

**Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico  
(CIUP)**

***Estudio de Evaluación de Impacto del Proyecto***

“Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”, operado por Instituto de Desarrollo Regional (IDER CV) y Centro de Investigación y Promoción del Desarrollo Andino (CIPDA)

**Investigadores Principales**

Joanna Kámiche Zegarra

Karlos La Serna

Gustavo Yamada Fukusaki

**Investigadores Asistentes**

Karlos La Serna (2005)

Rocío Béjar (2007)

**Mayo, 2008**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.1 <b>Objetivos, Fases y Componentes Generales del Proyecto</b> .....	<b>5</b>
1.2 <b>Finalidad, propósito e indicadores del proyecto</b> .....	<b>6</b>
1.3 <b>Población Objetivo y Área de Influencia del Proyecto</b> .....	<b>8</b>
II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	9
2.1 <b>Metodología propuesta</b> .....	<b>9</b>
2.2 <b>Nuevo Objetivo y metodología</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Definición de nueva metodología .....	10
2.2.2 Coordinaciones previas .....	11
2.2.3 Información primaria: Viaje a la zona de intervención .....	12
2.3.4 Entrevistas con los directivos de IDER CV: .....	14
III. EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO .....	16
3.1 <b>Resultados de la Línea de Base</b> .....	<b>16</b>
3.2 <b>Sobre los resultados del proyecto</b> .....	<b>17</b>
3.2.1 Zonas de intervención y participantes .....	17
3.2.2 Cultivos .....	32
3.2.3 Empleo e ingresos .....	38
3.2.4 Capacitación técnica – productiva en las ECAs .....	39
3.2.5 Asistencia técnica en temas empresariales y de comercialización .....	41
3.2.6 Organización de los productores en redes y el banco de insumos agroecológicos ..	42
3.2.7 Sostenibilidad y comunicación .....	44
IV. CONCLUSIONES .....	48
V. RECOMENDACIONES .....	51
5.1 <b>Diseño del Proyecto</b> .....	<b>51</b>
5.2 <b>Seguimiento a las actividades del Proyecto</b> .....	<b>54</b>
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55

### **Índice de Cuadros**

CUADRO N° 1: INDICADORES DE LA FINALIDAD Y DEL PROPÓSITO DEL PROYECTO .....	6
CUADRO N° 2: LÍNEA BASAL Y RESULTADO ESPERADO DE LOS INDICADORES ELABORADO POR IDER CV Y CIPDA.....	7
CUADRO N° 3: ZONAS DE INTERVENCIÓN PROPUESTAS .....	8
CUADRO N° 4: COORDINACIONES CON MUNICIPALIDAD DE SITACOCHA PARA EVALUACIÓN.....	12
CUADRO N° 5: ACTIVIDADES REALIZADAS, EN EL DISTRITO DE SITACOCHA, PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	12
CUADRO N° 6: FAMILIAS QUE SE PRETENDÍA BENEFICIAR Y PARTICIPANTES EFECTIVOS ENTRE AGOSTO 2004 – NOVIEMBRE 2006.....	18
CUADRO N° 7: N° DE FAMILIAS EXISTENTES EN LAS ZONAS DE INTERVENCIÓN .....	19
CUADRO N° 8: TIPOS DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PROYECTO .....	20
CUADRO N° 9: CAPACITADOS Y RETIRADOS ENTRE AGOSTO 2004 – NOVIEMBRE 2006 POR EL PROYECTO .....	21
CUADRO N° 10: PARTICIPANTES DE LAS ECAS DE ALCACHOFA Y SU PARTICIPACIÓN EN EL BANCO DE INSUMOS AGROECOLÓGICOS .....	25
CUADRO N° 11: EXTENSIÓN DE LOS TERRENOS DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO.....	26
CUADRO N° 12: SUPERFICIE TOTAL DE TERRENO USADA PARA ACTIVIDADES AGROPECUARIAS SEGÚN LA LÍNEA DE BASE (2005) .....	27
CUADRO N° 13: EDAD DE LOS PARTICIPANTES .....	30
CUADRO N° 14: NIVEL EDUCATIVO DE LOS POBLADORES SEGÚN LA LÍNEA DE BASE .....	31
CUADRO N° 15: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS DEL JEFE DE HOGAR Y SU CONYUGUE .....	32
CUADRO N° 16: CULTIVOS PROMOVIDOS POR EL PROYECTO A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y/O CRÉDITO.....	33
CUADRO N° 17: METAS DEL PROYECTO Y HECTÁREAS EFECTIVAMENTE SEMBRADAS .....	35
CUADRO N° 18: FUENTE DE AGUA PARA USO AGRÍCOLA .....	36

## Introducción

El presente informe corresponde a la Evaluación de Impacto del Proyecto **“Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”**, que fue operado por el Instituto de Desarrollo Regional “Cesar Vallejo” (IDER CV) en alianza con el Centro de Investigación y Promoción del Desarrollo Andino (CIPDA) entre agosto de 2004 y julio de 2007.

El presente estudio tiene como objetivo *determinar si el proyecto alcanzó los objetivos planteados al inicio de su ejecución y analizar los factores que determinaron el logro de tales objetivos.*

El informe ha sido elaborado sobre la base de información primaria obtenida por un equipo de investigadores de la Universidad del Pacífico en el ámbito donde se ejecutó el proyecto. Asimismo, se ha usado información secundaria facilitada por diferentes actores del proyecto.

El informe consta de 5 capítulos. El primero de ellos describe el proyecto, incluyendo los indicadores de seguimiento y la población objetivo; el segundo capítulo describe la metodología cualitativa utilizada para la evaluación de impacto; el tercer capítulo muestra los resultados de la evaluación de impacto en términos de: i) *zona de intervención y participantes*; ii) *cultivos*; iii) *empleo e ingresos*; iv) *capacitación técnica y productiva en las ECAs*; v) *asistencia técnica en temas empresariales y de comercialización*; vi) *organización de productores en redes*; y; vii) *sostenibilidad y comunicación*. En el cuarto capítulo se presentan las principales conclusiones del estudio y en capítulo se presentan un conjunto de recomendaciones para el diseño y seguimiento para este tipo de proyectos.

## I. Descripción del Proyecto

### 1.1 Objetivos, Fases y Componentes Generales del Proyecto

El proyecto de “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba” fue planteado para desarrollarse en 11 caseríos del Distrito de Sitacocha, Provincia de Cajabamba, Departamento de Cajamarca. Los objetivos trazados en el proyecto eran incrementar la productividad y la rentabilidad de las unidades productivas agrícolas, con la introducción y/o mejoramiento del cultivo de alcachofa, frijoles, lenteja y arveja, sobre la base de cuatro líneas de intervención:

- i) Capacitación;
- ii) asistencia técnica,
- iii) suministro de crédito y;
- iv) articulación comercial.

Para el desarrollo del proyecto, se establecieron dos fases:

- a) **Fase 1:** Organización de los productores en Redes (Organización de Redes de Productores Agrícolas). En esta fase, se promoverían las ventajas de la organización, se identificarían iniciativas de negocios conjuntos y se generarían emprendimientos colectivos.
- b) **Fase 2:** Se consolidarían las redes mediante actividades que generen confianza entre sus integrantes, así como de capacitación: Escuelas de Campo de Agricultores (ECAs), pasantías, visitas a plantas procesadoras y parcelas modelo. Además, se organizarían alianzas estratégicas, con entidades públicas y privadas, para la comercialización.

Las Redes deberían desarrollar sus planes de negocios y planes de articulación, mientras que la capacitación se daría en diversas áreas temáticas:

- Capacitación técnica – productiva: en las ECAs.

- Capacitación empresarial.
- Asistencia técnica agrícola: en todas las fases del proceso productivo y contaría con la asistencia de un articulador técnico.
- Asesoría en mercadeo: costos, presentación del producto, promoción e identificación del mercado.

Asimismo, el proyecto proveería de financiamiento para la instalación de los cultivos, a través de un banco de insumos agroecológicos. Todos estos temas estaban previstos en las diversas líneas de intervención del proyecto.

### **1.2 Finalidad, propósito e indicadores del proyecto**

La finalidad del proyecto era “*Contribuir a mejorar los niveles de empleos e ingresos de los pequeños productores del distrito de Sitacocha mediante la promoción de la producción agrícola sostenible*” (IDER CIPDA, 2004).

Para alcanzar dicha finalidad, se planteó como propósito del proyecto “*Incrementar la productividad y la rentabilidad de las unidades productivas agrícolas de alcachofa y menestras del distrito del distrito de Sitacocha*” (IDER CIPDA, 2004), siendo sus indicadores verificables objetivamente (IVOS) los siguientes:

**Cuadro N° 1: Indicadores de la finalidad y del propósito del proyecto**

Objetivos	Indicador
Finalidad	<i>Ingresos:</i> Incremento del 200% en los ingresos promedio de los agricultores. <i>Empleo:</i> Generación de 1.050 empleos y consolidación de 350.
Propósito	<i>Productividad:</i> Alcachofa: incremento de 150% en el rendimiento por hectárea. Menestras: incremento de 111% en el rendimiento por hectárea. <i>Rentabilidad económica:</i> Alcachofa: generación de una rentabilidad del 37,7%. Menestras: incremento del 44% en la rentabilidad.

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004).  
Elaboración: propia

Asimismo, en el documento del proyecto, se presentó una comparación entre el resultado esperado del proyecto y la aparente situación de los participantes antes de iniciarse la intervención. Esta última situación fue denominada “línea de base”; sin embargo, para su elaboración, no se siguió una metodología convencional<sup>1</sup>, sino que los datos presentados por IDER CV y CIPDA se obtuvieron de los asistentes a tres talleres (reuniones) realizados durante el mes de abril de 2005. En cada uno de los talleres, participaron alrededor de 15 personas. Asimismo, parte de la información presentada por IDER CV y CIPDA en su “línea de base” (como por ejemplo, las cifras del ingreso promedio) se obtuvo de la base de datos provincial del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), con lo cual, la comparabilidad de resultados con lo elaborado por la Universidad del Pacífico, es limitada.

Las principales estimaciones realizadas por IDER CV y CIPDA se resumen en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 2: Línea basal y resultado esperado de los Indicadores elaborado por IDER CV y CIPDA**

Objetivo	Indicador	Línea Basal (Realizada por IDER CV CIPDA, 2005)	Resultado Esperado al final del proyecto
Finalidad	Ingresos (S/.)	S/. 190	S/. 570
	Empleos Generados (N°)	0	1050
	Empleos consolidados (N°)	350	350
Propósito	<i>Productividad:</i>		
	Alcachofa	0.00 TM /ha	6.50 TM /ha
	Frijol de exportación	0.00 TM /ha	1.50 TM /ha
	Lenteja	0.57 TM /ha	1.50 TM /ha
	Arveja	0.75 TM /ha	1.50 TM /ha
	<i>Rentabilidad Económica:</i>		
	Alcachofa	0%	37.7%
	Menestras	31.0%	44.0%

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004).  
Elaboración: propia

<sup>1</sup> Es decir, a través de encuestas a una muestra representativa de beneficiarios y a un grupo de control.

En comparación a estos datos, la información obtenida en la línea de base elaborada por la Universidad Pacífico durante julio de 2005, indicaba que el ingreso promedio mensual de los hogares participantes era de S/. 469.82; mientras que el de los no participantes era de S/. 330.31 (Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2005, p.36).

### 1.3 Población Objetivo y Área de Influencia del Proyecto

El proyecto fue planteado para beneficiar directamente a 350 familias (2100 habitantes) del distrito de Sitacocha e indirectamente a 3062 familias. Los participantes fueron elegidos por pertenecer a zonas con potencial productivo (referente a pisos ecológicos, suelo, agua y clima) dentro del distrito. De este modo, se planteó intervenir en 11 zonas del distrito de Sitacocha:

**Cuadro N° 3: Zonas de Intervención propuestas**

<b>Comunidades</b>	<b>N° de Familias</b>
Jocos	212 Familias
La Primavera	32 Familias
Santa Luisa	257 Familias
Jalcahuasi	147 familias
Hualango	433 Familias
Lluchubamba	1439 Familias
Pidán	450 Familias
San Martín	228 Familias
Sitacocha	75 Familias
Marcamachay	62 Familias
Huacra	77 Familias

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004).

Elaboración: propia

Esta es la información que el proyecto proporcionó para la evaluación de su propuesta, en el año 2004. Sin embargo, como se verá más adelante, la información del Censo 2005 señala que en la gran mayoría de las comunidades y/o caseríos de intervención, no existía ni la mitad de las familias indicadas (INEI, 2008).



## II. Metodología de Evaluación del Proyecto

### 2.1 Metodología propuesta

En el Documento de Propuesta que presentó la Universidad del Pacífico para la Evaluación de Impacto de este Proyecto, buscaba *cuantificar y evaluar los resultados de la intervención del proyecto en aspectos como el ingreso (medido a través del gasto) y el empleo de la población participante en el proyect*. Para ello, se propusieron los siguientes procesos, a realizarse a lo largo de dos años de trabajo:

- Diseño y ejecución del Estudio de Línea de Base, en la cual se levanta información cuantitativa para la construcción de los indicadores que permitan conocer la situación de la población participante en el programa y de un grupo de control<sup>2</sup>.
- Diseño y ejecución de una segunda etapa de levantamiento de información cuantitativa en la última etapa del proyecto, respecto a las variables que permitirán evaluar los resultados del programa, considerando a la población participante y al grupo de control.
- Análisis y cuantificación de los resultados del programa en términos de la finalidad y del propósito señalado, en particular en aspectos como ingresos y empleo.

En ese sentido, entre el 22 y el 27 de julio de 2005, un equipo de la Universidad Pacífico, apoyado por 15 encuestadores de la zona, levantó información sobre la base de la cual se construyó la línea de base del Proyecto, la cual posteriormente fue entregada a Fondoempleo (Ver Anexo I). En ese momento, se había programado desarrollar el segundo levantamiento de información

---

<sup>2</sup> Debe tomarse en cuenta que las metodologías de evaluación convencionales recomiendan que los estudios de línea de base se realicen antes de la ejecución del proyecto. Sin embargo, al momento de realizarse el levantamiento de información el proyecto tenía 11 meses de ejecución, por lo cual los resultados deberían analizarse considerando dicho sesgo.

durante el último trimestre del año 2007, y, a partir de ello, elaborar un estudio global de evaluación de impacto del Proyecto sobre la población participante.

Sin embargo, en noviembre de 2007, los investigadores responsables de la evaluación de impacto accedieron al último informe de monitoreo del Proyecto<sup>3</sup>, entre cuyas conclusiones se señalaba:

*“El proyecto no ha logrado cumplir con las metas en áreas y niveles de productividad en los cultivos. (...) En el componente del proyecto “articulación comercial” el equipo técnico no ha realizado actividades importantes”.* (Aguilar, 2007, p. 6).

A modo de resumen, debido a su avance y desarrollo, el proyecto fue desaprobado por su informe final de monitoreo. En ese sentido, el cambio y/o el incumplimiento de diversas actividades propuestas en el Proyecto, entre otros problemas que se detallaba el informe de monitoreo, anticipaban serias limitaciones para la aplicación de la evaluación cuantitativa basada en la información de la línea de base elaborada en el año 2005, que la Universidad del Pacífico había propuesto.

En ese sentido, la Universidad del Pacífico, solicitó a Fondoempleo cambiar la metodología y el objetivo de la evaluación del proyecto, con el fin de que los resultados de la evaluación sean útiles para la institución operadora así como para Fondoempleo.

## **2.2 Nuevo Objetivo y metodología**

### **2.2.1 Definición de nueva metodología**

En el marco de los resultados de las actividades de monitoreo y las coordinaciones realizadas con Fondoempleo, el objetivo de esta evaluación es *identificar y analizar los factores que generaron los resultados del proyecto, a través de una evaluación cualitativa que combine información primaria y la*

---

<sup>3</sup> Elaborado por el ingeniero Enrique Aguilar Castellanos en julio de 2007.

*sistematización de información secundaria, con el fin de dar algunas recomendaciones que contribuyan a que estas situaciones no se repitan.*

La nueva metodología requirió el desarrollo de un conjunto de actividades:

- *Coordinaciones previas.*
- *Viaje a la zona de intervención del proyecto para el levantamiento de información cualitativa (y cuantitativa, de ser el caso).*
- *Entrevistas con los directivos de IDER CV en Trujillo.*
- *Análisis de la información obtenida.*

### **2.2.2 Coordinaciones previas**

Durante el mes de setiembre de 2007, se iniciaron las coordinaciones con los representantes de Fondoempleo con el objetivo de preparar el viaje a la zona de intervención. En el mes de noviembre, se accedió al informe final de monitoreo y se decidió cambiar la metodología de la evaluación, como ya se ha mencionado.

Debido a que los directivos de IDER CV indicaron que ya habían dejado la zona y al no recibir respuesta de parte de CIPDA, a la solicitud de facilidades para la evaluación, se coordinó directamente con la Municipalidad de Sitacocha los preparativos para el levantamiento de información. De este modo, se contactó con el Sr. Hermil Rodríguez, Jefe de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad, a quien se solicitó la convocatoria de pobladores y otros actores clave del distrito para entrevistas y grupos focales. Para ello, se le envió una lista de participantes del proyecto. Dicha lista, que también incluye a un conjunto de personas que no participaban en el proyecto, provenía de la línea de base elaborada en julio de 2005 por la Universidad del Pacífico. Como resultado de estas coordinaciones, se planificó realizar las actividades detalladas en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 4: Coordinaciones con Municipalidad de Sitacocha para Evaluación.**

<b>Fecha y hora tentativa</b>	<b>Actividad</b>
17/12, 11:00 a.m.	Entrevista con Hermil Rodríguez, Jefe de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Sitacocha.
17/12, 12:30 p.m.	Entrevista con los docentes de la escuela para conocer su opinión sobre el proyecto.
17/12, 3:00 p.m.	Grupo Focal con hombres participantes.
18/12: 10:00 a.m.	Grupo Focal con mujeres participantes.
18/12: 12:00 p.m.	Entrevista con Alcalde de la Municipalidad de Sitacocha.
18/12, 2:00 p.m.	Entrevista con la División Agraria en Sitacocha.
18/12, 3:30 p.m.	Grupos focales con pobladores no participantes.
19/12, 8:00 a.m.	Entrevista final.
19/12, 10:00 a.m.	Salida a Trujillo.

Elaboración: propia

Los resultados de estas coordinaciones se muestran en el siguiente capítulo.

### **2.2.3 Información primaria: Viaje a la zona de intervención**

Para el levantamiento de información, dos investigadores de la Universidad del Pacífico viajaron al poblado de LLuchubamba, capital del Distrito de Sitacocha, donde realizaron las actividades que se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 5: Actividades realizadas, en el distrito de Sitacocha, para el levantamiento de información**

<b>Fecha y hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Participantes en la actividad (zona en la cual se ubica su terreno agrícola )</b>	<b>Cargo y/o relación con el Proyecto</b>
17/12/2008 2:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Hermil Rodríguez.	Jefe de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Sitacocha.
17/12/2008 3:00 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Grupo focal participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ César Mario Rosell Vargas (Sitacocha).</li> <li>➤ Marcial Ávila Moreno (Jocos).</li> <li>➤ Ignacio Gamboa Jara (Sitacocha).</li> </ul>	Participaron en el Proyecto pero se retiraron del mismo.
17/12/2008 4:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Nazario Rodríguez Sandoval.	Técnico de asesoría agropecuaria de PRONAMACHCS. Fue capacitado como beneficiario del Proyecto y, actualmente, apoya en la ejecución de los proyectos agrícolas del distrito.

**Estudio de Evaluación de Impacto del proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba**

<b>Fecha y hora</b>	<b>Lugar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Participantes en la actividad (zona en la cual se ubica su terreno agrícola )</b>	<b>Cargo y/o relación con el Proyecto</b>
17/12/2008 5:30 p.m.	Local de CIPDA en Lluchubamba	Entrevistas	Valentín Ruiz Aguirre (Lluchubamba).	Participó en el Proyecto y es Presidente de la cooperativa formada: CER PROAGRO.
			Joel Cotrina Armas (La Primavera).	Participó en el Proyecto y es Vice presidente de la cooperativa formada: CER PROAGRO.
18/12/2008 9:00 a.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	José Dedicación Camacho	Docente del distrito. Participó en el Proyecto pero se retiró del mismo.
18/12/2008 9:30 a.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevistas	Margarita Chávez Huaccho (Huacra)	No participó en el proyecto.
			Rene Vásquez Gamboa (Huacra)	No participó en el proyecto.
18/12/2008 10:30 a.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Gino Otoya Zürcher	Representante de CIPDA durante la ejecución del Proyecto y responsable del componente organizativo.
18/12/2008 2:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Roger de la Cruz Caro (Jocos)	Participó en el Proyecto pero se retiró del mismo.
18/12/2008 3:00 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	María Trinidad Carachis / Jocos	Participó en el Proyecto pero se retiró del mismo.
18/12/2008 3:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Grupo focal no participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Zenón Cárdenas Atiliano (Lluchubamba)</li> <li>➢ Gregorio Contreras Aguirre (Lluchubamba)</li> <li>➢ Eleuterio Custodio Florentino (Cushuro)</li> </ul>	No participaron en el Proyecto.
18/12/2008 4:00 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Grupo focal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Deciderio Contreras Jara (Lluchubamba).</li> <li>➢ Jorge Edilberto Guerra Chacón (Lluchubamba).</li> <li>➢ Rosa Ruiz Guerra (Lluchubamba).</li> <li>➢ Veridiana Rodríguez Cabanillas (Lluchubamba).</li> <li>➢ Agustín Pío Cosano Segura (Lluchubamba).</li> <li>➢ Juan Francisco Cárdenas Segura (Lluchubamba).</li> <li>➢ Claudina Atiliano de la Cruz (Huacra).</li> <li>➢ Martha Chávez Ricardo (Bellavista).</li> <li>➢ Nicolasa Lucila Bartolo Santos (Nuevo Progreso).</li> </ul>	Este grupo focal se desarrolló tanto con pobladores que no participaron en el Proyecto, pero que sí lo conocían, como con personas que sí participaron en el Proyecto, pero se retiraron del mismo.
18/12/2008 5:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Sr. Germán Valladares Guerra	Alcalde de Sitacocha
18/12/2008 6:30 p.m.	Municipalidad de Sitacocha	Entrevista	Wilson Gonzáles Calderón	Técnico agropecuario. Fue practicante del Proyecto y actualmente trabaja para la Cooperativa formada: CER PROAGRO.

Elaboración: propia

Cabe mencionar que, para la convocatoria a los grupos focales programados, el Jefe de Desarrollo Económico Local citó, mediante cartas de invitación, a diversos pobladores de la zona al local de la Municipalidad. En dichas invitaciones, se respetaron los criterios coordinados previamente, es decir, se enviaron invitaciones para las diferentes actividades programadas, cada una de las cuales se orientaba a un grupo específico: hombres participantes, mujeres participantes y pobladores no participantes.

Sin embargo, se presentaron dos inconvenientes:

- La dificultad en el acceso a Lluchubamba desde los caseríos de la zona, así como cierto nivel de impuntualidad determinó que varios pobladores no llegaran a la hora citada. En este caso, se optó por desarrollar el grupo focal con quienes estuvieran presentes a la hora citada y entrevistar de modo individual o en parejas a los pobladores que llegaban tarde.
- Aspectos culturales o de hábitos: diversos pobladores no leyeron las cartas de invitación y se guiaron por la información de otros convocados, quienes habían sido citados a horas diferentes. Ello determinó que, en las actividades, no fuera posible separar del todo a los pobladores participantes de los no participantes; así como a los hombres de las mujeres.

Ambas situaciones impactaron negativamente en la conformación de los grupos focales para la recopilación de información cualitativa. No obstante se buscaron mecanismos adicionales, fundamentalmente entrevistas (como se ha señalado en el cuadro anterior), para obtener la información básica para el estudio.

#### **2.3.4 Entrevistas con los directivos de IDER CV:**

Con el fin de ampliar la información recopilada en la zona de intervención del proyecto, el equipo de la Universidad del Pacífico se dirigió a Trujillo, donde se

ubica la sede del co-operador del Proyecto: el Instituto de Desarrollo Regional “César Vallejo” (IDER CV). De este modo, el día 20 de diciembre se entrevistó a los responsables del proyecto en su local institucional ubicado en la Urbanización San Isidro, Mz.LL, Lote 19 - Trujillo. En la entrevista participaron:

- Enrique Paredes, Director de IDER CV.
- Mariano Pereda, Jefe del Área rural integral de IDER CV.
- Julio Cabrera, Jefe del Proyecto operado en coordinación con CIPDA.

Sobre la base del análisis de la información levantada en la zona de intervención y del resto de actividades realizadas, se establecieron las conclusiones que a continuación se presentan.

### **III. Evaluación de Impacto del Proyecto**

Para la evaluación de impacto del proyecto, dado el cambio de metodología, se realizó una revisión de las principales conclusiones de la línea de base elaborada por la Universidad del Pacífico en el 2005.

#### **3.1 Resultados de la Línea de Base**

Además de los resultados cuantitativos, que se pueden encontrar en el informe de Línea de Base<sup>4</sup>, algunas conclusiones de dicho informe (para el 2005 – 2006) fueron las siguientes:

##### ***i) De la gestión del proyecto:***

- Durante las coordinaciones realizadas con los ejecutores y el levantamiento de información realizado, pudo apreciarse que IDER-CV había asumido la responsabilidad en la ejecución del proyecto, sin que se haya observado una participación activa de CIPDA.
- A once meses de la operación del proyecto, se observó un limitado avance en cuanto a incorporación de participantes y la reducción del campo de acción del mismo a las menestras<sup>5</sup>, lo cual tendría posteriormente consecuencias negativas en la posibilidad del proyecto de generar empleo.

##### ***ii) De los resultados y metodología para la línea de base:***

- El análisis de las estadísticas descriptivas entre los grupos demostraron de manera sistemática que el grupo de control fuera de la zona tenía diferencias importantes con el grupo de beneficiarios. En ese sentido, para llevar a cabo la evaluación de impacto cuantitativa propuesta, iba a

---

<sup>4</sup> En el Anexo N°1 se presentan los resultados cuantitativos de las variables más importantes de la línea de base.

<sup>5</sup> Como se podrá revisar en el Informe de Línea de Base, en los primeros meses de operación del proyecto, los técnicos confirmaron que la zona de intervención no era apropiada para el cultivo de alcachofa, entre otros productos, y además, los operadores no contaban con personal especializado en dicho tema.



ser necesario utilizar alguna metodología que permitiera eliminar dichas diferencias (propensity score matching, por ejemplo), de tal manera que se logre aislar el efecto del proyecto en los participantes. No obstante, dado los problemas en la operación del proyecto, no ha sido necesario aplicar esta metodología.

- Esta experiencia ha demostrado que es conveniente la introducción de instrumentos cualitativos de evaluación, para capturar información que no es rescatada por las preguntas de la encuesta. Específicamente se recomiendan entrevistas a profundidad y grupos focales.

Debe recordarse que ya en el informe presentado en el 2006 (de línea de base), se señalaban algunas limitaciones en el avance del proyecto, las cuales daban algunas luces sobre la posibilidad de que los objetivos del proyecto no se cumplieran, como se constató más adelante. Especialmente, es necesario resaltar la poca operatividad conjunta que tuvieron las dos ONGs encargadas de la operación del proyecto.

### **3.2 Sobre los resultados del proyecto**

A continuación, se describen y evalúan los principales componentes y actividades desarrolladas por el Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”, al cual se denominará en adelante como el Proyecto, con el objetivo de identificar los factores que explican porque no fue posible alcanzar los objetivos planteados.

#### **3.2.1 Zonas de intervención y participantes**

El Proyecto fue planteado para beneficiar directamente a 350 familias (2100 habitantes) del distrito de Sitacocha e indirectamente a 3062 familias. Sin embargo, la información del mismo Proyecto, al cierre del año 2006, determina que no se alcanzó dicha meta. En ese sentido, solo se intervino en 6 de las 11 zonas localidades programadas y en una no programada (El Huayo). No

obstante, solo se benefició a un participante en esta última zona y por tanto no puede ser considerada una zona de intervención.

El Cuadro N°6 compara el número de familias que el Proyecto pretendía beneficiar con el número de participantes efectivos. De este modo, se observa que se alcanzó como máximo a una cifra que equivale al 73% de las familias inicialmente programadas como beneficiarios directos del Proyecto (350 familias). Se debe considerar que este porcentaje sería menor pues un número importante de familias beneficiadas incluyen a más de un participante del Proyecto (padre, madre e inclusive varios hijos), por lo que los 255 “participantes efectivos” no equivalen a 255 familias, sino a un número mucho menor<sup>6</sup>. El cálculo exacto del número de familias beneficiadas no se puede realizar pues los responsables del Proyecto no disponen de información agregada en nivel de familias sino tan solo registra a los participantes como beneficiarios individuales.

**Cuadro N° 6: Familias que se pretendía beneficiar y participantes efectivos entre agosto 2004 – noviembre 2006**

<b>Localidad</b>	<b>Nº de familias que el Proyecto se propuso beneficiar (directa y/o indirectamente)</b>	<b>Nº de participantes efectivos a noviembre de 2006</b>
Lluchubamba	1439	59
Pidán	450	72
Hualango	433	0
Santa Luisa	257	10
San Martín	228	0
Jocos	212	63
Jalcahuasi	147	0
Sitacocha	75	34
Huacra	77	0
Marcamachay	62	0
La Primavera	32	16

<sup>6</sup> Al respecto, no se está discutiendo la posibilidad de que distintos miembros de un mismo hogar puedan o no participar en el proyecto. Es posible y probablemente adecuado que así sea (aunque no se tienen estudios que así lo señalen), pero en todo caso, es importante que se defina, desde el inicio del proyecto, si la unidad de análisis es el hogar o los individuos, porque ello pueda afectar los resultados de la evaluación. ,

**Estudio de Evaluación de Impacto del proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba**

Localidad	Nº de familias que el Proyecto se propuso beneficiar (directa y/o indirectamente)	Nº de participantes efectivos a noviembre de 2006
El Huayo	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>3412</b>	<b>255</b>

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004) e IDER CV (2007)

Elaboración: propia

De otro lado, es importante señalar que el trabajo de focalización que hizo el Consorcio de ONGs para el diseño del proyecto, tuvo algunos problemas, ya que de acuerdo con la información disponible en el INEI, sobre el número de viviendas en cada una de las comunidades seleccionadas es mucho menor que lo indicado por el Consorcio, como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 7: N° de familias existentes en las zonas de intervención**

	Proyecto – N° de Familias (a)	INEI - N° de Viviendas en Centros Poblados (b)	Porcentaje (a / b)
HUACRA	77	57	135%
HUALANGO	433	4	10825%
JALCAHUASI	147	92	160%
JOCOS	212	168	126%
LA PRIMAVERA	32	39	82%
LLUCHUBAMBA	1439	639	225%
MARCAMACHAY	62	89	70%
PIDAN	450	61	738%
SAN MARTIN	228	73	312%
SITACOCHA	75	111	68%
SITACOCHA	0	34	0%
Santa Luisa	56	257	22%
<b>Total</b>	<b>3211</b>	<b>1624</b>	<b>198%</b>

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004) e INEI (2008).

Elaboración: propia

Como se observa el número de viviendas en los Centros poblados de intervención es menor al número esperado de familias a beneficiar en el

proyecto. Es sabido que la relación hogar (familia) - vivienda no es uno a uno, y en una vivienda puede convivir más de un hogar. Sin embargo, los números de potenciales beneficiarios (columna c del cuadro anterior), no tienen en general ninguna relación con el número total de familias viviendas existentes, por lo que este punto denota poco trabajo de análisis previo por parte de los formuladores del proyecto (presentado en el 2005).

Adicionalmente, esta menor cantidad de potenciales beneficiarios puede haber obligado a las entidades operadoras a buscar otras zonas de intervención para cumplir con la meta de participantes y ello haya desviado los recursos hacia esa búsqueda y ello haya afectado la ejecución de las actividades propuestas.

De otro lado, los participantes del Proyecto se beneficiaron de al menos una de las actividades descritas en el Cuadro N°7. En la práctica, estas actividades fueron agrupadas en tres componentes por el personal del Proyecto: capacitación, asistencia técnica y otros servicios. Las capacitaciones se realizaron a través de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) y los talleres post cosecha de los cultivos. La asistencia técnica fue brindada por los extensionistas del Proyecto (articuladores técnicos agrícolas); mientras que los otros servicios (préstamos de semillas e insumos fundamentalmente) fueron ofrecidos por el banco de insumos agroecológicos, conformado para el proyecto por las entidades operadoras.

**Cuadro N° 8: Tipos de actividades realizadas por el Proyecto**

<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>
Capacitación	ECAs cultivo alcachofa
	ECAs cultivo arveja
	ECAs cultivo trigo
	ECAs cultivo lenteja
	ECAs cultivo maíz
	ECAs cultivo frijol
	Pasantía alcachofa Cajamarca
	Talleres post cosecha lenteja
	Talleres post cosecha frijol
	Talleres post cosecha trigo
Asistencia técnica	Cultivo alcachofa

**Estudio de Evaluación de Impacto del proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba**

Componentes	Actividades
	Cultivo maíz
	Cultivo lenteja
	Cultivo arveja
	Cultivo fríjol
	Cultivo trigo
Otros servicios	Crédito de insumos alcachofa
	Crédito de insumos maíz
	Crédito de insumos arveja
	Crédito de insumos lenteja
	Crédito de insumos trigo
	Crédito de insumos fríjol
	Comercialización trigo

Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

Ahora, bien es necesario mencionar que el proyecto sufrió una alta tasa de retiro de participantes, a lo largo de su operación. El siguiente cuadro compara el número de capacitados y retirados de las ECAs; especialmente en el caso de las actividades de capacitación.

**Cuadro N° 9: Capacitados y retirados entre agosto 2004 – noviembre 2006 por el Proyecto**

Actividades	Nº capacitados <sup>1</sup>	Nº retirados <sup>2</sup>	En proceso <sup>3</sup>	Total
ECAs cultivo alcachofa	20	0	0	20
ECAs cultivo arveja	13	9	7	29
ECAs cultivo trigo	70	66	0	136
ECAs cultivo lenteja	60	69	5	134
ECAs cultivo maíz	50	36	0	86
ECAs cultivo fríjol	19	4	3	26
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>184</b>	<b>15</b>	<b>431</b>

1/ Al 30 de noviembre de 2006, habían sido capacitados.

2/ Participaron en los procesos de capacitación, pero se retiraron.

3/ Al 30 de noviembre de 2006, estaban en proceso de capacitación.

Fuente: IDER CV (2007)

Elaboración: propia

Como se observa, el 79.3% de los participantes en alguna ECA se retiraron antes de la culminación del programa y ello definitivamente afectó la posibilidad de lograr los objetivos planteados. Es por ello que se ha identificado un

conjunto de factores que limitaron la participación y/o fomentaron el retiro de las ECAs o de otras actividades del Proyecto:

- El descontento con los resultados de los primeros cultivos.
- Los terrenos agrícolas atomizados
- Comercialización (acopio, acceso a mercados) y precios
- Resistencia cultural al cambio
- Adversidad del clima

A continuación se analizan con mayor detalle cada uno de los factores identificados:

- i. ***El descontento con los resultados de los primeros cultivos.*** Tal como se explicará posteriormente, los primeros cultivos promovidos por el Proyecto, específicamente la alcachofa y la arveja, no se adaptaron a las condiciones de la zona, lo cual determinó que varios de los participantes que habían sembrado este producto se retiraran del Proyecto. Esto se debe a que algunos agricultores prestaron parte de sus terrenos para que fueran utilizados como parcelas demostrativas y al no tener los resultados esperados, decidieron dedicar sus terrenos a los cultivos tradicionales. Este resultado generó desconfianza entre la población de las localidades de la zona de intervención (en especial de la zona de Jocos). Tal como se observa en el siguiente cuadro, de los 20 participantes de las primeras ECAs (las cuales se concentraron en la alcachofa), solo 12 participaron en al menos una de las ECAs de los cultivos promovidos posteriormente.

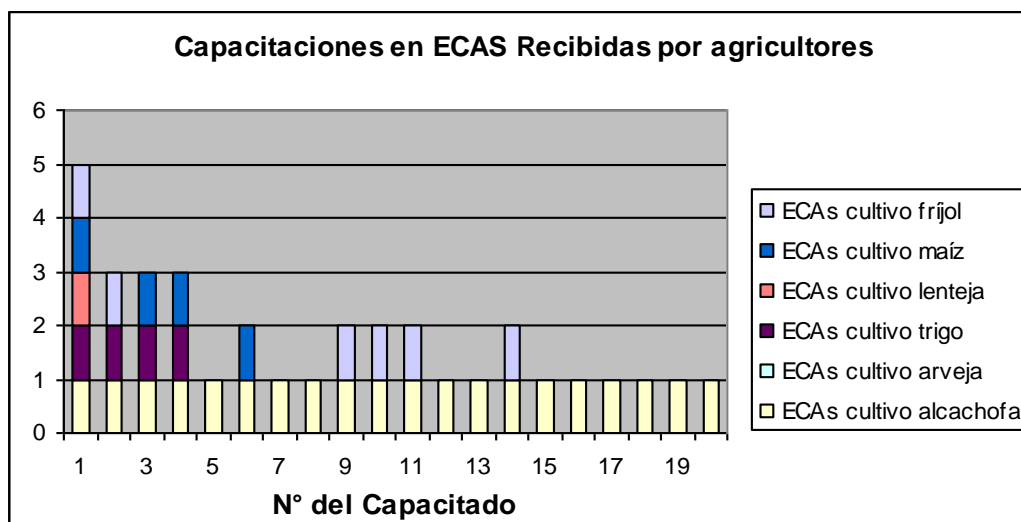
**Cuadro N° 10: Participantes de las ECAs de alcachofa y su participación en las siguientes ECAs**

N°	Caserío	ECAs cultivo alcachofa	ECAs cultivo arveja	ECAs cultivo trigo	ECAs cultivo lenteja	ECAs cultivo maíz	ECAs cultivo frijol
1	Jocos	Capacitado		Capacitado	Capacitado	Capacitado	Capacitado
2	Jocos	Capacitado		Capacitado	Retirado		Capacitado
3	Jocos	Capacitado		Capacitado		Capacitado	
4	Sitacocha	Capacitado		Capacitado		Capacitado	
5	Jocos	Capacitado		Retirado			
6	Jocos	Capacitado			Retirado	Capacitado	
7	Jocos	Capacitado			Retirado		
8	Jocos	Capacitado	Retirado		Retirado		
9	Jocos	Capacitado	Retirado		Retirado		Capacitado
10	Jocos	Capacitado					Capacitado
11	Jocos	Capacitado					Capacitado
12	Jocos	Capacitado					
13	Jocos	Capacitado					
14	Jocos	Capacitado					Capacitado
15	Jocos	Capacitado					
16	Jocos	Capacitado					
17	Jocos	Capacitado					
18	Jocos	Capacitado					
19	Jocos	Capacitado					
20	Jocos	Capacitado					

Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

Como se observa, muy pocos de los que recibieron capacitación para el cultivo y manejo de alcachofa participaron en ECAs posteriores de otros cultivos.

Gráfica N° 1: Capacitación en ECAS recibidas por agricultores



Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

Así, sólo un participante recibió capacitación en cinco cultivos y en general, la gran mayoría recibió capacitación en sólo una ECA, que fue la de Alcachofa. Como se ha explicado (en el informe 2006) y ahora también, los resultados en el cultivo de alcachofa no fueron los esperados, debido entre otros, a que la asistencia técnica brindada por el consorcio no fue la apropiada<sup>7</sup>. Esto, en términos de lección aprendida, implica que para motivar a la población participante en el proyecto, es necesario mostrarle resultados positivos concretos, que les hagan mantener el interés en el proyecto. El retiro de participantes a lo largo de la operación del proyecto, es uno de los factores que ha influido en los pocos resultados positivos del proyecto.

De otro lado, con el objetivo de analizar las sinergias entre los distintos componentes del proyecto (capacitación, asistencia técnica,

<sup>7</sup> De acuerdo con algunas entrevistas realizadas durante el 2006, los técnicos contratados por el Consorcio de ONGs no tenían los suficientes conocimientos técnicos en el manejo de la alcachofa en la zona y por ello los resultados de las parcelas demostrativas fueron negativos y eso desmotivó a los participantes.



financiamiento), se analizó el aspecto financiero. En ese sentido, en el Cuadro N°10, se observa que de los 20 participantes de la ECA de alcachofa, solo 11 solicitaron posteriormente créditos el banco de insumos agroecológicos. Es decir, solo la mitad de los primeros participantes decidieron seguir con alguno de los cultivos que el Proyecto promovió en las dos campañas agrícolas siguientes.

**Cuadro N° 11: Participantes de las ECAs de alcachofa y su participación en el banco de insumos agroecológicos**

N°	Caserio	Crédito de insumos alcachofa	Crédito de insumos maíz	Crédito de insumos arveja	Crédito de insumos lenteja	Crédito de insumos trigo	Crédito de insumos frijol
1	Jocos	X	X		X	X	X
2	Jocos	X			X	X	X
3	Jocos	X	X			X	
4	Sitacocha	X	X			X	
5	Jocos					X	
6	Jocos		X		X		
7	Jocos	X			X		
8	Jocos			X	X		
9	Jocos				X		X
10	Jocos	X					X
11	Jocos	X					X
12	Jocos	X					
13	Jocos	X					
14	Jocos						X
15	Jocos						
16	Jocos						
17	Jocos						
18	Jocos						
19	Jocos						
20	Jocos						

Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

En relación con el Banco de Insumos Agroecológicos, se identificó que el accionar del Consorcio generó expectativas insatisfechas ya que algunos pobladores mencionaron que los responsables y técnicos del Proyecto les

habían ofrecido acceso a semillas e insumos, pero que finalmente no recibieron los créditos o se les entregó una cantidad menor a la ofrecida.

- ii. **Los terrenos agrícolas atomizados.** Algunos participantes contaban con terrenos propicios para la siembra de los cultivos promovidos por el Proyecto; lamentablemente, la propiedad de la tierra está sumamente fraccionada en la zona de intervención, por lo cual los pobladores dedican sus terrenos fundamentalmente al cultivo de productos de autoconsumo. Ello limita la posibilidad de introducir cultivos con fines comerciales, pues el riesgo percibido por las familias es muy elevado. En ese sentido, algunos de los pobladores que no participaron en el Proyecto expresaron abiertamente su temor a usar sus reducidas parcelas para sembrar productos que luego no pudieran comercializar (por las pequeñas cantidades que podían producir, en relación con la demanda de los intermediarios o clientes finales) y, por lo mismo, no deseaban reducir la siembra de alimentos destinados al autoconsumo.

En efecto, el siguiente cuadro muestra que el 31% de los participantes posee entre 1 y 2 hectáreas de terreno agrícola; mientras que el 45% posee entre 0.5 y 1 hectáreas.

**Cuadro N° 12: Extensión de los terrenos de los participantes del Proyecto**

Hectáreas totales	Nº de participantes	Porcentaje de los participantes
De 15 a 30 has	2	0.78%
De 2 a 14.99 has	10	3.92%
De 1 a 1.99 has	78	30.59%
De 0.5 a 0.99 has	114	44.71%
Menos de 0.5 has	51	20.00%
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>100%</b>
<i>Hectáreas promedio de los participantes</i>	<b>0.9879</b>	

Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

En sintonía con la información anterior, la línea de base elaborada en el año 2005 por la Universidad del Pacífico, identificó que el 65% de los

hogares encuestados usaban menos de 3 hectáreas de terreno para realizar actividades agropecuarias, y esta situación era similar en los hogares que no participaban en el proyecto (controles en la zona) como en hogares fuera de la zona de intervención (ver el cuadro N°12). Asimismo se encontró que el 87% de los encuestados eran propietarios del 100% de los terrenos que usaban para las actividades mencionadas<sup>8</sup>.

**Cuadro N° 13: Superficie total de terreno usada para actividades agropecuarias según la línea de base (2005)**

Superficie total de terreno en la cual realiza actividades agropecuarias	% Total	% Beneficiarios	% Control en la zona de ejecución	% Control fuera de la zona de ejecución
0.01 - 0.49 has.	23.63	29.55	24.77	10.34
0.5 - 1.49 has.	22.53	15.91	27.52	13.79
1.5 - 2.99 has.	19.23	20.45	17.43	24.14
3 - 5 has.	16.48	13.64	17.43	17.24
Más de 5 has.	18.13	20.46	12.84	34.48

Fuente: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2005)

Cabe mencionar que durante el proceso de evaluación se llegó a identificar beneficiarios que habían participado en el Proyecto usando terrenos arrendados (lo que se conoce como siembra al partir), pero que se retiraron pues no pudieron volver a arrendar dichos terrenos, a pesar de su interés por continuar beneficiándose de las actividades y servicios promovidos por el Proyecto (éste es un elemento a considerar en futuros proyectos).

- iii. **Comercialización (acopio, acceso a mercados) y precios.** En la práctica, solo existen dos vías de acceso desde la ciudad de Cajabamba, la localidad más próxima que concentra comerciantes e intermediarios de productos agropecuarios. La primera vía es la carretera afirmada Cajabamba-Lluchubamba que en algunos tramos es muy estrecha (y por tanto, imposibilita el ingreso de transporte de carga de mediano o mayor

---

<sup>8</sup> No obstante, en muchos casos no tienen títulos de propiedad que acrediten la titularidad de los terrenos, aunque sí tienen certificados de posesión.

tamaño). La segunda, une Cajabamba-Jocos-Sitacocha y es una trocha en mal estado<sup>9</sup>. El Jefe de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Sitacocha señala que estas vías son caminos afirmados que no soportan tránsito pesado y por tanto reduce la actividad comercial y/o en todo caso, incrementa sustancialmente los costos<sup>10</sup>. Ello determinó que no solo no se pudiera consolidar una oferta acorde con la demanda de los intermediarios de Cajabamba, sino que la producción acopiada enfrenta problemas de transporte.

Además, en el distrito de Sitacocha, no existe un centro de acopio en el cual los beneficiarios puedan reunir sus producciones individuales para satisfacer así los volúmenes exigidos por los intermediarios (y puedan obtener mejores precios). Los operadores del Proyecto, las autoridades del distrito, así como los pobladores que participaron de la evaluación, reconocen que existe una demanda importante para varios de los cultivos promovidos por el Proyecto, en especial por el trigo para los programas de ayuda alimentaria, pero que los participantes se enfrentaron a pedidos de volúmenes significativos que no se podían cubrir con las producciones individuales de los beneficiarios. Inclusive señalaron que no pudieron participar en varias licitaciones pues a pesar de contar con producción total suficiente no pudieron llegar a juntarla (problema operativo).

Asimismo, algunos de los participantes retirados señalaron que, a diferencia de lo que les había ofrecido el personal del Proyecto, el precio recibido por la producción de menestras no mejoró, en relación con los precios antes de la intervención del Proyecto por lo cual se sintieron

---

<sup>9</sup> La información sobre el estado de las dos vías se obtuvo del Plan de Desarrollo Económico del Distrito de Sitacocha (2007).

<sup>10</sup> En algunos casos, lo que hacen los comerciantes es utilizar camiones de menor tamaño de Sitacocha – Cajabamba, luego descargan y trasladan la mercadería a camiones de mayor volumen, para seguir la ruta. Este proceso, además de incrementar sustancialmente los costos, generan que la merma en los productos sea mayor.

engañados y se desalentaron en seguir en el Proyecto. Puntualmente, uno de los participantes señaló que le habían ofrecido que vendería la lenteja a S/. 25 el saco, pero que los responsables del Proyecto lo obligaron a venderla a S/. 20 para que de esta manera devuelva el préstamo otorgado.

De otro lado, algunos de los participantes que sembraron trigo mostraron malestar con el Proyecto pues señalan que no pudieron participar de la venta conjunta de este cultivo y que éstas no tuvieron los resultados esperados. Cabe mencionar que el proyecto solo pudo generar dos grandes ventas conjuntas, ambas al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA). La primera fue una venta de 24 toneladas de trigo y se realizó en el año 2006. En la segunda, realizada en el año 2007, se vendieron 21 toneladas de trigo y 6 de lenteja. Sin embargo, aquí también se presentaron ineficiencias en el uso de los recursos, pues, con apoyo de la Municipalidad de Sitacocha, se pudo transportar estos alimentos a Cajabamba, luego de lo cual estos mismos productos fueron enviados de regreso al distrito de Sitacocha, en cuyos caseríos se encuentran los beneficiarios de los programas del PRONAA. De haberse coordinado adecuadamente la venta, los costos de transporte gastados doblemente podrían haber sido utilizados para pagar un mayor precio a los productores.

En suma, la incapacidad de satisfacer los requerimientos de los demandantes potenciales, por la dificultad en el acceso y la falta de un centro de acopio, frenaron el proceso de articulación comercial y no permitieron mostrar resultados en materia de comercialización y precio de venta que animaran una mayor participación de la población de la zona de intervención.

- iv. **Resistencia cultural al cambio.** Los pobladores entrevistados señalan que hubieran preferido que la capacitación, la asistencia técnica y los servicios

financieros del Proyecto se hubieran orientado solo a los cultivos tradicionales de la zona (papa, maíz, trigo, frijol, lenteja y cebada), para los cuales señalan que sí hay mercado. Además consideran que los fertilizantes sintéticos que facilitaba el banco de insumos agroecológicos del Proyecto dañan sus terrenos<sup>11</sup>. Los pobladores y el Técnico de asesoría agropecuaria de PRONAMACHCS expresaron su preferencia por los abonos naturales u orgánicos (guano de las islas y gallinaza)<sup>12</sup>.

Para juzgar las ideas expresadas por los pobladores, se debe considerar que la edad promedio de los participantes es de 42 años, lo cual determina que se tenga un porcentaje importante de beneficiarios de edad adulta avanzada, que por naturaleza, son más resistentes al cambio. Así, el 46% de los participantes tiene más de 40 años (cuadro N°13).

**Cuadro N° 14: Edad de los participantes**

<b>Edad</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 20 años	6	2.35%
De 21 a 40 años	132	51.76%
De 41 a 60 años	90	35.29%
Más de 60 años	27	10.59%
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>100.00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>41.98</b>	

Fuente: IDER CV (2007)  
Elaboración: propia

Si bien se trató de obtener información sobre migración de la zona, no se pudo acceder a datos precisos; no obstante, las autoridades del distrito y los pobladores que participaron de la evaluación reconocen que existe una fuerte emigración de la población joven hacia las zonas urbanas, lo

---

<sup>11</sup> Durante la evaluación del proyecto, los participantes se quejaron de los resultados que habían tenido con la urea y el sulfato de amonio.

<sup>12</sup> Al respecto, se debe mencionar que, efectivamente, los fertilizantes sintéticos pueden dañar el terreno cuando son usados en exceso. No obstante, en el documento del proyecto se ofreció dotar al banco de insumos agroecológicos de abonos orgánicos (IDER CV – CIPDA, 2004, p.3). Sobre este cambio, los directivos de IDER señalaron que al momento de iniciar el proyecto se determinó que los abonos orgánicos eran muy costosos, por lo solo convenía trabajar con productos sintéticos.

cual habría determinado que el Proyecto deba beneficiar a una población con una edad promedio avanzada y no a una población joven que suele ser menos resistente al cambio.

Es necesario considerar que la resistencia al cambio puede agudizarse si el nivel educativo de la población es reducido. Al respecto, la línea de base elaborada en el año 2005 por la Universidad del Pacífico identificó el reducido grado de instrucción de los pobladores encuestados. Así, según el cuadro N°14, el 70,61% de los miembros de los hogares encuestados habían alcanzado hasta educación primaria y el 10,03% no tenía ningún nivel de instrucción. No obstante, el grupo de participantes si tenía un mayor nivel educativo (71.93%).

**Cuadro N° 15: Nivel educativo de los pobladores según la línea de base**

<b>Nivel de Educación</b>	<b>% Total</b>	<b>% Participantes</b>	<b>% Control en la zona de ejecución</b>	<b>% Control fuera de la zona de ejecución</b>
Ninguno	10.03	1.75	10.29	13.08
Inicial	0.84	0	0.72	0.93
Primaria	70.61	1.75	69.49	75.7
Secundaria	15.74	71.93	16.43	9.35
Superior Técnica	1.11	21.05	1.26	0.93

Fuente: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2005)

En el caso específico del jefe de hogar y su esposa, en la línea de base elaborada en el año 2005, se determinó que ambos tenían en promedio entre 4 y 5.5 años de educación. Es decir, se trata de una población que, en promedio, cuenta con estudios primarios incompletos.

**Cuadro N° 16: Años promedio de estudios del jefe de hogar y su conyugue**

	<b>Participantes</b>	<b>No participantes</b>
Años de educación del jefe de hogar	5.50	5.11
Años de educación del(a) esposo(a) del jefe de hogar	4.06	3.93

Fuente: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2005)

- v. **Adversidad del clima.** Los pobladores que participaron en el proceso de evaluación reconocen que, durante el período de ejecución del Proyecto, el clima no fue del todo propicio. Así, durante las dos últimas campañas, las cuales coincidieron con los dos últimos años de ejecución del Proyecto, se presentó una fuerte sequía en la zona, mientras que, en algunos lugares, se presentaron fuertes lluvias que dañaron los cultivos por la intensidad de las precipitaciones. Ello afectó los cultivos y generó la pérdida de una parte importante de la producción. De este modo, las condiciones climáticas dificultaron captar y retener participantes.

### **3.2.2 Cultivos**

El propósito planteado en el documento de Proyecto era “*incrementar la productividad y la rentabilidad de las unidades productivas agrícolas de alcachofa y menestras del distrito*”. Sin embargo, pese a que uno de los productos promisorios del proyecto era la alcachofa, luego de la primera campaña se dejó este producto, y los esfuerzos de ejecución se orientaron a otros productos, como el frijol o el trigo. En efecto, luego de la primera campaña, el Proyecto decide concentrarse en menestras (fríjol y lenteja fundamentalmente) y en la segunda campaña, se introdujo el trigo (variedad centenario) y el maíz.



**Cuadro N° 17: Cultivos promovidos por el Proyecto a través de capacitación, asistencia técnica y/o crédito**

	Alcachofa <sup>1/</sup>	Maíz	Arveja	Lenteja	Trigo centenario	Frijol canario
Campaña 2004-2005	X		X	X		X
Campaña 2005-2006		X		X	X	X
Campaña 2006-2007				X	X	X

1/. La alcachofa solo se sembró a fines del año 2004.

Fuente: IDER CV (2007)

Elaboración: propia

Los factores que determinaron el abandono de la alcachofa son los siguientes:

- i. **Las dificultades climáticas.** Durante la primera campaña, las lluvias fueron sumamente intensas en algunas de las zonas de intervención, por lo cual las precipitaciones dañaron los cultivos y parte importante de la cosecha se perdió. Específicamente, los directivos de IDER CV, así como diversos pobladores, señalaron que luego de la siembra, en la zona de Jocos, se presentó un período intenso de lluvias que duró aproximadamente 45 días, lo cual generó que el suelo se sobresaturara de humedad y se dañaran las plantas de alcachofa.
- ii. **La falta de escala.** El reducido tamaño de las parcelas, descrito previamente, determina que los pobladores prefieran destinarlas al cultivo de productos para autoconsumo. Además, en el caso específico de la alcachofa, el bajo número de participantes y el tamaño de sus terrenos agrícolas no permitieron articular una oferta acorde a las necesidades de los demandantes potenciales (intermediarios ubicados en la ciudad de Cajamarca o empresas transformadoras de Chiclayo y Trujillo, que requieren grandes volúmenes). En efecto, uno de los participantes de la evaluación señaló que pudo cosechar 1,500 Kg de alcachofa, pero no tenía mecanismos para colocar el producto en el mercado.
- iii. **Dificultades en el manejo.** La tradición agrícola de la comunidad, orientada a productos que requieren menor cuidado (en términos de tiempo y

esfuerzo), dificultó que los participantes se adapten a las exigencias del cultivo de la alcachofa, pues este cultivo requiere de mayor cuidado y ello se traduce en mayor cantidad de tiempo destinado a la actividad agrícola. Adicionalmente, la población de la zona está acostumbrada al uso de semillas de bajo costo, por lo que los terrenos suelen estar contaminados y ser de menor calidad. De este modo, las condiciones para el cultivo de alcachofa no estaban dadas.

- iv. ***Dificultades en la asistencia técnica:*** Uno de los retos de este proyecto era introducir un nuevo cultivo como la alcachofa, en una zona que tiene experiencia en cultivos tradicionales (papa, maíz). Es en ese sentido que el trabajo inicial de asistencia técnica del proyecto fue en este nuevo cultivo. Sin embargo, los primeros resultados fueron negativos en la medida en que el especialista asignado al tema no conocía adecuadamente el manejo técnico de la alcachofa<sup>13</sup>. Como se ha señalado, esta primera experiencia negativa, afectó la participación posterior en el proyecto.
- v. ***Cambio en las prioridades del Gobierno Local:*** Por su parte, el Jefe de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad reconoce que actualmente la prioridad del Gobierno Regional, como de las autoridades distritales, ya no es la producción de alcachofa sino el mejoramiento de los cultivos de menestras. En efecto, en el Plan de Desarrollo Económico del Distrito de Sitacocha (2007), se reconoce que se debe priorizar iniciativas orientadas a la producción tecnificada y asociada de frijol, lenteja y arveja verde. No obstante, la producción tecnificada y asociada de alcachofa es otra de las iniciativas económicas que, en dicho plan, se recomienda priorizar, por lo que el proyecto propuesto por el Consorcio tiene un apoyo institucional parcial por parte del gobierno local. En ese

---

<sup>13</sup> Según algunos agricultores, se utilizó inadecuadamente la tecnología para la cobertura del cultivo y por ello se quemaron las plantas.

sentido, se debería haber aprovechado esta circunstancia para promover la participación de la población en el proyecto.

Considerando estas dificultades, el Proyecto decidió cambiar su enfoque hacia cultivos ya conocidos por la población: menestras, maíz y se introdujo el trigo (variedad centenario) con el fin de mejorar la productividad. Sin embargo, pese a los cultivos, no se cubrieron las metas propuestas por el Proyecto. Así, en materia de los cultivos programados, se observa que durante la última campaña no se sembró arveja y tan solo se cubrió el 10% de la meta de frijol. El nivel de avance más importante se consiguió con la lenteja, cultivo en el cual se alcanzó el 64% de la meta.

**Cuadro N° 18: Metas del Proyecto y hectáreas efectivamente sembradas**

<b>Productos</b>	<b>Meta propuesta por el Proyecto (en Has)</b>	<b>Has. sembradas en la campaña 2006-2007</b>	<b>Cumplimiento de las metas de cultivos</b>
Alcachofa	100	0	0%
Arveja	100	0	0%
Lenteja	100	64.06	64%
Fríjol	50	5.01	10%
Maíz	No se propuso	0	-
Trigo centenario	No se propuso	33.98	-
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>103.05</b>	<b>29%</b>

Fuente: IDER CV – CIPDA (2004) y Aguilar (2007).

Elaboración: propia

En ese sentido, el proyecto sólo logró cultivar el 29% (103 has) de la meta propuesta y los resultados fueron en cultivos tradicionales de la zona y no en el objetivo básico del proyecto, que era introducir un nuevo producto agrícola con mercado.

Entre los diversos factores que afectaron el desarrollo del Proyecto, los pobladores que participaron en la evaluación coinciden que uno de los que más habría influido en incumplimiento de las metas de hectáreas sembradas es la adversidad del clima. Tal como se ha mencionado anteriormente, la falta de lluvias dificultó captar beneficiarios interesados en sembrar los cultivos promovidos por el Proyecto y desanimó a los participantes que perdieron los

productos sembrados. Como señaló uno de los pobladores que se retiró del Proyecto: “*las plantas de lenteja y trigo se pudrían y se secaban*”. Al respecto, se debe considerar que la línea de base elaborada en el año 2005 por la Universidad del Pacífico identificó el limitado acceso a agua de riego de la zona de intervención. De este modo, solo el 22,78% de los hogares encuestados usaban el riego para la mayor parte de sus actividades agropecuarias y el resto dependía de las lluvias (secano).

**Cuadro N° 19: Fuente de agua para uso agrícola**

	<b>% Total</b>	<b>% Beneficiarios</b>	<b>% Control en la zona de ejecución</b>	<b>% Control fuera de la zona de ejecución</b>
Riego	22,78	42,86	20	3,57
Secano	77,22	57,14	80	96,43

Fuente: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2005)

Por otro lado, en algunas zonas del ámbito de intervención, se presentaron períodos breves de precipitaciones intensas que dañaron fundamentalmente los cultivos de lentejas y trigo.

Esto indica que en el diseño del proyecto, es necesario que se identifiquen las condiciones climáticas de la zona, con el fin de determinar si la propuesta de cultivos realizada tiene viabilidad técnica, con el fin de evitar los problemas señalados en las secciones anteriores.

De otro lado, además de los problemas climáticos, fue recurrente el reclamo de los participantes por los resultados con el trigo. Sobre este cultivo, los pobladores señalaron que el trigo centenario promovido por el Proyecto era de difícil trillado (proceso que implica separar los granos del resto de la planta). Puntualmente, señalan que “*el grano era muy duro*”. Por ello, señalaron que hubieran preferido que el banco de insumos agroecológicos les facilitara semillas de trigo variedad andino. Según ellos, esta especie es más fácil de trillar y genera más harina (con lo cual tienen mayores posibilidades de ingreso). Al respecto, se debe mencionar que, en efecto, el trigo centenario es más difícil de trillar si es que este proceso se hace a caballo. Por ello, el Proyecto adquirió dos trilladoras, la primera con aportes de FONDOEMPLEO y

la segunda con financiamiento del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE). Sin embargo, las dos trilladoras resultaron insuficientes para atender las necesidades de todos los participantes en los cultivos de trigo y ello motivó el malestar de una parte importante de los participantes.

Otro de los cultivos en los cuales no se tuvo éxito fue la arveja, producto que fue perjudicado por intensas precipitaciones en las zonas donde se sembró (Lluchubamba y Jocos principalmente). Es necesario mencionar que, durante la evaluación, el técnico agropecuario entrevistado, así como varios pobladores de la zona, mencionaron que, entre los años 2001 y 2002, el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) trató de introducir la arveja en el distrito, sin obtener resultados exitosos. En ese momento, las precipitaciones intensas, seguidas de una sequía, también afectaron los cultivos. No obstante, los directivos de IDER CV manifestaron desconocer estas experiencias, pero reconocen que no realizaron parcelas piloto para evaluar el grado de adaptación de la arveja así como de la alcachofa a las condiciones de la zona. Además indicaron que decidieron dejar la arveja pues, luego de haber realizado los primeros sembríos, desarrollaron unos talleres en los cuales se determinó que, por sus costos de producción elevados (por las características del cultivo y también por las condiciones de la zona), la arveja no era rentable.

Debe señalarse que estas dos últimas circunstancias muestran deficiencias en el diseño del proyecto (Conocimiento de experiencias anteriores y evaluación económica ex ante de los cultivos propuestos), lo cual ha tenido como resultado que no se hayan cumplido los objetivos propuestos en el proyecto.

### 3.2.3 Empleo e ingresos

Los responsables del Proyecto no cuentan con información detallada sobre los empleos y los ingresos generados por el Proyecto. Sin embargo, debido al incumplimiento de las metas referentes a hectáreas cultivadas, es evidente que el número de empleos generados es menor al propuesto. A ello se debe añadir que las menestras, tal como se explica en el Proyecto, demandan mucho menos jornales por hectárea que la alcachofa. De esta forma, el número de jornales por hectárea que en promedio demandarían los cultivos en alcachofa y menestras son 271 y 69, respectivamente (IDER CV – CIPDA, 2004, p. 4). En ese sentido, dado el cambio de cultivo señalado en las páginas anteriores, indican que el número de jornales que se busca generar y el mejoramiento en ingresos propuestos no fueron alcanzados con las actividades desarrolladas por el proyecto.

Por su parte, los socios de CER PROAGRO<sup>14</sup> entrevistados señalaron que perciben que sus ingresos mejoraron gracias al Proyecto, pero no pudieron precisar en qué monto. La única información sobre ingreso la brindaron los miembros de la cooperativa y se refiere al contrato de un total de 30 tareas para la selección de trigo. Dado que cada tarea equivale a una día de trabajo y se remunera con S/. 10, se habrían generado ingresos directos por S/. 300. Aunque probablemente, el proyecto puede haber generado mayores ingresos para algunos productores (para los que sembraron trigo o lenteja) no se tienen mayores datos al respecto.

En ese sentido, una limitación para evaluar los resultados del proyecto es que éste no elaboró un registro, por cada participante, de los resultados en términos

---

<sup>14</sup> CER PROAGRO es una cooperativa de productores de trigo, lenteja, arveja, frijol, papa, maíz y tara, ubicada en Sitacocha y creada a través de la intervención del proyecto. Su filosofía es trabajar de manera ecológica, con el fin de obtener productos diferenciados para ofrecer en el mercado.

de producción alcanzados, ni tampoco de los recursos utilizados (insumos, mano de obra) para generar dicha producción. Este es un aspecto que debió haberse considerado en el diseño del proyecto.

#### **3.2.4 Capacitación técnica – productiva en las ECAs**

Parte de las capacitaciones a través de Escuelas de Campo de Agricultores (ECAs), se construyeron un conjunto de parcelas demostrativas que se ubicaron en los terrenos de algunos de los participantes, en las diferentes zonas de intervención. Los beneficiarios que participaron en la evaluación valoraron positivamente la enseñanza impartida desde las ECAs, ya que señalaron que los temas desarrollados les fueron útiles para mejorar las condiciones y rendimientos de sus cultivos. Entre los temas mencionados como los de mayor utilidad se encuentran: *i) la preparación de los terrenos, ii) la siembra en surco y, iii) el uso de pesticidas, insecticidas y abonos foliares.*

Sobre las necesidades de capacitación, los pobladores solicitaron mayor apoyo para el uso de los insumos agrícolas; puntualmente, se pidió explicar los nombres comerciales de dichos insumos. Además solicitaron capacitación orientada a la preparación de compost u otros abonos orgánicos (que en realidad, debió ser una de las líneas de trabajo del proyecto, dado lo que se había propuesto en el documento de proyecto).

En todo caso, los pobladores reconocen que la enseñanza fue insuficiente, que se han olvidado de algunos de los conocimientos impartidos y que las capacitaciones debieron ser menos teóricas, es decir, y pese al trabajo desarrollado en las ECAS, solicitaron desarrollar un enfoque más práctico. Un docente de la zona señaló que la población asistente a las capacitaciones muchas veces no sabe leer ni escribir, por ello, si es que no practican no pueden aprender. Por su parte, el alcalde y el técnico de asesoría agropecuaria de PRONAMACHCS señalan que no todas las capacitaciones fueron prácticas, pues parte de ellas se realizó en el local de la municipalidad.

Adicionalmente, varios pobladores mencionaron que los facilitadores del Proyecto cometieron errores técnicos puntuales durante las ECAs. Específicamente, indicaron que no los orientaron correctamente sobre la siembra del trigo centenario, ya que por ejemplo, durante las capacitaciones les indicaron que debían sembrar aproximadamente 300 kg. de semilla por hectárea cuando por experiencia los pobladores de la zona sabían que debían usar entre 80 kg y 150 kg por hectárea. Según los pobladores, el exceso de semilla habría reducido el rendimiento de este cultivo<sup>15</sup>.

Por su parte, los directivos de IDER CV señalaron que los problemas con el trigo se debieron a que el sistema de siembra que utilizan tradicionalmente los agricultores se realiza “al voleo”<sup>16</sup>, en lugar del sistema de “siembra en surcos”<sup>17</sup>, que sería el más pertinente. En todo caso, estas diferencias debieron ser explicadas y analizadas con los agricultores en las ECAs y/o en las capacitaciones, y al no hacerlo (o hacerlo de manera incompleta), se observa que el Proyecto no tomó en cuenta las características de la zona y de sus agricultores en el diseño de la propuesta. En todo caso, el informe trimestral mayo-julio 2007 señala que el coordinador de la línea de capacitación del Proyecto constató que los facilitadores no dominaban la metodología ECA, por lo cual desarrollaban sus sesiones siguiendo la metodología tradicional, más teórica que práctica y que no era participativa (IDER CV – CIPDA, 2007, p. 7). Este último punto vuelve a resaltar los problemas que ha presentado el

---

<sup>15</sup> Aunque en este punto pueden existir discusiones técnicas (es decir, en una zona se puede requerir 150 kgs y en otra 250 o 300kgs, lo cual tiene que ver con la productividad), lo cierto es que el Proyecto debió conocer la experiencia previa en la zona sobre el manejo del cultivo, con el fin de definir el mejor mecanismo de intervención de las capacitaciones, de tal manera que no se generara resistencia entre los agricultores, por la sospecha de que no se conoce la realidad de la zona en cuestión.

<sup>16</sup> Se efectúa lanzando las semillas procurando que caigan uniformemente sobre la superficie del suelo preparado.

<sup>17</sup> Se realiza esparciendo la semilla en los surcos en forma continua.



proyecto en relación con los técnicos que contrató para la ejecución de las actividades del proyecto<sup>18</sup>.

Otro aspecto que causo malestar entre los pobladores e inasistencia a las ECAs fue que los responsables del proyecto solicitaban permanencia durante todo el período de capacitación (cada ECA duraba un día completo). Sin embargo, los pobladores señalaron que no disponían de tiempo para ello, pues debían atender sus parcelas. Estos reclamos fueron confirmados por el informe trimestral mayo-julio 2007, el cual menciona que *“la poca participación de los agricultores a los eventos de capacitación por estar dedicados a sus labores en sus parcelas, abonamientos, deshierbes y controles fitosanitarios, y un menor número de agricultores a las cosechas, que ocasionaron la postergación de la actividad o llevarla a cabo con un mínimo de agricultores participantes”* (IDER CV – CIPDA, 2007, p. 4.).

### **3.2.5 Asistencia técnica en temas empresariales y de comercialización**

Al cerrar el Proyecto, no solo se contaba con un articulador técnico (tal como se proponía en el documento del Proyecto) sino con dos. El trabajo de estos extensionistas es el que más agradecen los beneficiarios que participaron en la evaluación, en la medida en que la asistencia técnica directa es la que les permite mejorar la calidad de sus cultivos.

Sin embargo, otra de las falencias del Proyecto se debe a la falta de servicios de capacitación en materia de herramientas empresariales, pese a que el primer resultado (componente) propuesto para el proyecto indica que los *“los agricultores realizan actividades y negocios conjuntos”* ((IDER CV – CIPDA, 2004).

---

<sup>18</sup> Estos problemas pueden deberse a una inadecuada gerencia de proyecto o a que se asignaron insuficientes recursos para la contratación de personal técnico, lo cual de otro lado, demuestra desconocimiento en el proceso de desarrollo de proyectos de carácter productivo.

Un tema solicitado recurrentemente fue más capacitaciones en materia de costos y comercialización. Conviene mencionar que, durante la evaluación, se preguntó a algunos participantes del Proyecto si sabían cuál era el costo de producción de una arroba o de una hectárea de sus cultivos y ninguno pudo responder con exactitud. En ese sentido, los agricultores no estaban capacitados para determinar si los precios de venta de su producción les permitía obtener ganancias adecuadas o cuanta era la pérdida generada (de ser el caso) si es que no vendían toda su producción). De esta forma, es que se necesita incluir en este tipo de proyecto, capacitaciones que incluyan, de manera específica pero acorde a las características del público objetivo, temas de costeo básico en producción.

Por otro lado, tampoco se desarrollaron planes de negocios ni planes de articulación de las redes. Sobre el limitado avance, el representante de CIPDA, quien a su vez era responsable del componente organizativo, reconoció que formularon el Proyecto sin una evaluación previa y que por tanto, al ejecutarlo se dieron cuenta que la realidad era diferente para lograr los objetivos propuestos.

En conclusión, en el tema de asistencia técnica empresarial para el desarrollo de negocios, el avance fue muy limitado, dado que no se realizaron actividades específicas para lograr avances en manejo contable o en el desarrollo de planes de negocio y la razón fundamental a dicho limitado avance es el desconocimiento de la realidad de la zona.

### **3.2.6 Organización de los productores en redes y el banco de insumos agroecológicos**

Una de los resultados que se proponía alcanzar el Proyecto era articular 6 redes agrícolas<sup>19</sup> que comercialicen conjuntamente productos con demanda

---

<sup>19</sup> Una red agrícola se diferencia de una cooperativa agrícola, en que la red tiene una visión más de mercado, en el cual el objetivo es generar la mayor rentabilidad para los participantes. Una diferencia adicional, aunque requiere mayor investigación desde el punto de vista

sostenida, de tal manera que obtengan mejores precios y ello conlleve a mayores ingresos. Con ello, se esperaba beneficiar a 350 personas jefes de las unidades productivas agrícolas. Sin embargo, al término del proyecto no existía ninguna red de comercialización adecuadamente constituida.

Uno de los elementos que habría dificultado la consolidación de las redes es la falta de un centro de acopio que atraiga a agricultores, en la medida en que podrían verse beneficiados por realizar ventas conjuntas (mayores precios, mayores ingresos). No obstante, al terminar el Proyecto, se logró formar una cooperativa: CER PROAGRO, la cual tiene 21 socios y se encargará de continuar con las actividades del Proyecto.

Un factor que habría tenido cierta influencia y que surgió durante el proceso de evaluación es la representación social<sup>20</sup> de las redes. Un docente de la zona señaló que las redes son “*capitalistas*”, pero que la población no posee esa “*cultura*”, por lo que es mejor trabajar con cooperativas. Sobre esta visión, los directivos de IDER señalaron que, antes de conformar la cooperativa, se realizó una reunión con los potenciales socios y se les explicó la diferencia entre una red y una cooperativa. Luego de ello, los socios decidieron formar una cooperativa y no una red empresarial. Los directivos de IDER CV consideran que en la decisión de los socios influyó el conjunto de facilidades que la ley concede a las cooperativas, así como el acceso potencial a fondos de la cooperación, más que la representación social que tiene la población sobre las redes. A pesar de este suceso, las personas que participaron de la evaluación reconocen que es importante, independientemente de si se trata de una red o

---

sociológico, es que la cooperativa es vista como una organización de redistribución y no tanto, de generación de ganancias.

<sup>20</sup> En relación con esto, Robertazzi (2007) señala que “*Las representaciones sociales serían algo propio de nuestra época, caracterizadas tanto por su función simbólica como por su papel en la construcción de la realidad. Las representaciones sociales son sistemas de valores, ideas y prácticas con una función doble; primero, la de establecer un orden que les permita a los individuos orientarse en su mundo social material y dominarlo, y segundo, la de facilitar la comunicación entre los miembros de la comunidad, proporcionándoles un código para nombrar y clasificar los diversos aspectos de su mundo y su historia individual y grupal*”. (p.3).

una cooperativa, que se haya logrado constituir una organización que continúe con las actividades del proyecto. Para lograr ese último objetivo, el Proyecto le transfirió a la organización los activos que quedaron: dos trilladoras, un molino, una seleccionadora, una cosedora y una selladora de bolsas, todas las cuales son herramientas que se espera le puedan dar continuidad a las actividades del proyecto.

Adicionalmente, la cooperativa administrará el banco de insumos agroecológicos; las opiniones sobre el funcionamiento y resultado del banco son diversas. Algunos de los agricultores que participaron de la evaluación reconocen que el banco dio facilidades a quienes fueron perjudicados por el clima; mientras que otros señalaron que su producción fue tan baja que solo les alcanzó para devolver el préstamo otorgado, con lo cual no obtuvieron ninguna ganancia. Lo que sí se pudo determinar es que, al momento de la evaluación del Proyecto, la cooperativa estaba tratando de recuperar los créditos otorgados en insumos durante la ejecución del Proyecto, ya que algunos de los que recibieron préstamos no habían cumplido con sus obligaciones (ni siquiera el monto de capital prestado, menos los intereses). Este es un tema que es necesario reforzar en términos de próximas experiencias, ya que se deben generar mecanismos que permitan la recuperación del capital, por lo menos.

En el marco del trabajo con la cooperativa, los socios están concluyendo la construcción del Centro de Acopio y habían contratado a un técnico agropecuario, quien había sido practicante del Proyecto, para que continúe con las actividades de asistencia técnica a quienes soliciten préstamos del banco de insumos agroecológicos. El sueldo de este técnico es pagado por la municipalidad (50%) y también por la cooperativa (50%), sobre la base de los ingresos por intereses de los préstamos.

### **3.2.7 Sostenibilidad y comunicación**

La continuación de las actividades desarrolladas por el Proyecto ha quedado en manos de la cooperativa CER PROAGRO. En ese sentido, los socios se

comprometieron a continuar con el préstamo de semillas, insumos y maquinarias, así como la asistencia técnica a quienes se beneficien de los préstamos. Para ello, el banco de insumos agroecológicos cuenta con semillas de lenteja, fríjol canario y trigo centenario. Sin embargo, se ha identificado diversos factores que pueden afectar la sostenibilidad de esta institución “financiera”. En primer lugar, al momento de la evaluación no se había concretado un plan de actividades de la cooperativa. Inclusive el técnico agropecuario estaba dedicado a la recuperación de los créditos y no contaba con un plan de asistencia técnica para el período 2008. Tampoco se había previsto continuar con las ECAs, que en algunos casos fueron de utilidad para los agricultores.

Por otro lado, los pobladores se mostraron desinformados sobre los sistemas de préstamos que otorgará la cooperativa. De este modo, creían que debían pagar a la asociación entre S/. 300 y S/. 400 para beneficiarse de los créditos que se otorgarán a través del banco de insumos agroecológicos. Sin embargo, los directivos de IDER CV y de CER PROAGRO señalaron que ese pago solo deberá ser desembolsado si algún beneficiario desea ser socio de la cooperativa. Explicaron que para beneficiarse del banco, los socios de la cooperativa solo deberán devolver un interés equivalente al 20% del préstamo otorgado en insumos y el 10% en el caso de semillas; mientras que, en el caso del alquiler de activos, tal como se ha venido haciendo, se solicitará la devolución de semillas; por ejemplo, quienes se beneficien del uso de la trilladora deberán entregar trigo al banco (aunque no se había determinado cantidades específicas de devolución). No obstante, reconocieron que los no asociados deberán devolver un interés mayor y no tendrán prioridad al momento de otorgar créditos, brindar asistencia técnica y/o prestar las maquinarias con las que cuenta la cooperativa. Asimismo, señalaron que aun no se ha definido las tasas de interés para los no asociados.

Esta falta de organización al interior del Banco de Insumos Agroecológicos denota que el Consorcio no elaboró instrumentos y mecanismos que

permitieran darle una continuidad al Banco luego de la culminación del proyecto y éste es un elemento que debe ser corregido para futuras experiencias.

Definitivamente, el aspecto comunicacional es uno de los que más afecta las posibilidades de darle sostenibilidad a los logros del Proyecto (cooperativa, banco de insumos agroecológico, asistencia técnica). Así, durante el proceso de evaluación, el Jefe de Desarrollo Económico Local indicó que no conocía al detalle las actividades del Proyecto y mostró un conocimiento muy superficial sobre las labores que se están desarrollando para la continuidad del mismo, cuando se esperaría que siendo un distrito pequeño, la relación entre este tipo de proyectos y el área de desarrollo de la Municipalidad trabajen de manera coordinada. Por su parte, los directivos de CER PROAGRO indicaron que aun no les habían entregado una copia de las Actas de Entrega de activos y de los compromisos de la cooperativa para continuar con el Proyecto, lo cual indica falta de coordinación por parte del Consorcio.

Es necesario considerar que la construcción del Centro de Acopio y del local de la cooperativa ha sido financiada en un 30% por APOMIPE<sup>21</sup> y en un 70% por el Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad – Cajamarca (PRODELICA); mientras que la cosedora y una de las trilladoras fueron financiadas por APOMIPE. Es decir, en el impacto y sostenibilidad del Proyecto evaluado, se combinan los efectos de las actividades realizadas con el apoyo de otras instituciones y/o proyectos, por lo que es difícil identificar los resultados específicos alcanzados por el proyecto. Sin embargo, dado que muchas de las actividades no se desarrollaron o no se completaron, es posible señalar que los objetivos del proyecto no fueron cumplidos.

---

<sup>21</sup> APOMIPE es el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú que ejecuta COSUDE en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Este programa es ejecutado por MINKA, utilizando la metodología de redes empresariales.

Por último, es pertinente mencionar que, si bien IDER CV ya no realiza operaciones en el distrito de Sitacocha, durante la evaluación, se determinó que CIPDA aun interviene en la zona. En ese sentido, entre abril y noviembre de 2007, ejecutó un proyecto financiado por PRODELICA con fondos de la Unión Europea: *“Fortalecimiento de Capacidades para la Gestión del Desarrollo Económico Local en los Distritos de Carachi, Sitacocha y Cajabamba”*. Este proyecto se orientó a la capacitación de funcionarios de la municipalidad en temas de formación de microempresas. Además, los socios de CER PROAGRO entrevistados expresaron que continúan coordinando con CIPDA, institución de la cual esperan recibir apoyo para intermediar el financiamiento de sus futuras actividades. Por su parte, el representante de CIPDA entrevistado señaló que seguirán apoyando a la cooperativa e interviniendo en la zona; sin embargo, no explicó de qué manera están financiando las actividades que aún realizan.

#### **IV. Conclusiones**

Debido a que los informes de monitoreo del proyecto indicaron que había un escaso avance en la ejecución de las actividades por parte del Proyecto, se optó por utilizar una metodología de evaluación cualitativa, para determinar los resultados del proyecto y a la vez, determinar los factores que determinaron que no se alcanzaran los objetivos planteados.

En ese sentido, las principales conclusiones del estudio son:

- Aún cuando no ha sido posible determinar, de forma cuantitativa, en cuanto ha cambiado el rendimiento del cultivo de menestras para los agricultores por la intervención del proyecto, es claro que los escasos avances en las actividades de asistencia técnica, uso de insumos agroecológicos y desarrollo de actividades de forma organizada por parte de los agricultores, indican que el proyecto no pudo alcanzar los objetivos propuestos al inicio de su desarrollo.
- Los objetivos propuestos en términos de rendimiento y rentabilidad económica para el cultivo de alcachofa no se lograron porque el proyecto dejó de intervenir en dicho cultivo desde el primer año de ejecución, dada la escasa factibilidad técnica del cultivo en la zona.
- No obstante lo anterior, algunos logros específicos de la ejecución del proyecto fueron:
  - Organización de 21 agricultores en una cooperativa (pero no en una red que era el objetivo inicial) para desarrollar actividades conjuntas, como el financiamiento de la asistencia técnica luego de la culminación del proyecto; provisión de insumos a través del banco agroecológico; ventas conjuntas; entre otros.
  - Existencia de un Banco Agroecológico que provee de insumos a los agricultores, quienes después lo deben devolver pagando “intereses” en insumos.



- Existencia de algunos activos: dos trilladoras, un molino, una seleccionadora, una cosedora y una selladora de bolsas, que están en poder de la organización (aunque todavía no tienen la documentación que acredita la propiedad legal) y que brindan servicios a los asociados a la cooperativa y a los no asociados también, pero a un precio mayor.

Estos resultados no significan ni el 20% de las metas propuestas al inicio de la ejecución del proyecto, pero son logros importantes para la población de las comunidades de intervención.

- En el aspecto en el cual no se pudieron obtener logros, fue en la venta conjunta de la producción de frejol y menestras. A este respecto, los operadores del proyecto indicaron que la falta de conocimiento en la realidad y características de la zona, implicaron que se asumieran metas imposibles de cumplir con los recursos y el tiempo disponible para la ejecución del proyecto, además de que se utilizaran metodologías no adecuadas para la capacitación y el trabajo de asistencia técnica.
- Los agricultores que participaron en el proyecto han manifestado que hubieran preferido que los recursos del proyecto se utilizaran en cultivos tradicionales de la zona (papa, maíz, trigo, frejol, lenteja, entre otros) y no en innovar con nuevos cultivos. Este es un factor que claramente afecta la potencial sostenibilidad de los escasos resultados obtenidos y que debe ser un elemento a considerar en nuevos proyectos para la zona. Es decir, las propuestas de nuevos cultivos en zonas agrícolas deben ir acompañadas de importantes esfuerzos y trabajo en motivar y convencer (con argumentos válidos y ciertos) a los agricultores de las bondades de dichos nuevos cultivos en términos de rendimiento y rentabilidad económica.
- Aunque es un logro del proyecto tener un Banco de Insumos agroecológicos en operación, la falta de organización al interior del mismo, en términos del personal calificado para su operación así como

los problemas para la cobranza de los préstamos en insumos, pueden implicar que en el mediano plazo el Banco deje de funcionar. En ese sentido, una adecuada organización de emprendimientos como éste debe ser considerada desde el diseño del proyecto, de tal forma que se elaboren los instrumentos y mecanismos que permiten un adecuado desempeño luego de que el proyecto concluya su operación.

## **V. Recomendaciones**

A continuación se extraen algunas recomendaciones derivadas de la experiencia del Proyecto y que se espera que guíen futuras intervenciones en la zona o en contextos similares.

Las recomendaciones se han dividido en función a los aspectos que se deben mejorar: a) diseño del proyecto; b) actividades de seguimiento.

### **5.1 Diseño del Proyecto**

#### **a) Diseño general del proyecto**

- Antes de iniciar cualquier proyecto que pretenda introducir un cultivo nuevo, tanto en la zona de intervención de IDER CV y CIPDA o en ámbitos similares, se debe analizar los resultados de las experiencias previas, si es que las hubiera.

De no existir experiencias previas, se debe realizar parcelas piloto para evaluar el grado de adaptación del producto a las condiciones climáticas y físicas de la zona. Esta exigencia debería ser cubierta antes de la aprobación y financiamiento de cualquier proyecto.

- Cuando el proyecto busque incrementar la producción agrícola, es necesario que se identifique previamente la demanda potencial y se defina que la oferta que se generará será posible de organizar de tal forma que satisfaga parte de las necesidades de los demandantes. Es decir, es necesario garantizar la capacidad de articular una oferta que pueda calzar con la demanda de los cultivos. En efecto, el haber iniciado el Proyecto en el contexto de una demanda geográficamente lejana y sin contar con un centro de acopio, no solo limitó la capacidad de articular la oferta sino que dificultó la formación de las redes empresariales.
- Para contribuir a la sostenibilidad del proyecto, debe desarrollarse una relación positiva con las autoridades de los gobiernos locales, de tal manera que se conozca el proyecto, sus objetivos y actividades y así se

logre una mayor disposición a apoyar acciones concretas durante la ejecución y en períodos posteriores, de ser necesario.

#### **b) Para la capacitación**

- La introducción de cultivos que exijan mayor tiempo de dedicación y el uso de técnicas modernas de producción, debe orientarse a una población beneficiaria relativamente joven (con menor resistencia al cambio) y que cuente con un nivel educativo promedio mayor a los estudios primarios.
- Cuando se vayan a realizar capacitaciones para introducir nuevos cultivos, debe “garantizarse” que las primeras experiencias del proyecto sean positivas, para que por efecto demostración, la participación se incremente en las futuras capacitaciones. Si se obtienen resultados negativos (como por ejemplo, el caso de la alcachofa) se puede poner en riesgo las posibilidades de éxito del proyecto. Los resultados positivos se pueden lograr, verificando que la entidad operadora tenga experiencia en el nuevo cultivo y que conozca las características productivas, climáticas, físicas, entre otras, de la zona de intervención, entre otros.
- Las actividades de capacitación deben poseer un carácter eminentemente práctico, dado que en muchos casos el público objetivo tiene un bajo nivel educativo y por tanto, la mejor metodología de enseñanza es “aprender haciendo”.
- Las capacitaciones deben ser programadas de modo tal que no se superpongan con los períodos del ciclo agrícola en los cuales los agricultores deben realizar un trabajo intenso y no disponen de tiempo para otras actividades. En muchos casos, el período de desembolso de los recursos puede ser una limitante para la programación, pero debe exigirse a las entidades operadoras que programen y reprogramen sus actividades considerando los tiempos de la población participante.

- En lo que se refiere a los temas de capacitación, aún cuando el enfoque de este tipo de proyectos puede ser fundamentalmente productivo, es necesario que incluya de manera intensiva aspectos de comercialización y de contabilización de costos e ingresos, de tal manera que los agricultores sean capaces de determinar las ganancias obtenidas a través de la participación en el proyecto y así sea posible determinar el éxito del proyecto.
- Es necesario exigir que los propuestas de proyectos (en su etapa de evaluación para el otorgamiento de financiamiento) demuestren que los potenciales operadores conocen la zona de intervención (y no sólo visitas breves para levantar información), de tal forma que factores como el desconocimiento de las características de la zona afecten negativamente el logro de los objetivos planteados, como fue el caso de IDER – CIPDA en la zona de Sitacocha, Cajamarca.

**c) En la comunicación y difusión del proyecto.**

- Un aspecto clave para el éxito de todo proyecto es la comunicación. La comunicación constante tiene diversos objetivos: evitar la superposición de actividades, prevenir la duplicación innecesaria de esfuerzos, evitar sobredimensionar las expectativas de los participantes, mantener informada a la comunidad sobre las oportunidades reales que ofrece el proyecto, entre otros propósitos relevantes.
- En este proyecto, ha quedado claro que, en las zonas rurales, la comunicación escrita no es tan efectiva como la comunicación oral. Por ello, el equipo de cualquier proyecto debe garantizar que existe comunicación constante (información y retroalimentación), con la población, las autoridades y otras instituciones que intervengan o hayan intervenido en el mismo ámbito, mediante mecanismos oportunos y adecuados a las características de la zona.

## **5.2 Seguimiento a las actividades del Proyecto**

- En la presentación de proyectos debe exigirse que las instituciones participantes identifiquen la unidad de análisis: el individuo o el hogar, en la medida en que los resultados pueden ser muy distintos (en términos del análisis del cumplimiento de metas), dado que muchos agentes individuales comparten un mismo hogar y por tanto, se puede llegar a una confusión para determinar el número real de participantes y beneficiarios del proyecto.
- Se debe contar con un sistema de monitoreo específico, que permita recopilar información sobre producción, insumos, jornales, entre otros, del tal forma, que sea posible estimar los resultados del proyecto en términos productivos, más en el caso de este tipo de proyectos, cuyo objetivo es incrementar la producción y los ingresos de la población participante.

## **VI. Referencias bibliográficas**

- Aguilar, Enrique (2007). Informe final de monitoreo del Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”.
- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2005). Estudio de Línea de Base del Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”.
- Cohen, E, Y Franco, R, (2003), Evaluación de Proyectos Sociales, México: Siglo Veintiuno Editores, Sexta Edición en Español,
- IDER CV – CIPDA (2004). Propuesta del Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”.
- IDER CV – CIPDA (2007). Informe Trimestral mayo-julio 2007 del Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo con Redes de Productores de Alcachofa y Menestras en Sitacocha – Cajabamba”.
- IDER CV (2007). Plan de Desarrollo Económico del Distrito de Sitacocha.
- Robertazzi, Margarita (2007). Representaciones Sociales e Imaginario Social. Disponible en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/social2/Representaciones%20sociales%20e%20imaginario%20social.doc.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/social2/Representaciones%20sociales%20e%20imaginario%20social.doc.pdf)
- Valdez, J, y Bamberger, M, (1994), Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries, A handbook of Policymakers, managers and Researchers, The World Bank, Washington D.C.