividad de  
- varias iniciativas diferentes, y los resultados están siendo usados para hacer  
- cambios y mejoras.
-

## Eje temático B. Conocimiento de las iniciativas

- 
- 
- 
- 1. La comunidad no tiene conocimiento de la necesidad de iniciativas que traten el tema.
- 
- 
- 2. La comunidad no tiene conocimiento sobre las iniciativas que tratan el tema.
- 
- 
- 
- 3. Pocos miembros de la comunidad han oído hablar sobre las iniciativas, pero el grado de su conocimiento es limitado.
- 
- 
- 4. Algunos miembros de la comunidad conoce sobre las iniciativas locales.
- 
- 
- 
- 5. Los miembros de la comunidad tienen un conocimiento básico acerca de las iniciativas locales (por ejemplo, el propósito).
- 
- 
- 6. Un creciente número de miembros de la comunidad tienen conocimiento de las iniciativas locales y está tratando de aumentar el conocimiento de la comunidad en general sobre estas iniciativas.
- 
- 7. Existe evidencia de que la comunidad tenga conocimiento específico sobre las iniciativas locales, como personas de contacto, capacitación de personal, clientes involucrados, etc.
- 
- 8. Existe un considerable conocimiento de la comunidad sobre las diferentes iniciativas comunitarias, así como el grado de eficiencia del programa.
- 
- 
- 9. La comunidad tiene conocimiento de los datos de la evaluación de los programas sobre cuán bien las iniciativas locales están trabajando y sus ventajas y limitaciones.
- 
-

**Eje temático C. Liderazgo (incluye líderes designados y miembros influyentes de la comunidad)**

- 
- 
- 
- 1. Los dirigentes no reconocen la problemática.
- 
- 
- 
- 2. Los dirigentes creen que esto no es un problema en su comunidad.
- 
- 
- 
- 3. El/Los dirigente(s) reconocen la necesidad de hacer algo respecto al tema.
- 
- 
- 
- 4. El/Los dirigente(s) esta(n) tratando de conseguir iniciar algo.
- 
- 
- 
- 5. Los dirigentes son parte del comité o grupo que aborda esta temática.
- 
- 
- 
- 6. Los dirigentes son activos y apoyan a la implementación de las iniciativas.
- 
- 
- 
- 7. Los dirigentes apoyan en continuar con las iniciativas básicas y están destinando  
- recursos disponibles para la autosuficiencia.
- 
- 
- 8. Los dirigentes apoyan la expansión/mejora de las iniciativas a través de la  
- participación activa en la expansión/mejora.
- 
- 
- 9. Los dirigentes están continuamente revisando los resultados de la evaluación de las  
- iniciativas y están modificando el apoyo en consecuencia.
- 
-

### Eje temático D. Clima comunitario

- 
- 
- 
- 1. La actitud que prevalece es que no se considera, esta desapercibido o se pasa por alto en la comunidad.
  - "No es de nuestro interés".
- 
- 2. La actitud que prevalece es "No hay nada que podamos hacer", o "Solo ´esas´ personas hacen eso", o "No pensamos que eso pueda cambiarse".
- 
- 
- 3. El clima comunitario es neutral, desinteresado o se cree que ese tema no afecta a la comunidad en su conjunto.
- 
- 
- 4. La actitud en la comunidad está comenzando a reflejar interés en esta temática.
  - "Tenemos que hacer algo, pero no sabemos qué hacer."
- 
- 
- 5. La actitud en la comunidad es "Estamos conscientes sobre esto", y los miembros de la comunidad están comenzando a reflejar un modesto apoyo a las iniciativas.
- 
- 
- 6. La actitud en la comunidad es "Esto es nuestra responsabilidad" y ahora está comenzando a reflejar una modesta participación en las iniciativas.
- 
- 
- 7. La mayoría de la comunidad generalmente apoya a los programas, actividades o políticas. "Hemos asumido la responsabilidad."
- 
- 
- 8. Algunos miembros de la comunidad o grupos pueden desafiar a los programas específicos, pero la comunidad en general apoya firmemente la necesidad de iniciativas. El nivel de participación es alto. "Tenemos que seguir de cerca este asunto y asegurarnos de que lo que estamos haciendo es efectivo.
- 
- 
- 9. Todos los principales sectores de la comunidad son de gran apoyo, y los miembros de la comunidad participan activamente en la evaluación y la mejora de las iniciativas y exigen rendición de cuentas.
- 
-

**Eje temático E. Conocimiento sobre el tema**

- 
- 
- 
- 1. No es visto como un problema.
- 
- 
- 
- 2. No se tienen conocimientos sobre el tema.
- 
- 
- 
- 3. Pocos en la comunidad tienen algún conocimiento sobre el tema.
- 
- 
- 
- 4. Algunos miembros de la comunidad reconocen los signos y síntomas de este tema  
- pero la información es deficiente.
- 
- 
- 5. Los miembros de la comunidad conocen los signos y síntomas de este tema a nivel  
- local, así como la información general disponible.
- 
- 
- 6. La mayoría de los miembros de la comunidad conoce los signos y síntomas de este  
- tema, lo que ocurre a nivel local, y la información local disponible.
- 
- 
- 7. Los miembros de la comunidad tienen conocimiento de, y acceso a, información  
- detallada sobre la prevalencia local.
- 
- 
- 8. Los miembros de la comunidad tienen conocimiento sobre la prevalencia, causas,  
- factores de riesgo y consecuencias.
- 
- 
- 9. Los miembros de la comunidad tienen información detallada sobre el tema, así  
como información acerca de la efectividad de los programas locales.
- 
- 
-

**Eje temático F. Recursos para las iniciativas de prevención (tiempo, dinero, personas, espacio, etc.)**

- 
- 
- 
- 1. No hay conciencia de la necesidad de designar recursos para lidiar con este tema.
- 
- 
- 
- 2. No hay recursos disponibles para tratar este tema.
- 
- 
- 
- 3. La comunidad no está segura de lo que haría falta (o de donde provendrían los recursos) para empezar iniciativas.
- 
- 
- 4. La comunidad tiene individuos, organizaciones, y/o espacio disponible que puede ser usado como recursos.
- 
- 
- 5. Algunos miembros de la comunidad están examinando los recursos disponibles.
- 
- 
- 
- 6. Se han obtenido recursos y/o se asignaron para este tema.
- 
- 
- 
- 7. Una parte considerable del apoyo de las iniciativas en curso son de origen local que esperan proporcionar apoyo continuo. Los miembros de la comunidad y dirigentes están empezando a mirar continuar con las iniciativas proveyendo recursos adicionales.
- 8. Recursos diversificados y fondos están seguros y se espera que las iniciativas estén en marcha. Hay apoyo adicional para nuevas iniciativas.
- 
- 
- 9. Hay un apoyo continuo y seguro para los programas y actividades; la evaluación habitualmente esperado y completado, y existen importantes recursos para intentar nuevas iniciativa.
-

## E. COLUMNA VERTEBRAL DE INVESTIGACIÓN

<p><b>PREGUNTA GENERAL:</b> ¿De qué manera los componentes que dan sostenibilidad a la experiencia del proyecto Sierra Productiva durante el 2013-2014 que se relacionan con los alcances logrados desde el capital social y la co-gobernanza centrada en personas?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar el capital social y la co-gobernanza centrada en personas del proyecto Sierra Productiva para identificar los componentes que se relacionan con los alcances logrados que dan sostenibilidad a las experiencias realizadas en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday de La Libertad durante el 2013 - 2014</p>			
Preguntas específicas:	Objetivos específicos:	Variable	Fuentes información	Técnicas de recopilación
<p>1. ¿Cuál es la relación entre el capital social comunitario y los espacios de co-gobernanza, desde la percepción de los distintos actores, en el proyecto Sierra Productiva La Libertad?</p>	<p>1. Identificar la manera en que se relaciona el capital social comunitario y los espacios de co-gobernanza a partir de las percepciones de los diferentes actores respecto al proyecto Sierra Productiva en La Libertad</p>	<p>1.1 Capital social Comunitario 1.2 Co-gobernanza</p>	<p>Participantes del proyecto, coordinadores de Sierra Productiva, gestores de campo</p>	<p>Entrevista a profundidad, observación participante</p>
<p>2. ¿Cómo el rol de agente de cambio responde a las macro-hipótesis de desarrollo en la experiencia de Sierra Productiva?</p>	<p>2. Analizar el rol de las personas como agentes de cambio para entender cómo se abordan las macro-hipótesis de desarrollo dentro de la experiencia de Sierra Productiva</p>	<p>2.1 Empoderamiento</p>	<p>Participantes del proyecto, gestores de campo</p>	<p>Entrevista a profundidad</p>
<p>3. ¿De qué manera la experiencia y los alcances del proyecto presentan la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva?</p>	<p>3. Analizar la experiencia y los alcances del proyecto a través de la propuesta de generación de valor de Sierra Productiva</p>	<p>3.1 Propuesta de generación de valor del proyecto</p>	<p>Coordinadores de Sierra Productiva, integrantes de la comunidad</p>	<p>Entrevista profundidad, entrevista grupal</p>