

Biodiversidad y buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente para mejorar la resiliencia y productividad de la agricultura familiar en sistemas alimentarios basados en papa

# Proyecto Papa, Familia y Clima

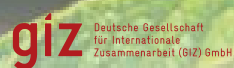
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Este proyecto forma parte de



Financiado por la Unión Europea

Agencias implementadoras



Entidades solicitantes





Proyecto Papa, Familia y Clima - Sistematización de la Experiencia por IICA se encuentra publicado bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir

igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

**Coordinación editorial:** Julio Escobar M.

**Corrección de estilo y cuidado editorial:** Elizabeth Salgado C.

**Diagramado:** Sandra Ramos

**Diseño de portada:** Sandra Ramos

**Impresión:** Imprenta del IICA

---

Proyecto Papa, Familia y Clima – Sistematización de la Experiencia /  
Joao Torrens...[et al.]. – San José, C.R.: IICA, 2022.  
60 p.; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-972-4

1. Papa 2. Cultivos autóctonos 3 Buenas prácticas agrícolas  
3. Sistemas agroalimentarios 4. Agricultura familiar 5. Agricultura  
climáticamente inteligente 6. Agricultores 7. Adaptación 8. Región Andina  
I. Torrens, Joao II. Escobar, Julio III. Enríquez, Andrea IV. Flores, Paola  
V. IICA VI. Título

AGRIS  
P01

DEWEY  
333

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Listado de siglas y acrónimos	4
Introducción	6
1. Contexto general del proyecto	11
2. Reconstrucción de las experiencias desarrolladas	16
3. Balance autocrítico de los resultados	22
4. Principales lecciones aprendidas y desafíos	30
5. Recomendaciones	36
6. Precursores de incidencia	49
7. Conclusiones	58



## Listado de siglas y acrónimos

<b>ACI</b>	Agricultura climáticamente inteligente
<b>Agrocalidad</b>	Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario
<b>CEFA</b>	Comité Europeo para la Formación y la Agricultura
<b>CIOEC</b>	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia
<b>CIP</b>	Centro Internacional de la Papa
<b>ECA</b>	Escuelas de campo para agricultores
<b>ESPOCH</b>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>INIAF</b>	Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal de Bolivia
<b>INIAP</b>	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador
<b>INPAMI</b>	Cooperativa agraria Intirun Pachata Micuchisun
<b>MDRyT</b>	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
<b>MIGA</b>	Movimiento de Integración Gastronómico Alimentario de Bolivia
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú



<b>NAMA</b>	Acción de Mitigación Nacionalmente Apropriada (por sus siglas en inglés)
<b>NDC</b>	Contribuciones determinadas a nivel nacional (por sus siglas en inglés)
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>PROSUCO</b>	Promoción de la sustentabilidad y conocimientos compartidos
<b>SAAbP</b>	Sistemas agroalimentarios andinos basados en papa
<b>UTC</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador
<b>UTN</b>	Universidad Técnica del Norte - Ecuador



## Introducción

La sistematización de experiencia es una iniciativa metodológica de gestión del conocimiento y busca facilitar la reflexión colectiva y la interpretación crítica sobre las acciones realizadas por un determinado proyecto. Con base en la utilización de un conjunto de instrumentos metodológicos para la recopilación de las principales informaciones de los actores implicados en la ejecución del trabajo, el proceso participativo de sistematización hace una reconstrucción y un balance autocrítico de las principales actividades realizadas, extrae las lecciones aprendidas del proceso y sugiere recomendaciones para el escalamiento de la iniciativa. Finalmente, es importante resaltar que este proceso es orientado por un eje central de sistematización, a partir del cual los principales actores involucrados en esta experiencia formulan respuestas que permiten identificar los aspectos más significativos relacionados a la pregunta clave.

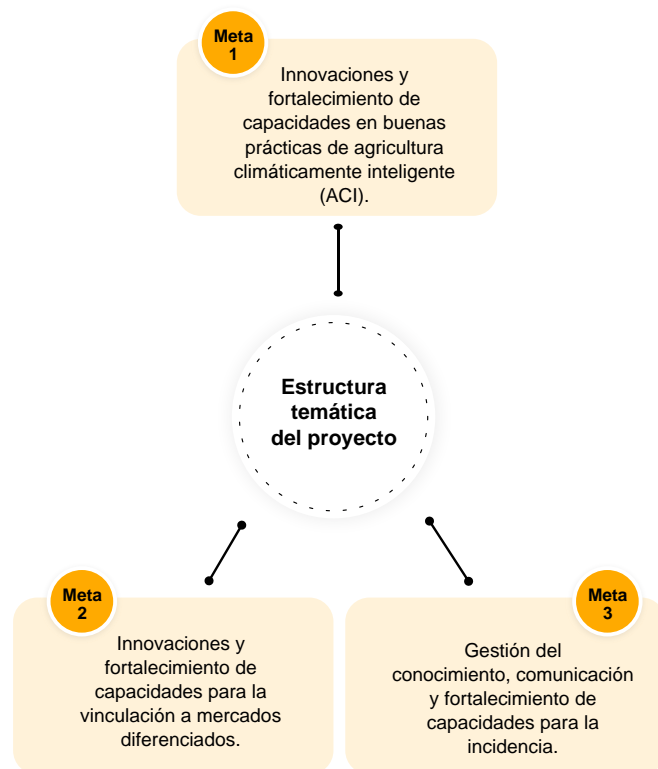
Los resultados de esta sistematización pretenden contribuir con insumos para futuros procesos de cooperación técnica e institucional en temáticas similares. La reconstrucción (auto)crítica de la experiencia y, principalmente, la identificación de las lecciones aprendidas y las recomendaciones representan conocimientos extraídos del proyecto que pueden ser intercambiados con otros actores interesados. Estas reflexiones y enseñanzas contribuirán para apoyar la realización de intercambios de experiencias y orientar las acciones de escalamiento e incidencia, en los diferentes ámbitos de actuación del proyecto.

Así, tomando por base estas breves consideraciones sobre el significado e importancia de los procesos de sistematización, este documento tiene por objetivo presentar los resultados de la sistematización del Proyecto **Biodiversidad y buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente para mejorar la resiliencia y productividad de la agricultura familiar en sistemas alimentarios basados en papa**. Esta es una iniciativa conjunta del Centro Internacional de la Papa (CIP) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), ejecutado entre junio del 2019 y septiembre del 2021 en Bolivia, Ecuador y Perú con la colaboración de socios estratégicos y contrapartes políticas en cada país. Esta acción de cooperación tiene el financiamiento de la Unión Europea, por medio del Programa Euroclima+, Componente Producción Resiliente de Alimentos.

**Objetivo:** Mejorar la capacidad adaptativa de los agricultores y actores públicos y privados vinculados con sistemas agroalimentarios andinos basados en papa (SAAbP) en Bolivia, Ecuador y Perú mediante el desarrollo, aplicación y difusión de buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente (ACI), y la articulación a mercados diferenciados<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> CIP (2018). Proyecto Biodiversidad y buenas prácticas de ACI para mejorar la resiliencia y productividad de la agricultura familiar en sistemas alimentarios basados en papa. Lima. 69 p.

## Estructura temática del proyecto



El proceso de sistematización fue prevista como parte de las actividades de la Meta 3 del proyecto, con el objetivo de recopilar la documentación existente, recoger las percepciones de los diferentes actores involucrados y ordenar las informaciones presentadas en este documento final. El paso inicial fue la elaboración del Plan de Sistematización, donde se definió el siguiente eje central de sistematización como pregunta orientadora:

Considerando las acciones desarrolladas en el área de fortalecimiento de capacidades, en las tres metas del proyecto:

- ¿Cuáles son los factores precursores del proceso de incidencia?
- ¿Cuáles son los procesos, productos y resultados creados a partir de las actividades desarrolladas por el proyecto que favorecen la promoción de acciones de incidencia?

Este proceso de sistematización busca identificar los precursores de incidencia, es decir, cómo los productos, resultados y procesos desarrollados en el área de fortalecimiento de capacidades del proyecto favorecen la promoción de acciones de incidencia. Los “precursores de incidencia” significan aquellos elementos que introducen ideas, aprendizajes, prácticas, técnicas y procesos innovadores capaces de abrir nuevos caminos y facilitar el establecimiento de mejores condiciones a fin de que los actores involucrados movilicen sus capacidades para incidir en diferentes ámbitos. Estos precursores pueden ser identificados en los productos y resultados ya alcanzados, o en los procesos desencadenados por el proyecto que presentan un fuerte potencial de incidencia.

Las oportunidades de incidencia analizadas en este trabajo no se limitan al plano político-institucional, por más importante que sean las repercusiones de este proceso para la definición de un marco normativo y la implementación de políticas públicas. También se consideran otros posibles campos de incidencia, como, por ejemplo, las oportunidades para cambiar la agenda institucional o los métodos de trabajo de las diferentes instituciones y organizaciones participantes del proyecto (organismos de cooperación internacional, institutos de investigación agropecuaria, instituciones públicas y organizaciones sociales que brindan servicios de acompañamiento técnico, organizaciones de los productores, academia y empresas del sector privado).

Como se trata de un proyecto que abarca tres países de la región andina –y en cada país, dos territorios rurales, más las respectivas capitales–, la metodología utilizada para la sistematización se basó en dos instrumentos para la instrumentos para el levantamiento de información. Primero, se elaboró un formulario de consulta en línea, direccionado a representantes de las



instituciones promotoras, socias estratégicas y organizaciones de productores en cada país. Participaron 16 instituciones y organizaciones, así distribuidas:



- **Bolivia:** CIP, IICA, CIOEC, Fundación PROINPA, MIGA, RICAPAPA.
- **Ecuador:** CIP, IICA, INIAP.
- **Perú:** CIP, IICA, Fundación FOVIDA, MERCADEANDO, MIDAGRI.

Posteriormente, la información brindada en una segunda consulta<sup>2</sup> fue ordenada y sistematizada en grandes temas, y sirvió de base para preparar una tercera etapa de consulta a “socios” y “beneficiarios” involucrados en las actividades del proyecto. Las entrevistas buscaron reconstruir las principales actividades de fortalecimiento de capacidades realizadas sobre innovaciones productivas y comerciales, identificar las lecciones, las recomendaciones y los precursores de incidencia. En esta última fase del proceso de sistematización fueron entrevistados representantes de las siguientes instituciones y organizaciones que participaron como beneficiarias de las actividades formativas de las Metas 1 y 2:



- **Bolivia:** PROSUCO y organizaciones de productores.
- **Ecuador:** AGROPAPA, CONPAPA, TRIAS, Universidad Técnica de Ambato y organizaciones de productores.
- **Perú:** AGROPIA, Fundación FOVIDA, INPAMI, Ministerio de Ambiente y organizaciones de productores.

<sup>2</sup> Se desarrolló una consulta previa mediante tres talleres nacionales realizados en la etapa preparatoria para la elaboración del Plan de Sistematización.



Este documento es fruto de las diferentes contribuciones recogidas durante todas las etapas del trabajo (revisión de informes y documentos, análisis de los formularios de consulta y reuniones virtuales con los actores).

En esta fase previa de la sistematización final de la experiencia, es posible identificar algunos factores que, de alguna manera, han limitado su elaboración. Entre ellos, se puede destacar:

- En algunos casos, las descripciones de las actividades desarrolladas en algunas casos, las descripciones de las actividades desarrolladas, presentaban información incompleta o demasiado superficial.
- Las dificultades por parte de diversos actores invitados a participar de las consultas para identificar con mayor discernimiento de los elementos de análisis solicitados en cada instrumento de consulta.
- La imposibilidad de realización de un taller regional complementario de evaluación del proceso con las instituciones clave del proyecto.

A pesar de estas dificultades, el ejercicio de sistematización de la experiencia del proyecto buscó incorporar los aportes más significativos brindados por los actores, en los diferentes espacios de interacción virtual desarrollados.

Este documento intenta recuperar el discurso de los actores y “dar voz” a las diversas opiniones y percepciones manifestadas por quienes participaron de la consulta en línea y de los espacios de diálogo y entrevistas para el levantamiento de información. A partir de estas visiones, se presenta una narrativa que pretende reflejar estas concepciones, enfatizando los principales aspectos convergentes, sin desconsiderar las opiniones contrarias (más que todo, aquellas que buscan relativizar determinados procesos).

La construcción de esta sistematización implica la reconstrucción de los discursos presentados por los diferentes actores, con el objetivo de elaborar una “nueva narrativa global” del proyecto, con una visión crítica. Pero esta reconstrucción se hace a partir de la articulación de fragmentos presentes en los diferentes instrumentos de consulta. El trabajo de sistematización se compara a la tarea de montar un rompecabezas: el desafío requiere la unión de los fragmentos de los discursos individuales y colectivos alrededor de una

narrativa coherente, lógica e integradora, aunque construida con base en las visiones de actores que ocupan posiciones diferentes y tienen roles distintos en el proyecto. Todas las secciones de este documento han sido elaboradas a partir del entretrejer de concepciones complementarias (muy raramente se han identificado visiones contradictorias o divergentes).

Se espera que las personas y los grupos participantes de este proceso se sientan identificados en esta sistematización del proyecto, cuando perciban que sus comentarios y recomendaciones han sido contemplados en este trabajo de síntesis del excelente trabajo coordinado por el CIP y el IICA.

La estructura de contenidos de este documento está dividida en seis secciones, así distribuidas:

1. Descripción general del contexto en el cual se ha realizado el proyecto, destacándose especialmente la emergencia de la pandemia y de una serie de conflictos políticos y sociales que afectaron la dinámica de las actividades previstas.
2. Reconstrucción de la experiencia, rescatando las principales actividades de los programas virtuales de fortalecimiento de capacidades y la necesidad de ajustes metodológicos.
3. Balance autocrítico de los resultados logrados, con énfasis en los aspectos conceptuales y metodológicos, los procesos de articulación institucional, las oportunidades de escalabilidad y las acciones de comunicación.
4. Identificación de las principales lecciones aprendidas y los desafíos, en los diferentes ámbitos de actuación del proyecto.
5. Presentación de las recomendaciones para este y nuevos proyectos de cooperación y para la formulación de políticas públicas basadas en procesos de innovación productiva y comercial.



6. Identificación de los precursores de incidencia y los factores de incidencia ya generados por las actividades desarrolladas por el proyecto.

En definitiva, es preciso reconocer que la organización de los eventos preparatorios para la conclusión de este trabajo solo han sido posibles debido al apoyo técnico y operativo brindado por la Coordinación Regional. Por otro lado, es preciso agradecer también a todas las personas que dedicaron su tiempo para responder a los formularios de consulta o participar de las reuniones virtuales realizadas en este periodo.

## 1. Contexto general del proyecto

Antes de analizar los elementos centrales de la sistematización del Proyecto Papa, Familia y Clima, es importante hacer dos consideraciones preliminares que son importantes para conocer el contexto más amplio de las acciones desarrolladas por esta iniciativa de cooperación técnica. El primer aspecto se refiere al proceso de selección de las organizaciones implicadas en la implementación de la experiencia; el segundo aspecto busca comprender la emergencia de situaciones externas, ajenas al control de las coordinaciones regional y nacionales del proyecto, que han interferido directamente sobre la ejecución de las actividades de fortalecimiento de capacidades, tal como estaban previstas en el diseño original del trabajo.

### 1.1 Perfil de las organizaciones seleccionadas

Para identificar y seleccionar a las organizaciones de producción vinculadas a los SAAbP, las instituciones coordinadoras del proyecto tomaron en consideración los criterios de partida definidos por EUROCLIMA+, como, por ejemplo, priorizar organizaciones que valoricen la diversificación de la producción, que implementen prácticas sostenibles de producción, particularmente aquellas vinculadas a la perspectiva agroecológica u orgánica, y que promuevan la ampliación y el fortalecimiento de la participación de las mujeres y la juventud rural. Para cumplir con estos criterios, el CIP y el IICA, con el apoyo de sus socios estratégicos en cada país, buscaron identificar aquellas organizaciones con mayor grado de afinidad con la concepción de trabajo propuesta. Es decir, que:

- Valoricen la construcción y fortalecimiento de las capacidades de resiliencia de los sistemas de producción para enfrentar los efectos negativos de la crisis climática.
- Promuevan cambios sostenibles en el manejo de la biodiversidad.
- Mejoren los procesos organizativos.
- Contribuyan con innovaciones comerciales que les proporcionen acceder a mercados diferenciados o consolidarse en los mercados tradicionales.

Esta sintonía de intereses institucionales ha facilitado la selección de organizaciones que cumplan con estos criterios básicos.

Las organizaciones<sup>3</sup> se encuentran ubicadas geográficamente en los territorios rurales con fuerte presencia de los SAAbP. Sin embargo, los contextos específicos de las zonas rurales y de los grupos sociales seleccionados en los tres países presentan características particulares, aunque todos pertenezcan a la Región Andina y todos tengan raíces sociales asociadas a la ocupación del territorio por las poblaciones indígenas que históricamente, han desarrollado sus modos de vida y cultura en estas zonas. Un elemento común territorial es la alta susceptibilidad a las variaciones climáticas, pues son regiones que han sufrido con el aumento y la intensidad de las ocurrencias de fenómenos naturales, como las sequías, heladas, granizadas y veranillos. La intensificación de estos fenómenos provoca una situación de alta vulnerabilidad climática que interfiere en las condiciones de producción agrícola y los rendimientos provenientes de estos sistemas de producción.

La agricultura familiar de estas zonas cultiva a una variedad de rubros (quinua, arveja, habas, cebada, mashua, tarwi, oca, olluco, vainitas, cebolla, hortalizas, entre otros) que contribuyen como fuentes adicionales de nutrientes e ingresos familiares. Aunque apuestan por la diversificación productiva, la papa se constituye en un producto central del sistema de producción. Además,

<sup>3</sup> Es preciso enfatizar que, a lo largo de este texto, será utilizada la noción "organización de productores" para referirse tanto a las organizaciones formales (como las cooperativas y asociaciones de productores) como a los grupos comunitarios de cooperación, de carácter informal. La normativa legal (tener un estatuto aprobado en asamblea y un registro oficial en el órgano de gobierno responsable) no debe ser el parámetro principal para atribuirles un sentido de "organización". Incluso porque existen muchos grupos informales que son mejor organizados y representativos que otras organizaciones formales. Esta aclaración se hace necesaria, porque, en el caso de Bolivia, el proyecto se ha articulado con grupos de productores locales, que aquí serán considerados como organizaciones, en el sentido sociológico del término. En los casos específicos que sea necesario hacer la distinción, esta diferenciación será mencionada, como una forma de detallar la particularidad de la situación.



muchos de los grupos apoyados por el proyecto desarrollan iniciativas de rescate de las variedades de papas nativas más tolerantes a las variaciones climáticas. Esta valorización de los saberes ancestrales es parte de sus estrategias para asegurar mayor capacidad de resiliencia y adaptación de los sistemas de producción a los efectos del cambio climático.

Entre los aspectos que demarcan la heterogeneidad de las situaciones económico-productivas y socioculturales de los grupos involucrados, se pueden enumerar, por ejemplo: la diversidad de las características de la agricultura familiar, particularmente en términos de la forma de estructuración de los SAAbP; las técnicas de cultivo utilizadas en los procesos productivos; el acceso y uso de insumos para la producción; las demandas de innovaciones tecnologías y herramientas más adecuadas a sus condiciones productivas; las capacidades organizativas internas y de gestión comercial; los procesos de inserción en los mecanismos de comercialización, y las capacidades de relacionamiento institucional con los demás actores del territorio. Esta diversidad de experiencias organizativas, de estructuración de los sistemas productivos y de inserción y posicionamiento en el mercado requiere de estrategias e intervenciones distintas, con instrumentos diferenciados, acorde con las lógicas y niveles de desarrollo de cada organización.

Las propias organizaciones productivas seleccionadas presentan, entre sí, distintas características: unas

Las organizaciones seleccionadas (asociaciones, cooperativas y grupos comunitarios informales) están formadas predominantemente por grupos de la agricultura familiar, pues son familias que poseen pequeñas áreas de producción, que tienen en la papa su principal cultivo, con en cual establecen las relaciones comerciales.

están constituidas formalmente y otras son grupos informales; unas tienen más experiencia de articulación y otras son más recientes; unas disponen del apoyo de una asesoría técnica de otras organizaciones, mientras que otras no reciben este soporte; unas tienen vínculos comerciales muy débiles con los mercados locales y otras comercializan de forma más segura en el mercado local e incluso internacional; unas venden solamente la papa fresca, otras han diversificado la línea de producción, procesando y transformando la papa para venderlas como snacks, con sellos y registros de marca, y, por ello, asumen

un carácter de empresa; unas presentan mayores riesgos comerciales, otras han buscado diversificar sus vínculos comerciales. Sin embargo, a pesar de los avances de unas organizaciones en relación con otras, supuestamente más débiles en términos organizacionales, todas demandan instrumentos metodológicos innovadores que les permitan un mejor posicionamiento en las comunidades y, particularmente, un mejor reconocimiento por parte de la sociedad.

Otro factor común es la necesidad de viabilizar las condiciones para superar las dificultades que les permitan romper el círculo vicioso de la pobreza rural. La diversidad de los sistemas territoriales de organización de la vida rural y las distintas configuraciones sociales, económicas y organizativas de las agriculturas familiares constituyen un substrato muy rico, a partir del cual se puede extraer lecciones y aprendizajes colectivos que

enriquezcan y orienten la implementación de experiencias futuras similares a esta.

## 1.2 La emergencia de conflictos políticos y sociales y la crisis sanitaria del COVID-19

La implementación de las actividades de fortalecimiento de capacidades vinculadas a las metas del proyecto se vio afectada en la fase inicial (estructuración de las acciones del proyecto, segundo semestre de 2019), por la eclosión de conflictos político-institucionales de fuerte carácter social que movilizaron, particularmente, en Bolivia y Ecuador, a las organizaciones representativas de los sectores rurales insatisfechos con la conducción de las políticas económicas y con las implicaciones del agravamiento de las crisis políticas. Estas manifestaciones colectivas, coordinadas por los sectores de la población rural más afectada por los efectos de la crisis social y política, restringieron la posibilidad de ingreso a las comunidades rurales.

Un segundo elemento externo que contribuyó para cambiar la conducción metodológica del proyecto fue la emergencia de la pandemia del COVID-19. En verdad, la crisis sanitaria ha impactado de manera muy dura en la ejecución de las actividades y hasta hoy es una condicionante presente en varias de las decisiones del proyecto, aunque las autoridades nacionales puedan haber flexibilizado las medidas de bioseguridad. De todas maneras, las restricciones de circulación y proximidad social han afectado enormemente las actividades planificadas, obligando a la coordinación del proyecto a cambiar la estrategia presencial de los procesos de fortalecimiento de capacidades por una modalidad de carácter predominantemente virtual. Este cambio provocó una serie de adecuaciones, no solo en términos de la formulación de los contenidos de las capacitaciones, sino en las condiciones de infraestructura para que los grupos de productores y productoras pudieran tener acceso a los talleres virtuales, como se analizará más adelante.

Sin duda, la emergencia de la pandemia y sus implicaciones de orden sanitaria han causado impactos mucho más estructurales en la ejecución del proyecto que las manifestaciones políticas mencionadas anteriormente, principalmente

en función del tiempo de duración de sus efectos en la organización de las comunidades rurales.

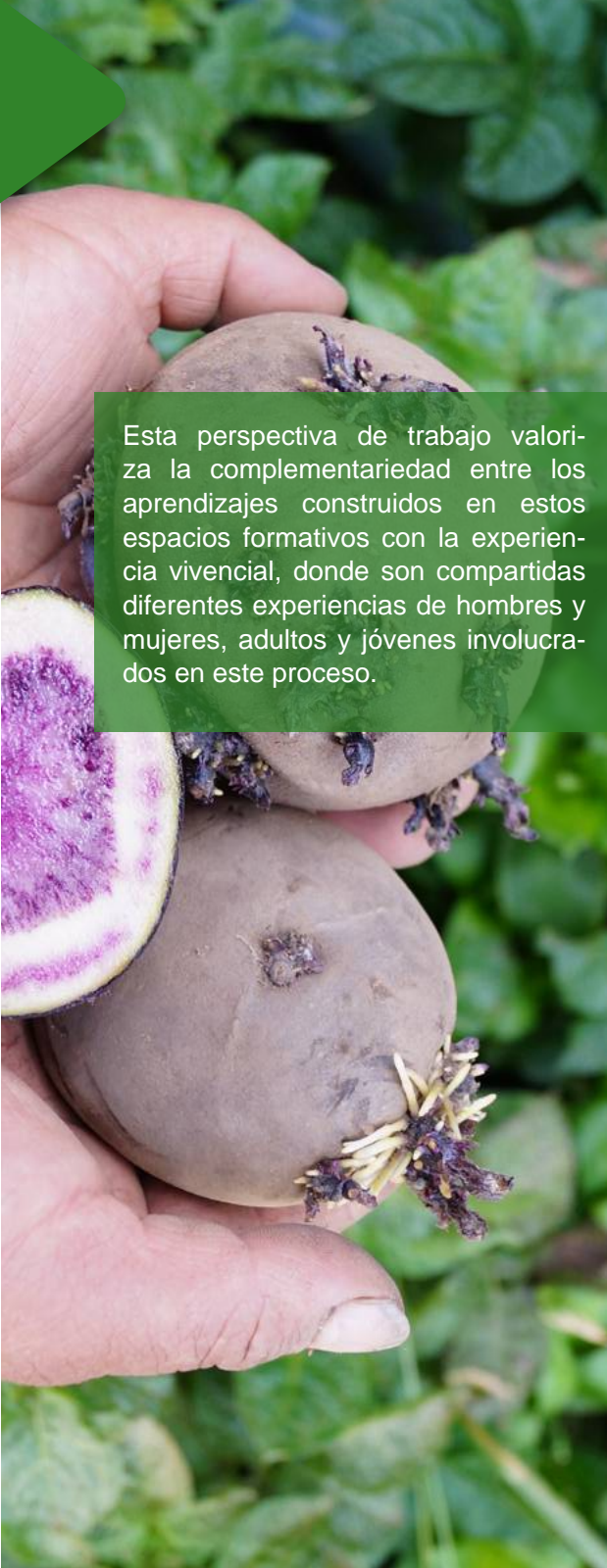
Un tercer aspecto que también, de alguna manera, interfirió en la conducción de las actividades, fue los cambios de las autoridades políticas nacionales y territoriales, y la rotación de los equipos técnicos locales, debido a los resultados de las elecciones nacionales y subnacionales. De modo general, estos dos últimos factores han limitado la participación de los técnicos locales en algunos de los talleres promovidos por el proyecto.

## 1.3 Impacto de las crisis política y sanitaria sobre la construcción metodológica del proyecto

El diseño del proyecto está concebido como un trabajo de promoción de procesos de gestión del conocimiento donde, a partir del desarrollo de un conjunto articulado de acciones de fortalecimiento de capacidades, se pretende consolidar iniciativas productivas y comerciales innovadoras, referenciadas en las experiencias acumuladas por las organizaciones, y los grupos sociales involucrados en la experiencia.

La dimensión de gestión del conocimiento se configura en la columna vertebral del proyecto, siempre en busca de una aproximación entre los conocimientos históricamente adquiridos por medio de las prácticas colectivas y los conocimientos resultantes de la investigación científica.

En ese sentido, con el objetivo de adecuar los instrumentos metodológicos presenciales de formación a un formato virtual, las instituciones coordinadoras y los socios estratégicos desarrollaron formas creativas para cumplir las actividades de fortalecimiento de capacidades de la manera más eficaz. Por eso, la estrategia adoptada priorizó, en una primera etapa, un proceso de formación de formadores, capacitando a los equipos técnicos territoriales en los temas asociados, principalmente, a las prácticas de ACI y las innovaciones comerciales. En un segundo momento, estos equipos son los responsables por la coordinación y realización de las diferentes actividades de fortalecimiento de capacidades de los productores y productoras participantes de este proceso formativo.



Esta perspectiva de trabajo valora la complementariedad entre los aprendizajes construidos en estos espacios formativos con la experiencia vivencial, donde son compartidas diferentes experiencias de hombres y mujeres, adultos y jóvenes involucrados en este proceso.

## Aprender haciendo

Los principios del aprender haciendo son la base metodológica para los lineamientos del proyecto. Así, desde una perspectiva multidireccional los grupos de productores interactúan con los equipos de formadores; como fruto de estas relaciones, se producen o ajustan los conocimientos a las realidades específicas de cada contexto territorial y de cada grupo social involucrado. Los grupos de la agricultura familiar no son percibidos como “grupos beneficiarios” de un proceso de “transferencia tecnológica”, sino como sujetos sociales que poseen conocimientos y experiencias empíricas contextualizadas que han servido de base para el intercambio de saberes y la construcción colectiva de innovaciones sociales —uno de los fundamentos centrales del proceso de gestión del conocimiento a partir del cual se estructura el proyecto—.

Las técnicas utilizadas en este proceso se fundamentan, por ejemplo, en las escuelas de campo para agricultores (ECA); la instalación de parcelas demostrativas en las comunidades y en las propias fincas del grupo participante; los talleres virtuales; días de campo e intercambios de experiencias, entre otras iniciativas de capacitación.

El cambio metodológico hacia una modalidad virtual ha presentado ventajas y desventajas, de acuerdo con las opiniones de los actores participantes del proceso de sistematización. Entre las ventajas tenemos:

- El empoderamiento de los equipos técnicos formadores de las técnicas e instrumentos facilitados en el programa de formación les permite intercambiar los conocimientos aprendidos a otros grupos de productores que hacen parte del trabajo cotidiano de su institución u organización social, pero no solamente a aquellos grupos vinculados al proyecto.
- La posibilidad de realizar actividades formativas de ámbito regional, con la facilidad de articular la participación de especialistas regionales en los diferentes temas con un costo financiero mucho más reducido, y de alcanzar una cantidad mayor de profesionales de las instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y academia.
- El acceso de los talleres de formación en una plataforma virtual facilita la consulta permanente por parte de los diferentes grupos participantes, ya que pueden acomodar su participación de acuerdo con los horarios disponibles, sin necesidad de reunirse en el mismo local, día y hora.
- La posibilidad de llegar a grupos más diversos, en términos socioproductivos y de contextos territoriales.

Las mayores desventajas presentadas por la modalidad virtual pueden ser resumidas en dos aspectos esenciales: por un lado, en las limitaciones de infraestructura digital, pues este tipo de actividad implica en el acceso a herramientas digitales (como los computadores o celulares inteligentes); el conocimiento tecnológico sobre el uso de las aplicaciones asociadas a los talleres, y la buena calidad de la conectividad digital, que en las áreas rurales es bastante precaria, de un modo general.

La brecha tecnológica y digital en las zonas rurales, en particular, en las áreas ubicadas en altitudes muy elevadas y alejadas de las ciudades, representa un serio problema estructural. Por otro lado, la formación virtual reduce las oportunidades de interacción de las personas y grupos participantes, y el aprendizaje a partir de metodologías participativas.

Las restricciones provocadas por las medidas necesarias de bioseguridad han limitado los espacios de diálogo más directo entre los actores involucrados. Esta condición restringe las posibilidades de interacción e intercambio de visiones, prácticas y conocimientos; esto se constituye en un elemento que limita la capacidad de generar procesos de innovación, de producir nuevos conocimientos, o de ajustar las enseñanzas a los contextos locales para promover procesos de cambio.

Con el propósito de amenizar las dificultades de infraestructura de conectividad en las áreas rurales, y de manejo de las tecnologías digitales, se produjeron herramientas pedagógicas de trabajo como videos cortos e infografías. Estos recursos facilitaron la comunicación con los grupos de participantes de los talleres.

Otra solución creativa, desarrollada en Bolivia, fue la formación de “grupos” de técnicos y productores que se conectaron vía WhatsApp. Esta medida relativamente sencilla permitió reducir los efectos del distanciamiento social, debido a la pandemia. Como la población adulta tiene más dificultades para manejar estas aplicaciones tecnológicas, la juventud de las comunidades (hijos e hijas de las familias participantes) jugó un papel importante para facilitar el aprendizaje del uso de estas herramientas digitales por los adultos. Así, por medio de la formación de estos grupos en cada comunidad integrante del proyecto, los equipos técnicos y los grupos de agricultores

podieron compartir información relacionada con las sesiones de capacitación, contribuyendo al trabajo de campo, en especial las acciones de asistencia técnica remota en el contexto de la pandemia. Esta actitud proactiva permitió que un grupo de productores desarrolle los medios para conectarse con otros actores, particularmente con las empresas comercializadoras de la papa y sus productos asociados.





## 2. Reconstrucción de las experiencias desarrolladas

### 2.1 Actividades de fortalecimiento de capacidades

Los grupos de agricultores y agricultoras familiares participantes de las actividades de fortalecimiento de capacidades lograron acceder a un conjunto de prácticas productivas y comerciales que tienen como objetivos: mejorar la eficiencia de los sistemas de producción de la papa, incorporando parámetros de sustentabilidad, resiliencia e inclusión de las mujeres y la juventud; y fortalecer los mecanismos de acceso a los canales de comercialización, con foco en los mercados diferenciados. En estas dos áreas de concentración de la cooperación técnica, el proyecto ha desarrollado instrumentos de promoción del empoderamiento de los grupos participantes, fortaleciendo sus capacidades para apoyar la toma de decisiones en temas de producción y comercialización.

En ese sentido, estas actividades pueden clasificarse en dos dimensiones complementarias: la incorporación de prácticas productivas para la transición hacia una ACI y las innovaciones comerciales para mejorar la inserción comercial a mercados diferenciados. Las herramientas metodológicas compartidas en los espacios de aprendizaje se ajustaron a la modalidad de trabajo remoto, lo que llevó a una reducción de los contenidos y una priorización de los mensajes clave de cada tema.

De una manera general, las actividades del **Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Buenas Prácticas de Agricultura Climáticamente Inteligente** contaron con la participación de representantes de instituciones gubernamentales locales, organizaciones de producción, organizaciones no gubernamentales y universidades. Estas acciones enfatizaron tres áreas de actuación más generales que se desdoblaron en un conjunto de prácticas específicas:

#### 1. Prácticas de conservación, manejo y fertilización de los suelos

- Preparación de abonos orgánicos, insumos naturales, biofertilizantes y bioinsecticidas.
- Técnicas de conservación, manejo y fertilización del suelo, por medio del análisis de fertilidad de la tierra, el uso de barreras vivas para disminuir los daños provocados por los fuertes vientos, y el uso de insectos para facilitar la descomposición de la materia orgánica del suelo.
- Reducción del uso de agroquímicos y sustitución de urea y fosfato por microorganismos;
- Estímulo al uso de prácticas orgánicas o agroecológicas.



## 2. Prácticas de control de plagas y enfermedades

- Incentivo al uso de técnicas de control biológico de plagas y enfermedades, como las trampas para capturar los insectos nocivos a la producción agrícola y el uso de repelentes naturales.
- Manejo del software ILCYM 4.0 que facilita la identificación de los insectos que afectan la producción. Desarrolla una modelación de su ciclo de vida y permite predecir los riesgos asociados al incremento poblacional, a través de la elaboración de mapas de riesgo utilizados como insumos para la formulación de planes de manejo integrado de plagas y enfermedades.

## 3. Prácticas de selección y uso de semillas de calidad de papas

- Rescate e introducción de variedades de papas nativas más tolerantes y resilientes a los efectos del cambio climático, como las heladas y sequías.
- Técnica de selección positiva de semillas de papa para mejorar la calidad del producto final.

Además de estas tres áreas que recibieron mayor énfasis, también han sido valorizados cinco campos de acción importantes:

- El establecimiento de parcelas demostrativas en las fincas para la siembra de papas nativas – base para la realización de los experimentos *in situ*.
- Rescate de conocimientos ancestrales e intercambio de saberes entre los grupos participantes (mujeres, juventud, adultos).
- Técnicas de manejo adecuado del agua y optimización del riego por goteo.

- Técnicas de manejo sostenible de la biodiversidad.
- Introducción de sistemas de información climática y alerta temprana que facilitan la toma de decisión por parte de las organizaciones y comunidades rurales.

De modo general, las buenas prácticas estimuladas en los espacios formativos virtuales y en las comunidades, han constituido herramientas importantes que favorecen los procesos de mitigación y adaptación de la agricultura a los efectos del cambio climático. Representan un conjunto de medidas en el campo de la producción agrícola que necesita de apoyo técnico continuo para que las buenas prácticas, incentivadas durante el proyecto, tengan condiciones efectivas para ser incorporadas en los sistemas de producción de papa.

A su vez, el **Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Innovaciones Comerciales**<sup>4</sup> contó con la participación de actores públicos y privados usando técnicas complementarias a las actividades anteriormente destacadas. Este programa ha buscado, principalmente, presentar herramientas para fortalecer el vínculo comercial de las asociaciones y cooperativas asociadas a los sistemas de producción que se desarrollan alrededor de la papa.

Las actividades de fortalecimiento de capacidades han creado nuevas oportunidades de articulación de las organizaciones de la agricultura familiar a nuevos mercados.

<sup>4</sup> En los registros de informaciones recogidos durante las consultadas desarrolladas para la sistematización del proyecto, es posible identificar una cantidad superior de datos sobre las técnicas de innovaciones comerciales, si son comparados con el programa de prácticas climáticamente inteligentes. Este peso mayor tal vez se explique por la importancia dada a los problemas de comercialización, considerados por los participantes como el principal cuello de botella de los procesos involucrados en los SPAAbP. De todas maneras, se buscará hacer un resumen más equilibrado de la descripción de ambos programas.

## Fortalecimiento de capacidades en innovaciones comerciales

01

Enfoque Participativo  
en Cadenas Productivas

02

Escuela de Negocios  
para Agricultores

03

Enfoque de Facilitación de  
Innovaciones Comerciales en  
la Agricultura Familiar (EFIICAF)

Metodologías de trabajo impartidas en el programa de formación virtual

Las actividades desarrolladas pueden ser agrupadas en cuatro áreas de cooperación que incluyen:

**1. Asesoría para el diagnóstico, pronóstico y planificación de la estrategia comercial:**

- El estudio del mercado es una herramienta que busca comprender el funcionamiento y la dinámica de la relación entre oferta y demanda en el mercado, donde, entre otros aspectos:
  - i. Se identifican las oportunidades de negocio, considerando tres grupos: los consumidores finales, las empresas del sector gastronómico (restaurantes gourmet, cafeterías) y las agroindustrias de transformación de la papa.
  - ii. Se analizan las competencias del sector, de manera que se defina la calidad diferenciadora del producto (o de los productos) que se pretende priorizar en el mercado, con sus ventajas y desventajas frente a los productos de las demás competencias. Los resultados de estos estudios brindan los insumos necesarios para que los grupos, asociaciones y cooperativas definan el perfil de la línea de los productos priorizados y un plan estratégico para mejorar su vinculación comercial.

- El diagnóstico comercial es un análisis que busca entender la situación comercial de la organización, en el que se identifican los principales avances, problemas y demandas para la implementación de las innovaciones comerciales. Este diagnóstico presenta información comercial necesaria para definir las estrategias de inserción comercial más adecuadas. El diagnóstico ayuda a identificar y priorizar los productos con mayor potencial para la articulación comercial.
  - Otro instrumento importante para el posicionamiento de la organización es el Análisis de Riesgo Compartido. Este busca dimensionar y minimizar los niveles de riesgos implícitos a la decisión de vincularse a un determinado tipo de mercado, y así que se viabilice las condiciones para una relación comercial segura y duradera.
  - El plan de negocio constituye otra herramienta recomendada para que la organización defina una estrategia de inserción y desarrollo comercial: una “hoja de ruta” construida con una visión empresarial y un horizonte de largo plazo. En algunos casos, el proyecto ha demostrado flexibilidad para desarrollar los pasos previos al plan, pues la organización presentaba debilidades gerenciales que requerían consolidar algunas condiciones previas para elaborar un plan de negocio.
2. Capacitación y asistencia técnica para el desarrollo y operación de herramientas de gestión administrativa, financiera y comercial que orienten la toma de decisión acerca de las áreas con mayor potencial para la comercialización:
- Apoyo a la creación de una base de datos administrativos y financieros, e indicadores mensuales que faciliten el manejo de un sistema contable y permitan una planificación más segura de las acciones.
  - Elaboración de instrumentos para diseño de los flujos financieros y operacionales, cálculo de los costos del proceso global y los productos comercializados (incluyendo las etapas de producción, procesamiento, industrialización, comercialización, de acuerdo con las características de cada organización), balance de cuentas (entradas y salidas), etc.
3. Asesoría para la incorporación de instrumentos comerciales para la promoción del posicionamiento de los productos en los mercados:
- Apoyo al desarrollo de una marca comercial, con sello, registro, etiqueta, código QR y patente.
  - Apoyo a la creación de páginas en las redes sociales para divulgar los productos comerciales de la organización, acompañadas de recetas para su consumo.
  - Apoyo a la elaboración de insignias distintivas que contribuyan para promover los productos diferenciados, elaborados a partir de prácticas de ACI, que valorizan la inclusión de las mujeres, etc.
4. Apoyo técnico a los procesos de negociación comercial:
- Acompañamiento técnico en las negociaciones comerciales para fortalecer las capacidades de empoderamiento y el poder de negociación de la directiva de la organización con los nuevos clientes, de manera que aumenten sus condiciones de competitividad.
  - Asesoría técnica a la directiva para que conozca en profundidad y en detalles los datos productivos, financieros y comerciales de la cooperativa, y con base en estos indicadores se sienta en mejores condiciones para negociar.
  - Fortalecimiento de las habilidades para crear o consolidar un ambiente de mayor autonomía gerencial por parte de la directiva de la cooperativa.



Los instrumentos metodológicos brindados por el **Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Innovaciones Comerciales** han creado nuevas oportunidades de articulación de los grupos y organizaciones productoras a nuevos mercados. La aplicación de estas herramientas se hizo desde una perspectiva de contextualización de la metodología, buscando adecuarlas para favorecer un trabajo operativo, ajustado a las condiciones y demandas de cada organización. Por tanto, las actividades de fortalecimiento de capacidades en gestión e innovación comercial y organizacional han contribuido con el trabajo desarrollado por las organizaciones de producción y con la apertura de espacios de negociación con nuevos mercados.

## 2.2 Los ajustes en la metodología y el factor tiempo de ejecución de las actividades

La incorporación de prácticas de ACI y de herramientas de innovación comercial por los colectivos de productores es un reto que requiere un largo proceso de experimentación. Un proyecto de cooperación técnica de esta naturaleza es una iniciativa imprescindible para incentivar los primeros pasos en dirección al cambio, principalmente porque su plazo de ejecución técnica es de 24 meses. Adicionalmente, es importante resaltar que, en función de los problemas relacionados al cronograma de implementación de las acciones, el proyecto solo pudo brindar acompañamiento técnico integral durante el periodo de una campaña de cultivo, y no a dos campañas, como se había previsto.

Las diversas instituciones y organizaciones participantes del proyecto recomiendan la continuidad y la profundización de las actividades ya realizadas, buscando crear o consolidar los mecanismos internos para que las herramientas productivas y comerciales sean efectivamente adoptadas por las organizaciones apoyadas.

En un proyecto de cooperación en el área de Investigación y Desarrollo, la adopción de las buenas prácticas productivas experimentadas de forma demostrativa depende de varios factores, entre ellos del análisis de su funcionalidad para el sistema de producción y de sus costos (financieros y del tiempo de trabajo invertido en el proceso). Además del criterio agroeconómico, existen otros factores sociales que necesitan ser evaluados en el tiempo. Los agricultores perciben que necesitan validar mejor estas prácticas, de manera que disminuyan los riesgos implícitos a la aplicación en estos cambios.

Para que los aprendizajes preliminares se conviertan en una nueva actitud ante los procesos productivos, se requiere de un trabajo de convencimiento y confianza basado en la replicabilidad de las prácticas y en su empoderamiento por parte de los productores.

La simple verificación y acompañamiento de las buenas prácticas en las fincas demostrativas no asegura que los productores pasen inmediatamente a aplicar estas técnicas de producción. Por más positivos que sean los resultados iniciales alcanzados por la introducción de estas prácticas, esta transición tecnológica requiere de tiempo para que los agricultores puedan certificarse de su funcionalidad.

En general, los productores valoran positivamente la utilidad de las buenas prácticas desarrolladas en las áreas demostrativas, pero afirman que necesitan de más tiempo para desarrollarlas en sus sistemas de producción de papa.

Por otro lado, la aplicación de las herramientas de gestión comercial destinadas a garantizar el acceso a mercados diferenciados o a fortalecer las relaciones con mercados tradicionales, también implica en la construcción de un proceso de transición, pues los grupos dirigentes de las organizaciones apoyadas por el proyecto necesitan comprender las ventajas de estos cambios principalmente del punto de vista de los ingresos para el conjunto de los asociados. Los cambios recurrentes de la introducción de semillas de calidad o de nuevas variedades de papas nativas o “convencionales”; la selección y clasificación de la papa por tamaño y calidad; la diversificación de oferta productiva de la organización; la introducción de una marca, y la difusión en las redes sociales de los atributos de este producto diferenciado son prácticas que agregan valor al producto final, pero requieren tiempo de experiencia y aprendizaje, de manera que puedan validar los instrumentos sugeridos durante las actividades del proyecto.

Por tanto, el trabajo de fortalecimiento de capacidades requiere de una temporalidad más larga de experimentación de las prácticas y de un acompañamiento técnico continuo de los grupos y organizaciones participantes, que les permitan usar con confianza las herramientas indicadas en las actividades.



El desarrollo de las acciones de fortalecimiento de capacidades en un contexto social de pandemia y en un ambiente de trabajo virtual representa, sin duda, una limitación para cualquier proyecto de cooperación que pretenda cambiar prácticas tradicionalmente arraigadas en las personas y sus organizaciones.



### 3. Balance autocrítico de los resultados

Para desarrollar un balance autocrítico de los resultados alcanzados por las actividades de fortalecimiento de capacidades realizadas en las Metas de Buenas Prácticas de Agricultura Climáticamente Inteligente e Innovaciones Comerciales, serán priorizados cuatro campos de análisis: en primer lugar, las diferentes consultas han buscado comprender el significado de los avances logrados en los ámbitos productivos y comerciales, a partir de los aportes técnicos y herramientas presentadas a los diferentes grupos participantes. Un segundo aspecto para analizar, se refiere a los procesos de articulación interinstitucional desarrollados por las diversas instituciones y organizaciones implicadas en las acciones del proyecto. Los resultados de este proceso de articulación son importantes, porque presentan insumos para abordar los temas referentes a las posibilidades de escalabilidad de la experiencia (tercera área de análisis) y la identificación de los precursores de incidencia. El último campo de consideración está asociado a las acciones de comunicación y difusión.

#### 3.1 Signif cado de los resultados

##### 3.1.1. Introducción de los conceptos, prácticas y herramientas

Una de las principales contribuciones del proyecto está relacionada a la introducción del enfoque y del concepto de “agricultura climáticamente inteligente”, así como de un conjunto de prácticas productivas y comerciales. La articulación de este enfoque y las técnicas innovadoras, con una estrategia de fortalecimiento de capacidades y un trabajo de acompañamiento técnico a las familias y organizaciones participantes se configura en un aporte significativo del proyecto.

La socialización de la actualización conceptual e instrumental, acerca de temas centrales alrededor de los SAAbP, representa un importante punto de partida para fortalecer las relaciones institucionales del CIP y del IICA con el conjunto de las instituciones gubernamentales, organizaciones económicas vinculadas a la producción y comercialización agrícola, organizaciones no gubernamentales e, incluso, academia que han compartido las iniciativas de fortalecimiento de capacidades ejecutadas por el proyecto. Esta renovación del marco conceptual ha ayudado a las instituciones y organizaciones aliadas a mejorar sus capacidades institucionales y técnicas, a cualificar los servicios que prestan a los diferentes sectores rurales y, en consecuencia, a ampliar la implementación de estas prácticas y herramientas para que otros grupos y territorios también puedan incorporarlas. Además, estos conceptos y prácticas son pertinentes y demuestran el esfuerzo del conocimiento científico actual para buscar dar respuestas a los graves problemas provocados por la crisis climática en las áreas rurales.

Sin embargo, hablar de prácticas climáticamente inteligentes y la necesidad de una transformación profunda en la estructura de los sistemas alimentarios, no siempre son sencillos de implementar en la práctica y no siempre se hacen viables para la agricultura familiar. Esto se da porque es necesario considerar los elementos asociados al contexto ambiental, económicosocial y cultural bajo los cuáles trabajan las familias.

Entre los equipos técnicos parece haber un consenso acerca de la apropiación de estos conceptos e instrumentos operativos como una estrategia para cambiar los procesos. Por otro lado, para los grupos de productores se percibe que la incorporación de estas prácticas innovadoras necesita de un mayor tiempo para que sean adaptadas y adoptadas en sus sistemas de producción, pues estas alternativas productivas, organizativas y comerciales cambian la lógica de sus procesos. Con base en esto, tal vez sea posible afirmar que los grupos de productores, en este momento, están conociendo y apropiándose de estos enfoques innovadores, pero será necesario un tiempo de demostración y experimentación para que comprendan y se sientan completamente familiarizados con las nociones y herramientas.

### 3.1.2. Efectos generados en la producción

De manera general, las prácticas de apoyo a los SAAbP incentivadas por el proyecto contribuyen con las medidas de mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático. Así, se busca mejorar las formas de uso y manejo sostenible del suelo; recuperar las variedades resilientes a las variaciones del clima; valorizar los saberes ancestrales; involucrar de manera protagónica a las mujeres y jóvenes; aumentar los niveles de productividad de la producción de papa; incrementar los procesos organizativos de las comunidades, y aumentar los ingresos de los productores, por medio de la identificación e inserción en mercados diferenciados.

Las actividades desarrolladas por el programa han despertado la satisfacción, motivación, ánimo, entusiasmo e interés tanto de los equipos técnicos como de los grupos de productores por los conocimientos, técnicas, prácticas y experiencias compartidas. Algunas organizaciones participantes del proyecto ya conocían determinadas prácticas impartidas y han impulsado la implementa-

ción de estas técnicas en las fincas de los productores asociados; pero no tenían el conocimiento de todas las buenas prácticas sugeridas en los talleres.

Además, los participantes valoran la importancia del enfoque participativo que busca recuperar las experiencias de las prácticas ancestrales, el trabajo colaborativo y los conocimientos construidos a partir de la experimentación. El rescate de las variedades de semillas de papa con características más tolerantes y resilientes a los eventos climáticos extremos, es una evidencia de esta apertura para el diálogo de saberes. Desde esta perspectiva, las tecnologías desarrolladas por las poblaciones ancestrales se basan en muchos de los principios que hoy orientan la agricultura agroecológica.

Estas prácticas aún permanecen vivas en la memoria de los ancianos y ancianas de las comunidades, quienes pueden ser identificados como los guardianes de los saberes ancestrales. Esta base de conocimientos tradicionales es fundamental para las prácticas de preservación del patrimonio genético de las variedades de semillas de la biodiversidad (acción desarrollada con mucha sabiduría, particularmente, por las mujeres); el manejo de los pisos ecológicos; las técnicas de fertilización del suelo y rotación de cultivo; las herramientas de captación y aprovechamiento de los recursos hídricos, y las estrategias de trabajo colaborativo.

En esta búsqueda de una mayor integración entre los saberes, en el caso de Bolivia, por ejemplo, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) presentó la variedad comercial Jatun Puka; dicha variedad es de ciclo corto, es rentable y es más apta para el uso en la agroindustria. Además, las investigaciones realizadas por el INIAF valoran a las variedades Ajawiri y Phiñu (tolerantes a la helada) como un recurso válido para la implementación de medidas de adaptación al cambio climático. Las actividades formativas desarrolladas en los talleres y las actividades de intercambio han incentivado

La integración de las prácticas de la ACI con la tradición productiva acumulada por las poblaciones rurales indígenas de la región andina revela el potencial para su uso en los sistemas de producción de papa que buscan atender a los criterios de sostenibilidad, resiliencia e inclusión.



la aplicación de estas técnicas y, a pesar del poco tiempo para experimentarlas, los representantes de las organizaciones reconocen que las familias productoras han incrementado el uso de las variedades nativas en sus sistemas de producción y que las prácticas impartidas han contribuido para la obtención de mejoras en los rendimientos productivos de la papa.

Algunos grupos perciben que el uso de semillas seleccionadas y de calidad ha llevado a una disminución de la aplicación de agroquímicos y una menor incidencia de plagas y enfermedades. De forma complementaria, afirman que pretenden seguir aplicando estas prácticas, pero para eso recomiendan que se continúe con el acompañamiento técnico a los diferentes tipos de organizaciones agricultoras.

### 3.1.3. Efectos generados en la gestión organizativa y comercial<sup>5</sup>

Para que las herramientas comerciales tengan buen desempeño y sean eficientes, es preciso que las organizaciones de productores, en particular aquellas de carácter formal, que actúan en la comercialización de la papa y demás productos asociados a los SAAbP cumplan con un conjunto de condiciones básicas, en términos de gestión de procesos e información. En ese sentido, las herramientas de gestión administrativa, financiera y comercial están profundamente conectadas entre sí, como se enfatizó anteriormente. El logro de un buen posicionamiento en los mercados depende de un flujo adecuado de los procesos productivos y comerciales, y, en algunos casos, se incluyen también las actividades vinculadas al procesamiento, transformación agroindustrial y logística de almacenamiento.

Gracias a la asesoría técnica a estas organizaciones con mayores capacidades de infraestructura, se han mapeado diversos tipos de debilidades organizativas internas:

- Ausencia de instrumentos de planificación de la producción, de proyección semanal de la oferta de las variedades de la papa y los productos industrializados, y la demanda semanal del mercado.
- Inexistencia de reportes mensuales y mecanismos contables para analizar los costos administrativos y financieros de cada sector.
- Falta de indicadores que apoyen la fijación de los precios de venta de los productos.
- Ausencia de instrumentos para hacer un balance de los resultados de las inversiones, entre otras.

<sup>5</sup> Aquí es importante resaltar que gran parte de la información sobre este tema que fue brindada por las personas participantes de los espacios de consulta hizo referencia, principalmente a los procesos de gestión comercial de aquellas organizaciones con mayor actuación en el mercado, donde actúan como verdaderas empresas comerciales, y no como asociaciones o grupos informales que venden a los intermediarios locales la mayor parte de su producción.



Estas limitaciones han sido identificadas con base en la aplicación de metodologías participativas, en un diálogo permanente con la directiva y gerencia de las organizaciones mejor estructuradas. A partir de las conclusiones construidas en estos diálogos, asesores y representantes de las organizaciones pudieron detallar los cuellos de botella y definir herramientas de apoyo específicas, de acuerdo con las demandas presentadas en cada caso.

Las acciones de fortalecimiento de capacidades organizacionales buscaron, por tanto, presentar las herramientas necesarias para mejorar la calidad de los servicios internos y, así, facilitar el siguiente paso para un mejor posicionamiento en el mercado.

A su vez, los instrumentos metodológicos de apoyo a los procesos de comercialización y los estudios de mercado han sido considerados importantes para conocer el funcionamiento y las dinámicas del mercado, y los canales de comercialización, abriendo oportunidades para que un producto con una identidad regional impulse nuevas articulaciones con los mercados, de manera planificada. Adicionalmente, la asesoría permitió que las organizaciones que hicieron los estudios tengan una visión más amplia de los desafíos del sector comercial; asimismo, contribuyó con un conjunto de herramientas básicas para optimizar la gestión de los negocios.

De manera más concreta, el proyecto ha contribuido también en las siguientes actividades:

- La creación de oportunidades para el intercambio de experiencias con otras organizaciones de productores de los tres países de la Región Andina.
- El apoyo al uso de plataformas virtuales de comercialización.
- La elaboración de instrumentos que faciliten la visualización del flujo comercial con datos que sirven para monitorear el costo de producción de los productos frescos y procesados (como en las

cooperativas que producen, por ejemplo, chips de papa nativa, maíz frito, aguaymanto deshidratado); así como de los sectores que presentan mayores pérdidas y ganancias.

- La diversificación de la oferta de los productos, con la introducción del uso de orégano, páprika, ají y pimienta en las papas agroindustrializadas.
- La identificación de posibles alternativas de mercado que les permitan llegar a los consumidores de ingresos más bajos.
- La facilitación para innovar en las presentaciones de los nuevos productos.
- La elaboración de un plan de contingencia para evitar riesgos derivados de la oscilación del mercado.

Para avanzar en estos procesos, las organizaciones que actúan en la comercialización han comprendido que necesitan planificar sus acciones antes de empezar las negociaciones con los clientes. Con base en las experiencias desarrolladas, las organizaciones percibieron que la innovación comercial no significa necesariamente la creación de un nuevo producto. Pequeñas adaptaciones que den al producto una nueva identidad (como, por ejemplo, los chips con sabores apreciados por la cultura local), se pueden constituir en saltos cualitativos de gran importancia para que logren un mejor posicionamiento en el mercado, e incluso abra oportunidades de negocio con nuevos mercados.

Por último, es importante registrar que, desde el punto de vista de algunas gerencias de supermercados, se reconoce que hay un espacio entre los consumidores urbanos para difundir la idea del consumo de productos provenientes de una ACI, que incorporan prácticas de protección de la biodiversidad y de adaptación a los efectos del cambio climático. Por otro lado, otros supermercados, al reconocer el crecimiento de esta tendencia del consumo, definen una lista de exigencias para el ingreso de estos productos que inviabilizan las posibilidades para que las organizaciones productoras cumplan con es-



tos criterios. En general, se establecen relaciones asimétricas, donde las organizaciones integradas a estas cadenas de comercialización solo reciben el pago por los productos después de 30 o 60 días de la entrega de la carga contratada. Las reglas que definen esta relación comercial necesitan ser revisadas para que esta articulación pueda beneficiar a ambos sectores, generando una acción más sostenida en el tiempo.

### 3.1.4. Participación de las mujeres y la juventud

Entre los contenidos desarrollados en las sesiones de fortalecimiento de capacidades y las prácticas incentivadas, la ampliación de la participación de las mujeres agricultoras y la juventud rural en las actividades

La participación de las mujeres en las actividades de fortalecimiento de capacidades, con enfoque de género, ha sido de fundamental importancia para que desarrollen habilidades para posicionarse mejor en cada uno de los espacios (productivos, comerciales y organizativos).

productivas y comerciales, y en los espacios de toma de decisión en la familia y las organizaciones, se constituye en un tema transversal importante. Así, se busca contribuir con la reducción de los procesos de exclusión y las brechas de desigualdad social que persisten en las áreas rurales. En comparación con la juventud, las mujeres participan en diversas etapas de la cadena de valor, desde la producción (preparación de la tierra, siembra, manejo y cosecha), la poscosecha (limpieza, selección y clasificación), la transformación agroindustrial y hasta en la gestión comercial de las papas. Su contribución en las actividades productivas ocupa mayor protagonismo en las familias cuyos miembros masculinos

se ausentan para trabajar en otras actividades rurales o urbanas.

En ese sentido, este proceso de empoderamiento de las mujeres y la juventud es comprendido como una medida central para visibilizar su importancia en estos procesos y también para construir las bases de una nueva cultura social, de mayor respeto a las diferencias en las comunidades. Ambos grupos son valorizados como “parte de los procesos” y las organizaciones consideran que no pueden relegarlos de las actividades, reuniones y decisiones. En el caso de las mujeres, algunas organizaciones involucradas en el proyecto relatan un crecimiento de su participación en las reuniones internas, lo que contribuye a que conozcan mejor los problemas, aporten alternativas y compartan responsabilidades por las decisiones tomadas. A su vez, los trabajos desarrollados con la juventud han identificado una buena oportunidad para involucrarla en las actividades vinculadas a los procesos de comercialización, ya que se observa la importancia del uso de herramientas y plataformas digitales para acceder a los mercados.

Las habilidades más destacadas de la juventud para manejar las aplicaciones digitales en el área de la gestión operativa y comercial pueden representar una gran oportunidad para la generación de mecanismos que promuevan su inclusión en estos procesos.

### 3.2 Las capacidades de articulación institucional

Desde una perspectiva más amplia, el reconocimiento institucional y técnico alcanzado por la trayectoria de cooperación desarrollada por el CIP y el IICA se configura en un sólido capital político que facilita la apertura de relaciones con otras instituciones gubernamentales, organizaciones de productores, organizaciones no gubernamentales, academia y empresas del sector privado. Las acciones de fortalecimiento de capacidades impulsadas por el proyecto fueron construidas con base en la red de relaciones institucionales de cada organismo internacional. Este trabajo ha contribuido, por un lado, para ampliar y consolidar las interacciones entre CIP e IICA en temas emergentes, como ACI, adaptación de la agricultura a los efectos del cambio climático, acceso y desarrollo de la vinculación a mercados diferenciados. Por otro lado, el desarrollo de estas iniciativas formativas abrió oportunidades para el establecimiento de sinergias y complementariedades de capacidades con diversas instituciones gubernamentales y organizaciones sociales con las que no tenían relación previa. Así, este trabajo colaborativo entre las diversas instituciones y organizaciones se constituye en el substrato para la construcción de una rica experiencia participativa que permite extraer importantes lecciones y recomendaciones hacia procesos de cooperación similares en el futuro. En ese sentido, involucrar un número más amplio de instituciones y organizaciones territoriales comprometidas con los principios y objetivos del proyecto representa una importante señal para la construcción de la sostenibilidad y de las condiciones de escalabilidad de los procesos desarrollados.

Asimismo, es preciso reconocer que estos procesos de articulación enriquecieron y fortalecieron las capacidades técnicas e institucionales de los socios estratégicos, aliados y contrapartes. Con la finalidad de potenciar este círculo virtuoso de sinergias, las organizaciones participantes enfatizaron la necesidad de mantener e intensificar estas relaciones de cooperación y colaboración en el próximo periodo. Todas estas articulaciones externas positivas, han construido una “buena sintonía” entre el CIP y el IICA.

En términos más específicos, es posible afirmar que, en cada país, se ha logrado involucrar a diferentes actores institucionales, nacionales y territoriales, con diferentes niveles de integración y contribución al proyecto:

- Ministerios vinculados a las áreas de desarrollo rural, agricultura y medio ambiente, y sus unidades descentralizadas.
- Institutos gubernamentales de innovación e investigación agrícola, de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos, de meteorología.
- Instituciones pertenecientes a los gobiernos intermedios y locales.
- Sectores de la academia vinculados a estos temas; organizaciones de productores de primer y segundo grado.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Empresas del sector privado que actúan en la comercialización de la papa, supermercados, restaurantes, escuelas de cocina y redes gastronómicas dedicadas a la promoción del consumo responsable y nutritivo.

La Comunidad de Práctica sobre Innovación Agrícola para la Mitigación al Cambio Climático es un espacio de intercambio de información y experiencia para generar mapas de riesgo de plagas y enfermedades presentes en los cultivos de importancia económica, y, complementariamente, discutir y proponer soluciones fitosanitarias conjuntas para estos problemas.

En el caso de Ecuador<sup>6</sup> participan el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP); la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD); el Comité Europeo para la Formación y la Agricultura (CEFA); la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC); la

Un ejemplo práctico, fruto de la presentación del software ILCYM 4.0 presentado por el proyecto y de las articulaciones interinstitucionales derivadas de este proceso, fue la creación de una plataforma regional de gestión del conocimiento.

<sup>6</sup> La información obtenida revela que en Bolivia y Perú también se crearon estas Comunidades de Práctica, pero solamente en el Ecuador este espacio de intercambio de aprendizajes y gestión del conocimiento sigue operando. En los otros países, las actividades están paralizadas.



Universidad Técnica del Norte (UTN); y, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Finalmente, es importante registrar también que esta plataforma ha sido invitada para integrar el Consejo Regional de Cambio Climático.

Debido a la proyección alcanzada por esta articulación institucional, se propone que se fortalezca la institucionalidad de esta Comunidad de Práctica, para que se constituya en un órgano de aporte técnico y apoyo el diseño de propuestas de políticas públicas

A pesar de estos avances significativos en la capacidad de articulación institucional, es importante resaltar que estos logros han sido alcanzados en el marco de coyunturas de conflictos políticos nacionales y, principalmente, en un grave contexto de pandemia, donde las relaciones de proximidad social han sido prácticamente prohibidas a efecto de los protocolos de bioseguridad emitidos por todos los órganos responsables en los tres países de la región andina.

Otros dos ejemplos de sinergias institucionales que se encuentran en proceso de construcción, ambos en Perú: por un lado, un diálogo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para fortalecer el empoderamiento de mujeres rurales, por medio de la formación en metodologías de emprendimiento, y, por otro lado, los talleres de intercambio de experiencias, involucrando gobiernos regionales.

### 3.3 Oportunidades para promover la escalabilidad de la experiencia

Los éxitos parciales alcanzados por el proyecto y el “entusiasmo” de los grupos de productores y organizaciones de apoyo demuestran las condiciones favorables para escalar las experiencias desarrolladas hacia otras organizaciones de las zonas de intervención y otros territorios de la región andina. Con base en las evaluaciones acerca de los avances, dificultades y resultados obtenidos por el proyecto, aprendizajes y recomendaciones presentadas en este documento, la coordinación regional tiene importantes insumos de análisis para hacer una reflexión sobre las posibilidades de replicar, con los ajustes correspondientes, y escalar esta experiencia de cooperación.

Cada institución u organización involucrada en el proyecto ha incorporado herramientas innovadoras que se adecuan de manera más apropiada al perfil de su actuación institucional y varias de ellas pretenden continuar aplicando estos instrumentos.

Las metodologías creadas para implementar programas virtuales de fortalecimiento de capacidades en las áreas de innovaciones productivas y comerciales han revelado un gran potencial para ser utilizadas de forma más masiva en las áreas rurales. Las encuestas realizadas para esta sistematización revelan el “entusiasmo” de las familias, pero consideran necesario que se dé continuidad al

trabajo de fortalecimiento de capacidades en campo para que se pueda hacer un escalamiento de estas acciones.

La estrategia de formación de formadores ha sido fundamental en la generación de un colectivo de profesionales capacitados en la implementación y desarrollo de las prácticas, y herramientas para nuevos grupos de técnicos y de agricultores. Este saldo formativo positivo, por sí solo, ya representa una fuerte posibilidad de ampliación de las condiciones de escalabilidad de las acciones del proyecto.

Sin embargo, para que los aprendizajes preliminares se conviertan en actitudes y prácticas efectivamente incorporadas en los procesos productivos, comerciales y organizativos, es preciso profundizar el trabajo de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento técnico, con la finalidad de empoderar a las familias y organizaciones locales. Además, la escalabilidad de estas experiencias será más amplia y eficiente en el caso de que los resultados del proceso formativo sean capitalizados e institucionalizados por los diferentes actores involucrados.

Por tanto, es importante reconocer que los procesos virtuales de fortalecimiento de capacidades son instrumentos que han demostrado potencial para incidir sobre un gran número de grupos y organizaciones, por medio del intercambio de conocimiento, información, prácticas y herramientas. En ese sentido, basándonos en esta experiencia se determina que existen condiciones favorables para replicar estos procesos con otras organizaciones, facilitando la formación de grupos de productores en temas productivos, comerciales y organizativos. La ampliación de estas iniciativas en otros territorios que tienen la presencia de los SAAbP se constituye en una excelente oportunidad para expandir y consolidar los conocimientos sobre estos temas.

### 3.4 Acciones de comunicación y difusión

Ante un programa de fortalecimiento de capacidades en formato virtual, la coordinación regional, las coordinaciones nacionales del proyecto y las instituciones ejecutoras en cada país buscaron crear instrumentos de comunicación adicionales como parte de una estrategia de facilitación del aprendizaje. Una de estas medidas fue la producción y difusión de cuñas

radiales en español, aymara y quechua, sobre las prácticas desarrolladas en las actividades formativas, que fueron difundidas por emisoras locales con largo alcance radiofónico.

Otro instrumento fue la producción y divulgación de un DVD con la presentación de diversos videos de corta duración, para que las familias participantes pudieran tener una retroalimentación de las actividades. Los programas de televisión también fueron utilizados, aunque en menor proporción.

También se aprovechó de la página del Facebook de una de las organizaciones comercializadoras de la papa (RICAPAPA, en Bolivia), para divulgar cuatro recetas culinarias, donde actores reconocidos del sector gastronómico (ancestral, gourmet, pastelería y comida callejera) presentaron sugerencias de preparación de platos utilizando la papa como elemento central. Además, esta misma organización editó tres videos sobre saberes ancestrales, abordando los valores aymaras, la importancia del trabajo colaborativo y la rotación de cultivos, y el valor del papel de las mujeres en las actividades productivas.

Por otro lado, para contrarrestar a las medidas de distanciamiento social, las instituciones socias del trabajo en Bolivia, tal como se ha indicado anteriormente, incentivaron la creación de grupos de WhatsApp como una medida para promover un mayor acercamiento entre técnicos y productores. Esto ha permitido una mayor comunicación entre la coordinación de la organización local y las familias de agricultores. Debido a los efectos de la pandemia, hubo una intensificación del uso de las aplicaciones digitales y los productores se han obligado a manejar estas tecnologías digitales. De alguna manera, esta iniciativa ha contribuido a impulsar una mayor inclusión digital, lo que ha llevado a los propios agricultores a establecer una mejor comunicación con las plataformas de los canales de comercialización y otras páginas virtuales con informaciones sobre la situación del mercado.

Con una perspectiva autocrítica del proceso, se valora también que faltó desarrollar una estrategia de comunicación más cercana con los gobiernos regionales, a fin de comprometerlos con el proyecto y promover una participación más activa.



## 4. Principales lecciones y desafíos

Uno de los principales aspectos del proceso de sistematización, concebido con un instrumento de gestión del conocimiento, es la identificación de los aprendizajes colectivos más relevantes que se pueden extraer de una determinada experiencia vivida por un grupo diversificado de actores. La construcción de las lecciones aprendidas del proceso experimentado permite que los actores participantes miren más allá de las actividades realizadas y de sus contenidos específicos.

Idealmente, la definición de estas lecciones debe ser desarrollada de forma conjunta por los diferentes actores involucrados. Debido a las limitaciones de tiempo para el estudio de sistematización, fue prácticamente imposible reunir en un mismo espacio a actores que ocupan diferentes posiciones en el proyecto. Por tanto, las lecciones que serán presentadas son percepciones formuladas aisladamente por cada institución u organización participante. La clasificación, agrupación y reinterpretación de estos aprendizajes es de responsabilidad del autor, que buscó mantener la coherencia de estas lecciones con los aportes presentados en las otras etapas del proceso de consulta.

En ese sentido, las lecciones fueron agrupadas en este ejercicio de sistematización de la experiencia del Proyecto Papa, Familia y Clima en cuatro grandes categorías de análisis, que abarcan las perspectivas político-institucional, conceptual, metodológica y técnica. Aunque pueda parecer innecesario, cabe alertar que esta clasificación es puramente didáctica, pues existe una profunda imbricación e implicación directa entre estos elementos específicos.

En la parte final de esta sección, considerando los resultados anteriormente presentados y los aprendizajes colectivos, es posible identificar algunos desafíos relacionados con la consolidación de las innovaciones productivas y comerciales.

### 4.1 Lecciones aprendidas

#### 4.1.1. Lecciones político-institucionales

En primer lugar, es importante reconocer la complementariedad de las acciones establecidas entre el CIP y el IICA. Esta alianza institucional ha sido de fundamental importancia para construir una serie de articulaciones con otras instituciones regionales y nacionales que contribuyen decisivamente para la sostenibilidad técnica del proyecto.

Por otro lado, se valoriza el respaldo e involucramiento de las instituciones gubernamentales del más alto nivel nacional y subnacional. Este aval y la voluntad política de cooperar han sido fundamentales para facilitar la articulación de las acciones en el territorio, pero también para promover la difusión de las innovaciones productivas y comerciales aplicadas y validadas en campo. El respaldo institucional se muestra decisivo en dos momentos clave: cuando se pretenda dar escalabilidad a las iniciativas generadas y, cuando se busca formular propuestas de políticas públicas referenciadas en las lecciones y recomendaciones extraídas de la experiencia. La continuidad de estas relaciones interinstitucionales será de fundamental importancia para la coordinación de las acciones planificadas por los diferentes sectores y niveles gubernamentales.

Para la selección de la institución u organización que desempeñe el papel de socio estratégico es relevante tener en consideración su conocimiento sobre las características ambientales del territorio, la dinámica de la economía rural, la cultura organizativa y los modos de vida de las poblaciones rurales, y el funcionamiento de las institucionalidades locales. Además, es esencial que sea reconocido por sus capacidades técnicas y tenga la legitimidad para moverse en este contexto y coordinar e impulsar acciones interinstitucionales. Este segundo factor es decisivo, pues facilita la articulación y ejecución de las actividades programadas.

La tercera lección se refiere a la ampliación y fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales para el éxito del proyecto. Cuanto más diversas y sólidas sean las interrelaciones entre los actores involucrados, mejores serán las condiciones para la implementación de las acciones y el logro de los objetivos propuestos. Los resultados de esta cooperación pueden generar procesos que lleven, por ejemplo, al enriquecimiento de las agendas de trabajo de las instituciones y organizaciones involucradas, redefiniéndose la agenda de Investigación y Desarrollo, la pauta de cooperación técnica o incluso los formatos y contenidos de los programas de fortalecimiento de capacidades.

Por último, es preciso reconocer la estrecha contribución de los procesos de fortalecimiento de capacidades para la construcción y consolidación del capital social, una vez que las técnicas y habilidades desarrolladas en estos espacios formativos tengan el potencial de generar cambios en la dinámica

de la organización social y la cultura de un territorio, a partir de un trabajo de mediano y largo plazo.

#### 4.1.2. Lecciones conceptuales

El segundo grupo de aprendizajes está asociado a las concepciones estratégicas que fundamentan la construcción del proyecto. En primera instancia, la propia comprensión de innovación que necesita ser deconstruida. Esta noción ya no puede ser vista solamente como un proceso complejo que demanda grandes inversiones y tecnologías de punta. Para lograr procesos innovadores, se precisa de una buena planificación conjuntamente con el rígido cumplimiento de la ruta de trabajo. Así, los resultados aportan a la redefinición del significado de la noción de innovación, reforzando su dimensión multidimensional, no solo tecnológica.

La segunda lección conceptual revela que la diseminación del enfoque de una ACI es parte de un proceso de cambio en la cultura de organización local, lo que demanda tiempo de experimentación mayor que los dos años de ejecución del proyecto. Para experimentar y validar las prácticas y herramientas presentadas tanto en el campo de la producción como de la comercialización, se requiere un trabajo continuo de acompañamiento técnico presencial que sea capaz de impulsar la incorporación de estas alternativas en las comunidades y organizaciones asesoradas.

Las acciones en las áreas rurales han consolidado un tercer aprendizaje: es preciso construir una visión de totalidad e integralidad de los procesos. En el ámbito productivo, no basta focalizar la atención en la producción y comercialización de la papa, de forma aislada. Se confirma que es preciso pensar en sistemas, más que en productos. La papa es el núcleo central de los Sistemas Agroalimentarios Altoandinos basados en la papa, pero alrededor de ella existe una heterogeneidad de cultivos asociados que tiene una importancia vital para la seguridad alimentaria de las familias y la dinamización de los mercados locales.

Desde esta perspectiva, si para algunos grupos o familias la producción de la papa es menos rentable financieramente, es importante que se revalúe la posibilidad de priorizar la producción de otros rubros asociados que presentan



mejores oportunidades económicas en el mercado. Además, las directivas de las organizaciones necesitan mirar a los diferentes eslabones de la cadena productiva de la papa. Por otro lado, las organizaciones de productores que actúan en el área de la comercialización precisan explorar las potencialidades del mercado para los otros productos del SAAbP y, al mismo tiempo, fortalecer una visión panorámica del mercado, buscando comprender las interrelaciones entre los diferentes canales y actores involucrados.

En ambas dimensiones, esta comprensión del proceso, en su conjunto y de manera integrada, es un importante paso para identificar las brechas que favorezcan un mejor posicionamiento de estas organizaciones en la sociedad y los mercados. De forma complementaria a las dos últimas lecciones aprendidas, sumase la necesidad de construir una perspectiva de acción territorial: la integración de los procesos organizativos es clave para evitar la fragmentación y la desarticulación organizativa en los momentos de negociación y toma de decisión política; la construcción de estrategias territoriales de acción colectiva debe integrar en el análisis la situación de los procesos productivos y comerciales; la coordinación de las acciones con otros actores del territorio interesados en la valorización del consumo de las papas en las dietas alimentarias de cada país requiere de una visión que incentive la redefinición de las relaciones entre naturaleza, sociedad y economía, desde el punto de vista de las potencialidades y restricciones territoriales.

#### **4.1.3. Lecciones metodológicas**

La dimensión metodológica de los procesos de fortalecimiento de capacidades ha sido analizada anteriormente, pero en esta parte del documento será dedicada una atención especial a algunos aprendizajes que se pueden extraer de la experiencia implementada en los diferentes países. La primera lección común se refiere a la concepción metodológica del proyecto que se fundamenta en el enfoque “aprender haciendo”. Debido a las condiciones de ejecución del proyecto en un escenario de pandemia, las dificultades para cumplir con este principio han sido muy determinantes en las actividades.

Se pudo comprobar que los procesos participativos de fortalecimiento de capacidades son más efectivos cuando el trabajo es presencial, involucrando directamente a los grupos de productores en los procesos demostrativos. La modalidad virtual de los procesos formativos no ha generado los efectos que normalmente serían logrados por la implementación de las actividades presenciales de acompañamiento técnico a campo. Diversas personas entrevistadas reafirmaron que las sesiones virtuales no remplazan a las actividades presenciales, y que los contenidos impartidos en los talleres deben ser complementados con acciones prácticas, pues el fortalecimiento de capacidades no se logra solamente por medios virtuales.

Las técnicas presenciales de formación permiten una mejor incorporación de las prácticas y herramientas y enriquecen los aprendizajes colectivos de manera más eficiente. En ese sentido, actividades como el intercambio



de experiencias y los días de campo son instrumentos imprescindibles para fortalecer estos procesos de aprendizaje.

Los contextos ambientales, sociales, económicos, políticos y culturales donde se realizan las actividades del proyecto revelan realidades complejas y heterogéneas entre sí. En estos ambientes diferenciados, la coordinación del proyecto debe adoptar enfoques de intervención flexibles y formular instrumentos que puedan ser adecuados a las situaciones particulares de cada territorio y organización. Por tanto, el segundo aprendizaje metodológico refuerza la necesidad de la búsqueda de soluciones ajustadas a cada contexto específico, sin que esta definición conduzca a la pérdida del hilo conductor estratégico de los objetivos y resultados del proyecto. Es decir, las respuestas a los problemas locales tienen que ser contextualizadas, considerando la correlación entre el nivel micro y la dimensión macro de los procesos.

En ese sentido, la diversidad de las situaciones encontradas en los territorios exige la construcción de estrategias de acción diferenciadas y apropiadas a cada contexto. Dos organizaciones con orígenes, trayectoria, historia, tamaño, dinámica, forma de organización e inserciones comerciales distintas requieren de estrategias diferenciadas para el fortalecimiento organizacional, la consolidación de sus sistemas de producción y la diversificación de los procesos de comercialización.

La incorporación y la difusión de prácticas de ACI, como un elemento diferenciador de las papas en el mercado consumidor, tendrán mayores condiciones de viabilidad cuando las acciones en campo cuenten con la colaboración directa de un sólido grupo de productores que actúen como agentes de investigación: esta es la tercera lección metodológica del proyecto.

La importancia de la formación y consolidación de estas redes territoriales de agricultores-investigadores representa una lección aprendida, pues esta estrategia metodológica de trabajo ha funcionado en las organizaciones. Estas redes tienen agendas de investigación específicas y desarrollan experimentos y prácticas que buscan responder a las prioridades y desafíos de cada organización.

#### 4.1.4. Lecciones técnicas

Desde la perspectiva de las lecciones relacionadas con la dimensión técnica, el aprendizaje más significativo apunta para la necesaria sinergia de las acciones desarrolladas en los ámbitos productivos, comerciales, organizativos e institucionales. La desarticulación, entre estos aspectos<sup>7</sup>, ha provocado discontinuidad en el flujo de las relaciones entre los actores involucrados, dificultando la creación de sinergias capaces de potencializar los resultados alcanzados en cada área de actuación del proyecto; es decir, promoviéndose una mejor integración entre la dimensión productiva y la comercial.

En ese sentido, existe una profunda interdependencia y complementariedad entre las cuatro dimensiones, una vez que los avances en la incorporación de prácticas resilientes a los efectos del cambio climático deben ser acompañados, simultáneamente, de acciones de apoyo al fortalecimiento organizativo y al desarrollo de los vínculos comerciales.

Los grupos de familias apoyados en la mejora de sus sistemas de producción también deben disponer de herramientas que amplíen sus capacidades de negociación comercial. Únicamente estimular la adopción de técnicas productivas innovadoras utilizando variedades que presentan mayor potencial de inserción en los mercados, sin fortalecer las capacidades organizativas y sin apoyar a estas organizaciones para que establezcan nuevos vínculos comerciales, puede incidir en la permanencia o incremento de las existentes brechas entre los grupos.

De la misma manera, fortalecer las capacidades de innovación comercial sin crear las condiciones para una mejora y diversificación de los sistemas de producción es una iniciativa que tiene poco sentido lógico. La desconexión entre estos procesos crea un desequilibrio que dificulta la implementación de una estrategia coordinada, donde las instituciones y organizaciones tengan condiciones para avanzar en la construcción colectiva de procesos de incidencia política que sean capaces de transformar los resultados alcanzados en nuevas institucionalidades.

<sup>7</sup> La excepción parece ser el caso de Bolivia que ha logrado una mayor integración entre las organizaciones participantes de las Metas de Innovaciones Productivas y Comerciales.



Por otro lado, estas organizaciones perciben la importancia del acceso a información climática, capaz de emitir alertas tempranas de los eventos climáticos extremos (como las heladas, sequías, inundaciones, etc). Este instrumento de prevención de riesgos cumple un papel decisivo para que las familias tomen las iniciativas necesarias con el fin de disminuir posibles pérdidas en la producción. Asimismo, disponer de información actualizada sobre la dinámica de los mercados de papa, en específico, sobre la variación de los precios, significa una herramienta clave para mejorar los ingresos familiares y el posicionamiento comercial. Estos dos aspectos, vinculados al acceso a datos y proyecciones futuras, representan el segundo aprendizaje técnico.

Las instituciones gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, los organismos de cooperación técnica y las propias organizaciones de productores necesitan incentivar no solo la creación de grupos informales y asociaciones en cada comunidad o de cooperativas municipales. Al final, estas organizaciones, cuando actúan aisladas unas de las otras, acaban generando competencias entre sí, y no lazos de cooperación y solidaridad para enfrentar los problemas comunes. La consolidación de un proceso de articulación organizativa con un enfoque territorial es percibida como otra importante lección desde la perspectiva organizativa.

La cuarta lección de la dimensión técnica afirma que el rescate de las papas nativas y de los productos asociados a los SAAbP, como una herramienta de promoción de una estrategia de consumo saludable y sostenible, es parte de un proceso de reconfiguración de los Sistemas Agroalimentarios, de valorización de la producción con identidad cultural territorial, y de reconocimiento social de la importancia histórica de los modos de vida y saberes ancestrales para la sociedad.

El último aprendizaje importante apuntado en las consultas con los diferentes actores participantes del proyecto destaca la relevancia de la contribución de la juventud para apoyar a las familias en el uso de las plataformas y aplicaciones digitales instaladas en los celulares, particularmente aquellas asociadas a los mecanismos de comercialización. Existe mayor colaboración y aproximación entre miembros de la familia (adultos y jóvenes) gracias al conocimiento en el manejo de las herramientas digitales por parte de los jóvenes. Además, estas nuevas posibilidades de cooperación al interior de las familias, comunidades y organizaciones abren nuevas oportunidades de inserción de la juventud, particularmente en las actividades de gestión comercial.

## 4.2 Principales desafíos identificados

Los resultados parciales obtenidos hasta el momento con la implementación de las acciones de fortalecimiento de capacidades destacan la importancia de cuatro desafíos centrales.

**1** Este desafío es de orden conceptual: consolidar una visión sistémica e integral que, por un lado, facilite la incorporación de los principios de las prácticas de ACI en los SAAbP y, por otro, desarrolle y valide herramientas de innovación comercial que mejoren el posicionamiento de las familias y organizaciones productivas en el mercado. A partir de las experiencias generadas en los territorios, es posible formular nuevos aportes conceptuales que enriquezcan el marco de referencias acerca de la ACI.

**2** Desde el punto de vista metodológico, un desafío inmediato que se mantiene se refiere a la definición de los instrumentos y técnicas que permitan desarrollar la metodología “aprender haciendo” en una modalidad virtual, ya que no existe una decisión sobre el plazo para la suspensión de los cuidados sociales y sanitarios asociados a las implicaciones de la pandemia. Un reto vinculado a este proceso de capacitación virtual es la disponibilidad de las plataformas digitales de las instituciones responsables para abrigar estos programas de fortalecimiento de capacidades.

**3** En esta instancia se encuentra un grupo de desafíos que se relacionan con la agenda de investigación y desarrollo, implementada a partir de criterios participativos. Se considera que dos actores necesitan tener una participación más directa en estos procesos de investigación y desarrollo: por un lado, los grupos de investigación de la academia quienes podrían desarrollar proyectos en diferentes campos del conocimiento, y, por otro, las propias familias de las unidades productivas, conformando redes de agentes experimentadores-investigadores como una estrategia para fortalecer los resultados de estas iniciativas. Adicionalmente, es preciso enfatizar que los resultados de la agenda de investigación desarrollada en cada país en el campo de las prácticas agrícolas climáticamente inteligentes tienen que articularse con las estrategias y políticas definidas en las Contribuciones Nacionalmente Determinadas, particularmente en los pilares de mitigación y adaptación a los impactos del cambio climático.

**4** El último desafío es la construcción de las condiciones que impulsen una ampliación de la oferta de las papas nativas y las variedades mejoradas producidas bajo criterios de las prácticas de ACI como un elemento diferenciador del mercado. De forma complementaria, el aumento de esta producción está asociado a una perspectiva de crecimiento del consumo de las papas en la dieta alimentaria de las poblaciones consumidoras de la región andina, particularmente de los segmentos más vulnerables.

Al final, cabe resaltar también que estos dos últimos desafíos imponen un reto particular para las organizaciones productoras de papa, en especial aquellas pertenecientes a la agricultura familiar: necesitan estar bien estructuradas organizativamente para poder responder de forma ágil y eficaz a las demandas de un mercado dinámico y exigente en términos de calidad nutricional, respeto ambiental e inclusión social.





## 5. Recomendaciones

Durante las distintas etapas del proceso de consulta para el levantamiento de la información para la elaboración de este documento, los actores hicieron muchas sugerencias que sirvieron para este proyecto; sin embargo, esta recopilación de ideas indudablemente se tomarán en cuenta en otras iniciativas similares. De la misma manera que en el apartado de las lecciones, estas recomendaciones fueron agrupadas en tres áreas generales de las cuales desembocaron algunos subtemas:

- i) Para el Proyecto Papa, Familia y Clima.
- ii) Para la formulación e implementación de nuevos proyectos de cooperación en investigación y desarrollo.
- iii) Para la construcción de políticas públicas de innovación productiva y comercial.

### 5.1 Recomendaciones básicas para el proyecto

#### 5.1.1. Continuidad de las acciones en los territorios

La mayor preocupación de los grupos y organizaciones de productores es la interrupción de los procesos de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento técnico para la aplicación de las prácticas y herramientas al término del financiamiento del proyecto. Por eso, demandan que las instituciones promotoras encuentren los medios materiales y financieros para dar continuidad a las acciones desarrolladas hasta el momento en los territorios de los tres países.

La continuación de estos servicios se considera de fundamental importancia para que, por un lado, las diferentes herramientas puedan ser incorporadas en los sistemas de producción y las organizaciones, favoreciendo la emergencia de innovaciones productivas y comerciales. Y por otro lado, para consolidar las lecciones aprendidas y asegurar las condiciones que faciliten la difusión de las experiencias a otras comunidades y territorios.

Ante una situación inminente de disminución en la motivación de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto, recomiendan también que las instituciones coordinadoras busquen crear o fortalecer las condiciones de empoderamiento y autonomía de los actores sociales para que los procesos se mantengan después de la salida de los organismos cooperantes.

### 5.1.2. Institucionalización del Programa de Fortalecimiento de Capacidades

La segunda recomendación propone que el CIP y el IICA deberían institucionalizar los programas de fortalecimiento de capacidades, validándolos ante una institución de educación superior, sea una Universidad o un Instituto de Educación Superior. El reconocimiento académico a los programas les aseguraría el soporte científico, que serviría para atraer el interés de un número mayor de profesionales, equipos técnicos y representantes de los sectores productivo y comercial, para participar de las actividades programadas. Con eso, la institucionalización de este proceso formativo puede provocar un efecto multiplicador en diversos sectores, ampliando el alcance potencial de estas estrategias formativas.

## 5.2 Orientaciones para la formulación de nuevos proyectos de cooperación

En los diferentes espacios de consulta accionados durante el proceso de levantamiento de información para apoyar esta sistematización, ha sido posible recoger una diversidad de propuestas indicativas para orientar el diseño e implementación de futuros proyectos de cooperación en el área de investigación y desarrollo. Las recomendaciones más significativas son presentadas a continuación.

### 5.2.1. La noción agricultura climáticamente inteligente

Diversos actores participantes de este proceso constataron que la noción agricultura (o papa) climáticamente inteligente se encuentra en proceso de construcción y destacan la necesidad del esfuerzo conjunto de diferentes instituciones gubernamentales, organizaciones sociales, organismos internacionales y empresas privadas para que este concepto sea mejor lapidado y desarrollado como un instrumento de apoyo conceptual a los procesos de enfrentamiento ante los efectos climáticos en la agricultura.

### 5.2.2. Las parcelas demostrativas

En segundo lugar, los trabajos implementados en las comunidades reconocen la importancia de la instalación de parcelas demostrativas como parte de la estrategia metodológica “aprender haciendo”. Sin embargo, para que las prácticas puedan ser incorporadas por las familias (lo que requiere, entre otros factores, confianza, un análisis de riesgo y un cálculo de costo/beneficio), los actores sugieren que los proyectos de cooperación sean de mayor plazo de duración, de manera que la implementación de las buenas prácticas productivas se convierta en un factor de mejora de la calidad de los productos. Este valor agregado (alimentos de calidad y nutritivos producidos bajo criterios de la ACI) pasa a ser un elemento diferenciador para potencializar nuevas oportunidades de mercado. Así, la validación y asimilación de estas prácticas representan importantes aprendizajes para los diferentes grupos de productores, lo que les permiten intercambiar estas experiencias con otras comunidades y organizaciones.

### 5.2.3. La diversificación productiva

De forma complementaria, la mayor parte de las encuestas realizadas recomienda también que las familias y organizaciones locales sean apoyadas técnicamente para fortalecer la diversificación de la oferta productiva de los sistemas de producción<sup>8</sup> (habas, arvejas, quinua, olluco, mashua, oca, tarwi, hortalizas, vainitas, cebolla, zanahoria, etc.), valorizando los atributos ambientales, sociales, culturales y nutritivos asociados a estos productos. En general, esta forma de organización de los sistemas productivos está asociada a la propia concepción del modo de vida de las poblaciones rurales andinas que, debido a sus limitaciones en términos de la disponibilidad de área y recursos, prioriza la dimensión de la seguridad alimentaria y nutricional. Esta estrategia busca disminuir los riesgos comerciales de la dependencia de un solo producto y, al mismo tiempo, ampliar las posibilidades de aumento de los ingresos familiares y de posicionamiento en el mercado.

<sup>8</sup> Solamente una de las entrevistas enfatizó la necesidad de promover una especialización en un rubro.



#### **5.2.4. El enfoque sistémico**

La concepción del proyecto precisa considerar la articulación entre los procesos organizativos, productivos y comerciales, que guardan una profunda interdependencia entre sí, pues las acciones realizadas en una de esas dimensiones ganan mayor fuerza cuando están acompañadas de las iniciativas desarrolladas en los otros ámbitos de acción. Con base en esta visión integrada, se propone que la estructuración de los programas de fortalecimiento de capacidades deben considerar todos los elementos vinculados a las cadenas de valor, desde la producción hasta el consumo final, contemplando la producción de los insumos, los trabajos de poscosecha, la transformación y la logística de comercialización. Además, el foco del proyecto debe buscar el aumento de la resiliencia de los SAAbP, y la mejora en las condiciones de producción de los cultivos, a partir de la perspectiva de la garantía de la seguridad alimentaria y la provisión de los medios de vida necesarios para su reproducción social.

#### **5.2.5. El enfoque contextualizado**

La experiencia demostrada por el proyecto sugiere también la relevancia de la aplicación de herramientas e instrumentos diseñados para atender las demandas de cada contexto territorial, organizativo, social y económico de los grupos familiares que serán asesorados. Las alternativas para solucionar los problemas deben ser analizadas considerando los requerimientos de cada grupo apoyado y del contexto social y económico en que se realizan las acciones. Así, a partir de respuestas individuales, diseñadas “a la medida”, las posibilidades de alcanzar resultados más eficaces son mayores.

#### **5.2.6. El tiempo del proyecto**

Otro elemento, ya referido anteriormente, se relaciona con el tiempo de los proyectos de cooperación en el área de investigación y desarrollo diseñados para promover un cambio en los sistemas de producción y los mecanismos de inserción comercial: es consenso entre los entrevistados que estas iniciativas necesitan de un plazo más largo de ejecución. Consideran que experiencias de este tipo deben tener, por lo menos de tres años de duración, de manera que los procesos, prácticas e instrumentos puedan ser validados e incorporados en la dinámica de las comunidades y organizaciones.

Adicionalmente, plantean que el inicio de estos proyectos de cooperación deben ser programados para empezar meses antes del proceso de siembra, con la finalidad de que los equipos técnicos puedan orientar la implementación de las buenas prácticas a ser implementadas. Este plazo es necesario porque la coordinación del proyecto debe seleccionar y capacitar a los equipos técnicos, identificar y seleccionar a las organizaciones de los productores, hacer los contactos institucionales con las autoridades locales, estructurar las parcelas demostrativas, etc.

### 5.2.7. Las alianzas institucionales

La construcción de un sólido campo de alianzas institucionales, en los ámbitos nacional, subnacional y local, se presenta también como una iniciativa necesaria en la etapa de formulación del proyecto. Sin embargo, se recomienda que las instituciones coordinadoras elaboren una estrategia de construcción de alianzas capaz de conformar una amplia red de relaciones institucionales, y consolidar las oportunidades de escalabilidad de las experiencias desarrolladas hacia otros grupos y territorios. Las articulaciones interinstitucionales, en los diferentes niveles y sectores, son decisivas para la producción de sinergias.

Entre los actores clave en el territorio, se destacan las autoridades y los equipos técnicos de los gobiernos locales, y la representación de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que prestan servicios de asesoría a las diferentes formas de organización rural, en especial de la agricultura familiar. En estos casos, la participación e involucramiento de estos sectores es muy importante para el intercambio de metodologías y experiencias de trabajo, de manera que puedan incorporar en su agenda aquellas prácticas y herramientas metodológicas que consideren más adecuadas para sus programas de acción y proyectos.

Un tercer campo de articulación institucional que necesita ser profundizado es con las instituciones de educación superior instaladas en los territorios. Las relaciones con la academia pueden aportar en dos direcciones complementarias: por un lado, vincular la academia con procesos de investigación y extensión universitaria más estructurales, articulados directamente a las necesidades de las comunidades y organizaciones pertenecientes al entorno de estas instituciones educacionales; y por otro, los resultados logrados con la aplicación de las herramientas desarrolladas pueden generar conocimientos que permitan incorporarlos en las carreras de formación técnica o universitaria.

Otro segmento que ofrece grandes oportunidades de avance y que ha crecido últimamente es el sector de restaurantes, principalmente aquellos identificados con la conformación de modalidades de consumo saludable que buscan rescatar los productos de origen local en la dieta alimentaria.

### 5.2.8. Estudios complementarios

En la fase de diseño de un proyecto es importante reunir y sistematizar toda la información sobre los temas centrales que serán abordados y sobre sus implicaciones en los territorios de cooperación. A partir de esta línea base de conocimientos, el proyecto podrá definir, con mayor precisión, los nuevos estudios que serán promovidos para analizar aspectos demandados por las instituciones involucradas.

Considerando la experiencia del presente proyecto, diversas áreas de investigación podrían ser impulsadas; como por ejemplo:

- En la dimensión metodológica: Conocer mejor las herramientas disponibles para llevar a cabo un programa virtual de fortalecimiento de capacidades.
- En la dimensión productiva: Identificar las lecciones aprendidas de los grupos de productores y organizaciones que han buscado incorporar en sus sistemas de producción las prácticas climáticamente inteligentes.
- En la dimensión comercial: Realizar estudios sobre las dinámicas de los mercados alimentarios; los espacios y las formas de interacción entre los diferentes actores; las iniciativas de integración de las organizaciones de productores con las grandes cadenas de comercialización; las experiencias de construcción de nuevas alternativas comerciales, como los circuitos cortos de comercialización, y la percepción de los consumidores urbanos sobre los atributos de alimentos climáticamente inteligentes, en particular, las papas.

Los resultados de estos análisis en la fase inicial de implementación del proyecto representan insumos técnicos que sirven para apoyar la toma de decisiones y direccionar las acciones, buscando potenciar los productos finales.



### 5.2.9. La estrategia de fortalecimiento de capacidades

El proceso de fortalecimiento de las capacidades no debe ser visto solamente como un conjunto ordenado de eventos que contribuyen para la formación de equipos técnicos y grupos de productores. Para que cumpla con sus objetivos finales, las actividades formativas tienen que ser complementadas con la implementación de acciones de seguimiento y acompañamiento técnico, involucrando técnicos locales, profesionales de la academia y agricultores-investigadores.

### 5.2.10. El fortalecimiento de los procesos organizativos locales y territoriales

Desde una perspectiva más amplia, el apoyo al fortalecimiento de los procesos organizativos locales puede incidir sobre diferentes áreas de actuación, tanto internas como externas. Por un lado, en la dimensión organizativa interna, pueden ser identificadas, por lo menos, tres acciones estratégicas que ameritan asesoría externa:

- El fortalecimiento de las capacidades organizativas de los grupos de agricultores, de acuerdo con sus características específicas, para que tengan mejores condiciones de responder a las demandas del mercado.
- La consolidación de las relaciones entre los asociados, fortaleciéndose los lazos de cooperación interna a la asociación o cooperativa.
- La ampliación de la representatividad de la directiva y la creación de espacios de participación democrática para la toma de decisiones.

Por otro lado, los nuevos proyectos de cooperación también pueden contribuir con la construcción y consolidación de las relaciones entre las organizaciones de productores. Esto implica en el apoyo a la articulación de las entidades de base en organizaciones de segundo grado, con el objetivo de definir una agenda común y actuar de forma coordinada y unificada ante principales problemas colectivos.

El fortalecimiento de las capacidades internas y de articulación organizativa, a partir de la creación de redes de organizaciones, es considerado como un elemento vital para ampliar los diálogos con las instituciones gubernamentales. El intercambio de experiencias con otras organizaciones similares ayuda en los procesos de gestión organizacional y, consecuentemente, en el empoderamiento de los actores y su poder de negociación e incidencia. Por último, el fortalecimiento de estas capacidades permite que las organizaciones tengan mejores condiciones para acceder a infraestructura de almacenamiento y logística lo cual permite conservar, clasificar,



procesar y comercializar las papas. Así, los participantes de las consultas de sistematización apuntan estas acciones como importantes para la ejecución de proyectos equivalentes.

### 5.2.11. El proceso de inclusión y empoderamiento de las mujeres y la juventud rural

Desde una perspectiva más específica, pero no de menor valor, los programas de fortalecimiento de capacidades deben incluir en las actividades de formación un enfoque de equidad, que busque transversalizar los enfoques de género y generacional en los contenidos planificados del curso y de todas las demás actividades desarrolladas por el proyecto. Estos abordajes transversales son fundamentales para la promoción de mayores espacios de empoderamiento de las mujeres y la juventud en las acciones de un proyecto.

Las iniciativas de inclusión deben diseñarse con el fin de ampliar la participación de estos segmentos no solo en los procesos de organización, producción, transformación y comercialización, sino también para que tengan condiciones de gestionar el tiempo y puedan participar de manera más efectiva de los diferentes espacios de socialización. Así, en las directrices para la formulación de un nuevo proyecto de cooperación técnica es preciso contemplar medidas y acciones en pro de la participación de las mujeres y la juventud en las acciones. Una de las alternativas a ser considerada es la definición e implementación de una agenda específica de acciones afirmativas al interior de cada organización, con el propósito de fomentar avances en términos de los espacios ocupados por mujeres y jóvenes.

La juventud, por ejemplo, podría ser llamada a contribuir con las acciones relacionadas con el manejo de las herramientas tecnológicas y plataformas digitales, cada vez más indispensables en los procesos de activación y diversificación de las relaciones comerciales. Otra oportunidad posible es incorporar a la juventud formada en carreras técnicas o universitarias vinculadas a la agricultura, gestión administrativa o negociación comercial, con el objetivo de aprovechar sus capacidades en apoyo al trabajo desarrollado por las organizaciones locales y, al mismo tiempo, contribuir para el relevo o integración intergeneracional. De esta manera, la generación de nuevas oportunidades de inserción económica de la juventud rural es un factor que

fortalece su autonomía y reconocimiento social. Por otro lado, los participantes de la entrevista consideran esencial la creación de mecanismos de incentivo a una amplia participación, en especial de las mujeres, en las diferentes actividades promovidas por las organizaciones.

### 5.2.12. La metodología de los procesos de fortalecimiento de capacidades

Las sugerencias metodológicas para los nuevos programas de fortalecimiento de capacidades son variadas:

- En un escenario de restricciones para la realización de actividades presenciales, se recomienda una formación básica para el uso de las tecnologías de información y comunicación, y la ofimática, particularmente para apoyar los procesos de asistencia técnica virtual y la integración entre equipo técnico y grupos de productores (por ejemplo, formación de grupos de WhatsApp). Los programas formativos deben definir los objetivos del aprendizaje y los resultados esperados, y tipificar los perfiles de los grupos interesados, de acuerdo con sus características y necesidades; entonces, deben formular las bases de los cursos a la medida de las demandas identificadas, con el objetivo de que sean de fácil entendimiento y aplicación.
- Los contenidos elaborados deben ajustarse al contexto local y utilizar un lenguaje técnico sencillo, adecuado a las condiciones de cada grupo; de la misma forma, los materiales de apoyo al aprendizaje deben ser didácticos, ajustados a la modalidad virtual y a los tiempos disponibles.
- La estrategia formativa debe considerar el tiempo de dedicación necesario para cumplir con las actividades previstas en el programa, de modo que los grupos participantes no tengan obstáculos para insertarse en los cursos.
- Con el fin de mejorar la eficiencia del proceso virtual de fortalecimiento de capacidades, se sugiere dedicar atención especial a la integración de las sesiones sincrónicas (exposición de



los contenidos en videos grabados, webinarios) y asincrónicas (presentación de documentos de debate para profundizar la reflexión).

- También se propone una adecuada selección del equipo facilitador, sobre todo si el diseño del proceso se fundamenta en la modalidad virtual.

Adicionalmente, se recomienda que las metodologías y herramientas generadas por estos programas sean socializadas con las demás instituciones y organizaciones participantes, compartiéndose los conocimientos disponibles. La última propuesta de base metodológica se relaciona con la necesidad de crear mecanismos de monitoreo de los participantes, para que se pueda mensurar la aplicación e incorporación de las prácticas y herramientas sugeridas en los procesos de fortalecimiento de capacidades.

### **5.2.13. La inclusión del tema de incidencia**

Para promover medidas que contribuyan con la escalabilidad de las experiencias y actividades desarrolladas, se recomienda la inclusión, en el temario de los cursos, de un capítulo o apartado específico destinado a la construcción de estrategias de incidencia. La introducción de este tema busca ofrecer a los grupos participantes un conjunto de instrumentos que les permitan desarrollar iniciativas de incidencia en las políticas públicas, por medio de una mayor aproximación con las autoridades gubernamentales para presentarles los avances logrados e, incluso, negociar la asignación de recursos públicos para socializar la utilización de las innovaciones productivas y comerciales en otros territorios. Sin embargo, los procesos de incidencia pueden ser accionados en otros campos de articulación institucional (como, por ejemplo, con ONG, academia, sector privado —supermercados, restaurantes, cafeterías, etc.— u otros actores próximos).

### **5.2.14. Las innovaciones productivas**

La necesidad de las innovaciones productivas es resultado de un conjunto articulado de pasos. En ese sentido, se recomienda la adopción de algunas medidas básicas:

- La adecuación de las prácticas climáticamente inteligentes a las condiciones y demandas de cada organización local.
- La ampliación y consolidación de una oferta productiva más diversificada.
- La innovación de productos, en particular los procesados industrialmente, de manera que atienda a las demandas del mercado emergente.

Para asegurar estos avances, la investigación agrícola cumple un papel decisivo, promoviéndose prácticas de reducción de los costos, disminución de las pérdidas y mejoras en la calidad nutricional de la papa y los demás alimentos asociados a los SAAbP. En este proceso, los nuevos proyectos de investigación y desarrollo deben incentivar la creación de redes de agricultores experimentadores-investigadores, con el propósito de validar las alternativas climáticamente inteligentes experimentadas en campo. Esta nueva agenda de investigación participativa se basa en la contribución directa de los grupos de familias participantes y el desarrollo de soluciones construidas a partir de la articulación de los saberes locales con el conocimiento acumulado por las ciencias. Del encuentro de estos diferentes saberes se espera contribuir para la generación de innovaciones en el ámbito de la producción.

### **5.2.15. Las innovaciones comerciales**

Los futuros proyectos deben apoyar la formulación de estrategias diferenciadas de inserción y diversificación de los canales de comercialización, sea con base en planes de negocio más estructurados o en herramientas más sencillas de apoyo a la gestión comercial, pero útiles para determinadas organizaciones más débiles. Deben también promover una permanente capacitación de las directivas de las organizaciones para que tengan condiciones de participar de ferias y ruedas de negocio que generen acuerdos comerciales.

Adicionalmente, cabe señalar que estas actividades de fortalecimiento de capacidades también deben brindar conocimiento sobre las dinámicas del mercado agrícola, el comportamiento de los canales tradicionales de comercialización y las oportunidades de conexión comercial con nuevos mercados, como los circuitos cortos de comercialización, las ferias agroecológicas, las entregas de canastas en formato delivery en las ciudades, las biotiempos o bionegocios, las cafeterías, los restaurantes gourmet, entre otras experiencias de proximidad con los consumidores finales.

### **5.2.16. La construcción de una campaña pública de concientización de los consumidores**

Los futuros proyectos de cooperación deben promover iniciativas que estimulen la redefinición de las tendencias de consumo alimentario y el

establecimiento de condiciones para la generación de una nueva dieta alimentaria capaz de penetrar en amplios sectores de la sociedad. A partir de esta estrategia general, se sugiere la ampliación del consumo responsable de la papa, en especial las papas nativas y agroecológicas producidas por grupos de la agricultura familiar, bajo los principios de una ACI.

Para eso, será necesario, entre otras medidas, una amplia campaña pública de sensibilización y concientización de la población consumidora de las ciudades para que aumenten en su dieta nutricional el consumo de las variedades de papa. Esta campaña debe ser direccionada para impulsar el consumo de papas resilientes que ayudan a preservar el ambiente; que son nutritivas; que valorizan las culturas locales y rescatan las variedades andinas; que son producidas mayoritariamente por grupos de mujeres indígenas, entre otros atributos. No se propone una campaña simplemente para aumentar el consumo de la papa. Por tanto, los atributos ambientales, sociales y culturales, de alguna manera, deben ser reconocidos en los precios del mercado final, pues no se trata de una papa producida por el modelo convencional. En ese sentido, la población urbana consumidora de la papa debería tener más información sobre las características de las papas climáticamente inteligentes provenientes de la agricultura familiar, de manera que esté consciente de sus beneficios y, principalmente, de los valores intangibles incorporados en su producción.

Además de la papa fresca, limpia, seleccionada y clasificada, algunas organizaciones de productores han avanzado en los procesos de agroindustrialización de los productos asociados a los SAAbP, por medio de la producción de hojuelas puras y aromatizadas, harinas, maíz frito, aguaymanto deshidratado, entre otros productos procesados. La orientación de esta campaña debe abarcar también a estos productos con valor agregado.

Si la promoción de los beneficios del consumo de las papas valorizadas por esta campaña logra alcanzar sus objetivos, estos resultados generarán presión en la demanda de las papas climáticamente inteligentes en el mercado y también en la mejora de las infraestructuras de producción, poscosecha, transformación, logística de almacenamiento y comercialización, y los servicios de asesoría técnica. Por tanto, es imperioso que los nuevos proyectos refuercen la necesidad de diseminar prácticas de producción sostenibles y resilientes de base agroecológica u orgánica.



Desde esta perspectiva, los consumidores son considerados como un “campo de incidencia”, es decir, como un sector con poder y capacidad de influir en la construcción de las tendencias del mercado, redefiniendo dietas y gustos alimentarios. Por eso, se propone la creación y fortalecimiento de los canales de diálogo y relacionamiento con los consumidores urbanos, con el objetivo de fomentar y ampliar una demanda sostenible de los productos vinculados al modelo de una ACI. En ese sentido, el rediseño de las estrategias de comercialización en las zonas rurales, considerando el principio de la heterogeneidad de los procesos, dinámicas y actores, debe ser elevado a la categoría del debate público, pues interesa a toda la sociedad.

### **5.2.17. La gestión organizativa**

Aunque este tema no aparezca de forma objetiva y clara en las opiniones de los participantes de los espacios de consulta, es posible desprender de las propuestas que, para poner en marcha las innovaciones productivas y comerciales, es necesario una estructura organizativa representativa, legítima, renovada, democrática, inclusiva y dinámica.

Además, sus dirigentes necesitan conocer, con datos seguros y actualizados, la situación de las diversas áreas de la organización, y tener capacidades de negociación e incidencia política y social. Por eso, en la programación del proceso de fortalecimiento de capacidades es notoria la demanda de incluir la presentación de herramientas metodológicas que traten de la dimensión organizacional.

### **5.2.18. Las acciones para potenciar la escalabilidad de la experiencia**

Para garantizar un mayor escalamiento de las experiencias, es importante asegurar la implementación de once medidas complementarias:

- Dar continuidad a la replicabilidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades en otros territorios rurales y coordinar los esfuerzos para que estos programas sean constantemente sistematizados, y así que sus conceptos y herramientas desarrollados sean incorporados institucionalmente.
- Las instituciones responsables deben programar recursos financieros y equipos técnicos para actualizar los contenidos, incorporándose cambios que mejoren las futuras ediciones.
- Crear espacios de reflexión, discusión e intercambio de conocimientos, lecciones y resultados que perfeccionen los instrumentos ofertados por los programas, por medio de la articulación de

comunidades de práctica que traten de los temas de innovaciones productivas, comerciales y organizativas.

- Poner a disposición, de modo permanente, los contenidos de los programas de fortalecimiento de capacidades en las plataformas digitales de las instituciones ejecutoras.
- Ampliar los ejercicios de formación de formadores como una estrategia para presentar los contenidos a un número más grande de equipos técnicos y grupos de agricultores, compartiendo los aprendizajes colectivos con otros grupos.
- Viabilizar las condiciones institucionales y los mecanismos operacionales que garanticen una amplia alianza interinstitucional, donde participen representantes de los gobiernos subnacionales, las organizaciones económicas de los productores, las organizaciones no gubernamentales, y la academia en los nuevos procesos.
- Convocar a los actores institucionales y sociales territoriales para participar del proceso de planificación de la definición de las bases de los próximos programas.
- Articular la inclusión de esta estrategia innovadora de fortalecimiento de capacidades en temas productivos y comerciales en las agendas de las instituciones involucradas, pues este proceso amerita estudios, investigación y acompañamiento técnico que complementen y profundicen los avances logrados hasta el momento.
- Mantener a las autoridades gubernamentales locales permanentemente informadas de las actividades del proyecto y de los avances y resultados alcanzados, para que decidan acerca de las posibilidades de adoptarlas en otras comunidades y organizaciones.

- Diseñar estrategias específicas de fortalecimiento de capacidades en términos productivos y comerciales, que consideren como punto de partida las características y demandas concretas de cada grupo y organización.
- Fortalecer las capacidades de autonomía local, por medio de la conformación de redes de agricultores experimentadores-investigadores.

Por último, cabe resaltar que las dificultades para escalar esta experiencia hacia otros territorios y organizaciones son mayores cuando el proyecto no recibe el apoyo de instituciones gubernamentales que les den respaldo político y técnico en el territorio donde las actividades se van a realizar.

#### **5.2.19. La estrategia de comunicación y difusión de los resultados**

Se sugiere, finalmente, que los nuevos proyectos de investigación y desarrollo formulen, desde el inicio de su implementación, una estrategia de comunicación y difusión de los resultados. Este plan puede ser focalizado en un público específico o tener un carácter más plural, direccionando sus mensajes clave a sectores específicos (productores, gestores de política pública, consumidores, agentes del mercado) o presentando datos relevantes que sirvan para llamar la atención sobre determinadas situaciones o temas. Para cada público es necesario un abordaje adecuado, con contenidos comunicacionales sencillos que informen sobre las acciones realizadas y, al mismo tiempo, contribuyan para cambiar concepciones y prácticas.

Estos mensajes deben ser utilizados, por tanto, para comunicar eventos, mostrar las realidades rurales y, principalmente, fortalecer las relaciones entre los diferentes actores y generar mayores compromisos con los objetivos del proyecto. Por eso, se propone el uso de diferentes instrumentos comunicativos (publicaciones, spots, notas en redes, notas de prensa, cuñas radiales, infografías, etc.) en formatos creativos, así como diversos medios de comunicación (canales de televisión, radios, redes sociales, páginas web, etc.), para llegar con mayor eficacia a los públicos seleccionados. Sin embargo, es



importante resaltar que las propias plataformas de comunicación de las instituciones coordinadoras y socias también deben ser utilizadas para compartir este contenido.

En general, los participantes enfatizaron que estos instrumentos comunicativos deben direccionarse, prioritariamente, a dos sectores “externos”: por un lado, hacia los gestores de las políticas públicas locales, con el objetivo de desarrollar un compromiso institucional que incorpore los resultados en la forma de programas gubernamentales permanentes y con presupuesto público para financiar la ampliación de las acciones. Por otro lado, los proyectos deben dedicar atención particular a los consumidores finales, pues son considerados como los actores potenciales con capacidades para influir en los cambios del perfil del mercado.

En ese sentido, la implementación de una campaña de publicidad para ampliar los conocimientos sobre las propiedades nutritivas de las papas y aumentar el consumo de las papas nativas, debe considerar la necesidad de extender el consumo de este producto y sus derivados también a las poblaciones de menores ingresos. Las organizaciones de la agricultura familiar vinculadas a la comercialización de la papa nativa, no quieren que sus productos sean accesibles solamente a las personas de los países compradores del exterior o a las poblaciones nacionales que tienen más recursos financieros. Su perspectiva de mercado busca incluir también a todos los segmentos sociales del país, democratizando el consumo de la papa, y creen que estas campañas publicitarias deberían favorecer este objetivo.

Esta estrategia debe ser coordinada por las instituciones responsables del proyecto, pero su ejecución puede ser descentralizada, con el apoyo de las demás instituciones y organizaciones locales vinculadas al proceso de cada territorio. Preferentemente, la infraestructura disponible debe permitir que los equipos técnicos del área de comunicación acompañen las actividades de campo y puedan recolectar testimonios, documentar historias de vida, registrar los cambios provocados por la introducción de determinadas innovaciones y grabar imágenes y contenidos necesarios para producir y difundir los materiales de la forma más masiva posible.

Otra estrategia diferenciada es llevar a cabo, periódicamente, mesas de diálogo con la participación de actores institucionales y sociales vinculados a diferentes sectores (agricultura, salud, educación, mercado, ambiente, etc.), donde se puedan profundizar determinados temas e, incluso, sedimentar las ideas a fin de proponer políticas públicas que favorezcan los avances del trabajo.

En esta misma línea propositiva, es recomendable que los actores involucrados en la implementación del futuro proyecto creen espacios de reflexión colectiva para identificar hallazgos e innovaciones conceptuales, metodológicas y operacionales, en los ámbitos productivos, comerciales y organizacionales, que les permitan elaborar *positions papers* que profundicen las bases del debate conceptual, tomando en consideración el referencial empírico y los avances logrados por la acción colectiva experimentada. Así, desde esta amplia perspectiva, estas proposiciones servirán para la construcción de una agenda política regional y nacional, con potencial para incidir en los procesos de toma de decisiones.

### 5.3 Para la formulación de políticas públicas de innovación productiva y comercial

Entre las recomendaciones, es posible identificar un tercer bloque de propuestas referidas al proceso de construcción de políticas públicas. En este campo de proposiciones se enfatiza la necesidad, en primer lugar, de formular instrumentos diferenciados de políticas públicas, con el propósito de favorecer la diversidad de condiciones encontradas en las áreas rurales (familias más capitalizadas por familias en situación de vulnerabilidad; familias que producen papas convencionales por familias con productos que atienden a los criterios de la ACI; organizaciones consolidadas por organizaciones débiles; organizaciones que comercializan la papa fresca por organizaciones que venden productos agroindustrializados; organizaciones insertadas en el mercado interno por organizaciones vinculadas a mercados internacionales, entre otras diferenciaciones).

Si se pretende diseñar una política que sea inclusiva y beneficie a una base más amplia de familias productoras, es preciso formular instrumentos diversificados. Caso contrario, las políticas tienden a beneficiar a los grupos más capitalizados, más organizados y ya insertados en los mercados. En ese sentido, estas políticas tienen que ser adecuadas a las características y realidades de cada tipo de familias y organizaciones. Además, las políticas necesitan incorporar el enfoque territorial, contemplando otras escalas espaciales, saliendo de la esfera macro y bajando a una escala intermedia, de bases territoriales, donde se pueda contar con la participación de los actores locales en la gestión de su implementación y, así, tener mayores condiciones y posibilidades de generar impactos.

Las políticas de apoyo a los procesos productivos han sido destacadas como una segunda área de proposiciones. La más general enfatiza la demanda de institucionalizar las políticas de desarrollo de prácticas de ACI en la agenda de las instituciones públicas y organizaciones sociales. La concepción de estas políticas debe considerar la totalidad y complejidad de las relaciones, dinámicas y procesos sociales y económicos que se dan al interior de las comunidades y familias participantes.

Desde esta perspectiva, las alternativas innovadoras para la estructuración de los SAAbP (donde se combina la producción de papas con la siembra de otros rubros) deben ser planificadas con la finalidad de garantizar la Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, y la provisión de los medios de vida necesarios para la reproducción social de los grupos de familias. Asimismo, los resultados de las innovaciones desarrolladas en los SAAbP deben contribuir para reprogramar las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático establecidas en las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) y Acción Nacional Apropia de Mitigación (NAMA).

El Estado, de forma complementaria, debe asegurar la inversión para profundizar los conocimientos técnicos que promuevan la transición de la base tecnológica, que redefina los parámetros de producción y regulación de los procesos productivos, que mejore la calidad de los productos, que reduzca los costos de producción, que aumente el rendimiento, la productividad y los ingresos de las familias.

En el campo de las innovaciones comerciales, las políticas del Estado deberían enfatizar, por ejemplo en:

- La implementación de mecanismos de regulación de precios, evitándose la volatilidad de los precios de la papa en el mercado agrícola.
- El estímulo a la comercialización de los productos derivados del SAAbP por medio de los programas de compras institucionales.
- El apoyo a los circuitos cortos de comercialización u otras formas de venta directa de los productores con los consumidores finales.
- La creación de marcas o sellos comerciales que favorezcan un mejor posicionamiento del producto en el mercado.



Las sugerencias de políticas refuerzan también la necesidad de actuar en otras dos áreas de acción:

- La creación y consolidación de políticas públicas de apoyo al fortalecimiento organizativo de las asociaciones y cooperativas agrícolas, para que mejoren sus capacidades de relacionamiento con los asociados y los mercados.
- El fortalecimiento y mejora de la calidad de los servicios logísticos, en conjunto con el sector privado, para que los productos lleguen a los consumidores a un costo más bajo y con índices reducidos de desperdicio.



## 6. Precusores de incidencia

Esta última sección aborda el tema central del eje de sistematización: **los precusores de incidencia**. La pregunta clave formulada para levantar la información junto a los principales actores institucionales, económicos y sociales implicados en las acciones del proyecto fue:

¿Cómo los procesos de fortalecimiento de capacidades, los resultados parciales y las lecciones aprendidas del Proyecto Papa, Familia y Clima han favorecido la emergencia de factores que presentan un fuerte potencial de incidencia?

Complementariamente, pueden ser formuladas las siguientes preguntas adicionales, considerando las acciones de fortalecimiento de capacidades realizadas en las áreas de innovaciones productivas y comerciales, así como los resultados parciales logrados:

- ¿Qué precusores de incidencia o procesos de incidencia pueden ser identificados?
- ¿Cuáles son las evidencias (objetivas o subjetivas) que permiten identificar los precusores de incidencia o los procesos de incidencia de este periodo?
- ¿Cómo los resultados parciales y aprendizajes del proyecto pueden convertirse en precusores de incidencia o tienen el potencial para abrir espacios para la implementación de procesos de incidencia?
- ¿Cuáles son las condiciones creadas por las actividades desarrolladas por el proyecto para introducir nuevos conceptos y herramientas en las agendas institucionales de los diferentes actores implicados en este proceso de aprendizaje?
- ¿Cómo los avances en la articulación interinstitucional han generado condiciones favorables para la incidencia?

- ¿Cómo el fortalecimiento del capital social y las redes colectivas de solidaridad han contribuido para crear oportunidades de incidencia?
- ¿Cómo es posible condensar estos elementos para identificar los precusores de incidencia?

Este conjunto de preguntas sirve, principalmente, para orientar la búsqueda de las pistas capaces de montar, de forma coherente, las piezas del rompecabezas. Este documento no pretende responder de manera esquemática a todos estos cuestionamientos. No obstante, estas preguntas han sido “transversalizadas” en el modelo de análisis de la información colectada durante los espacios de consulta promovidos para esta sistematización. Se espera que los aportes ordenados a continuación traduzcan los puntos de convergencia de estas percepciones y discursos.

Otra consideración importante es reconocer que los resultados logrados en los territorios o los países no generan automáticamente oportunidades de incidencia para fuera de los grupos y organizaciones con los cuales se ha trabajado de manera más directa en las comunidades. Estas posibilidades de incidir no se han consolidado en todas las instancias y niveles de actuación. Por otro lado, también es preciso registrar que estas posibilidades de incidencia se traslapan entre sí, pues una organización puede establecer relaciones con diversas instituciones y crear, al mismo tiempo, diferentes oportunidades de incidencia, no solo con las autoridades tomadoras de decisión.

La explicación presentada en la introducción de este documento demuestra que los precusores de incidencia son aquí comprendidos como los elementos que introducen ideas, prácticas, herramientas, procesos innovadores y lecciones capaces de abrir nuevos caminos y facilitar el establecimiento de mejores condiciones para que los actores involucrados movilicen sus capacidades con el fin de incidir en diferentes ámbitos y escalas.

De acuerdo con este enfoque, las prácticas productivas de estímulo a una ACI y los instrumentos de innovación comercial son técnicas desarrolladas por diferentes instituciones que buscan respuestas más adecuadas a los problemas causados por el impacto de la crisis climática en la agricultura y los territorios rurales. Aisladamente, ellas no representan precusores de



incidencia. Si las instituciones que impulsan estas innovaciones productivas y comerciales no se articulan con otros actores para potenciar el uso de estas herramientas y no inciden sobre estos agentes para que ellas sean aplicadas en una escala más amplia en las zonas rurales, beneficiando a otros grupos y organizaciones, estos instrumentos se agotan en sí mismos.

En ese sentido, los precursores de incidencia se refieren, principalmente, a los procesos institucionales y los espacios de articulación interinstitucional que permiten difundir estas herramientas de trabajo. Así, la incidencia resulta de las posibilidades abiertas a partir de los procesos de interacción colectiva, no de los productos en sí.

Además, es preciso enfatizar que las oportunidades de incidencia aquí analizadas no se limitan al plano político-institucional, por más importantes que sean las repercusiones de estos procesos para la definición de un marco normativo y la implementación de políticas públicas en los diferentes niveles. La consulta a los actores involucrados buscó también considerar otros posibles campos de incidencia, como, por ejemplo, la incorporación de conceptos y herramientas metodológicas o las oportunidades para cambiar la agenda institucional o los métodos de trabajo de las diferentes instituciones y organizaciones participantes del proyecto.

Desde esta perspectiva, los actores integrantes del proyecto fueron representantes de instituciones gubernamentales (ministerios, institutos nacionales de investigación agrícola, órganos de servicios en diferentes áreas, gobiernos intermedios y locales), organizaciones no gubernamentales que prestan servicios de acompañamiento técnico y asesoría, organizaciones económicas de los productores, academia, organismos de cooperación internacional y empresas o articulaciones del sector privado. Así, los actores son diversificados conforme su perfil y área de actuación, pero también según las escalas de intervención (regional, nacional, territorial y local). Debido a las propias características del proyecto y el arreglo institucional que le da sustentación operativa, las acciones no se limitan a la dimensión político-institucional de las políticas públicas. Las actividades realizadas implican en un constante relacionamiento con otros actores sociales y económicos.

Por esta razón, el abanico de las posibilidades de incidencia es bien amplio, pues las prácticas desarrolladas pueden interesar a diferentes actores:

- A nuevos grupos y organizaciones de productores, para que se apropien de las herramientas innovadoras.
- A las instituciones del sector público, organismos de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, academia, etc., interesadas en contribuir con la reconfiguración de los SAAbP.
- A los actores del sector privado (cooperativas, empresas agroindustriales o comercializadoras de las papas, restaurantes, supermercados) que tienen interés de posicionar estas innovaciones productivas en el mercado.

- A los consumidores finales que, en los últimos años, han dado mayor valor a los alimentos saludables y nutritivos.

Para cada tipo de actor, es preciso diseñar una estrategia de incidencia específica.

Sin embargo, antes de pasar al análisis de los precursores de incidencia, es fundamental presentar algunas consideraciones que ayudan a comprender el contexto en que se ha desarrollado el proyecto y las posibilidades de incidencia. Del punto de vista interno, se trata de un proyecto piloto de dos años de duración que se estructura con base en una compleja arquitectura institucional, debido a la diversidad de instituciones y organizaciones implicadas.

Adicionalmente, de acuerdo con la información de representantes de las instituciones de cooperación responsables por el proyecto, las coordinaciones regionales y nacionales no han elaborado una estrategia de incidencia, ni al inicio ni en la etapa intermediaria de implementación de las acciones. Por tanto, las posibilidades de incidencia o los factores precursores de incidencia han surgido mucho más como fruto del trabajo institucional de cada país o territorio que propiamente como producto de una iniciativa planificada a nivel regional y con una visión de priorización de áreas de acción o de alianza con determinados actores. Para eso, el capital político y el reconocimiento social acumulado por las redes de relacionamiento construidas por los participantes son factores decisivos para abrir los espacios de incidencia, en diferentes sectores y escalas de acción.

Por otro lado, los factores imponderables del escenario externo al proyecto han sido determinantes para delimitar las oportunidades de incidencia de este trabajo interinstitucional. El primer elemento importante fueron los conflictos políticos que marcaron la historia social de Bolivia, Ecuador y Perú, en estos dos últimos años, y los cambios de autoridades gubernamentales a nivel nacional y territorial. Pero el factor más determinante que ha cambiado la estrategia de conducción del proyecto fueron las consecuencias sociales de la pandemia y la necesidad de seguir los protocolos nacionales de bioseguridad. Las restricciones sanitarias disminuyeron el campo de las relaciones institucionales, afectando directamente las capacidades de aproximación, intercambio, articulación y proposición de nuevos espacios de acción conjunta.

Así, es preciso reconocer que, en tiempos de virtualización de las relaciones, las posibilidades de incidencia son distintas y, principalmente, más limitadas.

A partir de estas consideraciones preliminares, es posible afirmar que las acciones realizadas en el ámbito de los programas de fortalecimiento de capacidades, en los dos años de implementación del proyecto, han creado diversas situaciones que presentan fuertes posibilidades de incidencia. Unas, aparentemente, tienen mayores oportunidades de consolidarse en procesos efectivos de incidencia, mientras que varias otras se manifiestan como precursores, pues necesitan ser estimuladas, animadas, activadas, monitoreadas para que dejen de ser un potencial y pasen a ser factores concretos para generar incidencia.

Principalmente, de acuerdo con los testimonios de algunos participantes de las consultas, serán rescatadas aquellas situaciones que demuestran mayores potencialidades para convertirse en procesos de incidencia. Enseguida serán descritas y analizadas las situaciones que ameritan la continuidad de las acciones de acompañamiento técnico y un trabajo de articulación institucional que profundice las relaciones.

## 6.1 Acciones de incidencia generadas por el proyecto

Entre las acciones que ya se presentan con fuertes señales de incidencia, es posible mencionar cinco más significativas.

La primera es de carácter conceptual: las actividades realizadas y los resultados parciales alcanzados en campo han acentuado la **importancia del concepto “agricultura climáticamente inteligente” como un marco de referencia** que necesita ser profundizado con base en experiencias empíricas concretas capaces de cualificar y renovar sus referencias conceptuales. Se trata de un concepto que presenta un fuerte potencial para ser incorporado de manera estratégica y permanente en los lineamientos de las instituciones promotoras y socias del proyecto, pues enuncia principios fundamentales para desarrollar iniciativas de enfrentamiento a los efectos del cambio climático. La apropiación e internalización de este marco conceptual en el quehacer institucional se configura, por tanto, en un factor que evidencia la capacidad de incidencia del proyecto.



Además, es importante resaltar que las buenas prácticas productivas y de innovación comercial enmarcadas en esta base conceptual representan herramientas útiles para promover la adaptación de la agricultura a las variaciones del clima. Los avances logrados por **la introducción o consolidación de este concepto al interior de una organización representan un importante logro del proyecto y su incorporación en la agenda de trabajo ya significa un precursor de incidencia.** Pero este resultado solo se transformará en un efectivo factor de incidencia cuando estas prácticas, herramientas y conocimientos sean colocados a disposición y desarrollados en otras organizaciones.

La apropiación institucional de las técnicas innovadoras es una condición subjetiva previa al escalamiento de las acciones. Solo a partir de la aplicación de estas prácticas en nuevos procesos de cooperación, de forma combinada con los conocimientos acumulados por las experiencias anteriores, se puede hablar de incidencia. Es decir, la incorporación de las prácticas de ACI o la ampliación de las relaciones comerciales de una organización beneficiaria del proyecto, refleja un resultado de las acciones desarrolladas al interior del proyecto y este avance puede ser considerado como un precursor de incidencia. Así, para que estas experiencias iniciales produzcan procesos de incidencia, es fundamental que ellas puedan ser aplicadas con éxito en otros grupos.

Sin embargo, para algunas instituciones, como los institutos nacionales de investigación agrícola, este proceso puede necesitar de un tiempo mayor de maduración. Estos institutos han sido creados, históricamente, bajo la visión tradicional de “transferencia de tecnologías”, donde los resultados de las investigaciones son transferidos para los productores. Esta concepción no se adecua a la metodología enfatizada por el proyecto que valoriza los procesos participativos de intercambio de saberes entre los equipos técnicos y los grupos de productores, es decir, las premisas del “aprender haciendo” con base en las ECA o las fincas demostrativas. Aunque estas nuevas concepciones tengan ganados espacios al interior de estas instituciones, la incorporación de esta visión representa una profunda transformación en la cultura institucional y, para que esto se viabilice, es necesario construir un largo camino de sucesivos cambios progresivos y de incidencia política.

La segunda acción de incidencia se refiere a la **incorporación de instrumentos de fortalecimiento de capacidades por parte de socios estratégicos del proyecto:** la ONG TRIAS, por ejemplo, que ha contribuido en el Ecuador con la implementación de las acciones de innovación comercial para mejorar el posicionamiento de las organizaciones productoras en el mercado de los territorios priorizados, ha incorporado en su programa institucional de fortalecimiento de capacidades a algunas de las herramientas difundidas por el proyecto. De acuerdo con su evaluación, estas metodologías han servido para fortalecer las capacidades internas de las organizaciones y sus articulaciones comerciales, ya que demuestran ser excelentes instrumentos para apoyar la definición de las decisiones de las organizaciones productivas que buscan una mejor inserción en los mercados.

La socialización del software ILCYM 4.0 ha provocado un gran interés por parte de diferentes instituciones y organizaciones en los países. Esto llevó a la formación de una **Comunidad de práctica de ámbito regional** que tiene por objetivo dialogar y elaborar propuestas de estrategias conjuntas sobre el tema “Innovación Agrícola para la Mitigación al Cambio Climático”. Como resultado de las reuniones, esta plataforma regional ha sido invitada para integrar el Consejo Regional de Cambio Climático. Esta invitación traduce una tercera oportunidad de incidencia despertada por las acciones del proyecto. En este caso, participantes de la consulta proponen que este espacio de diálogo y proposición de políticas públicas sea fortalecido y gane mayor institucionalidad como un órgano de soporte técnico al consejo.

Una cuarta demostración de incidencia fue la invitación **para el apoyo técnico del CIP en el diseño del Programa Papa, en el marco del Programa de Raíces y Tubérculos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), de Bolivia**. Esta invitación se hizo después que autoridades del MDRyT participaron de una actividad de campo promovida por el proyecto. El reconocimiento institucional de los contenidos técnicos brindados durante el día demostrativo ha abierto las puertas para que el CIP integrara un grupo de trabajo responsable por la formulación del programa. Este organismo internacional también ha sido invitado a colaborar en las investigaciones sobre las variedades de papas tolerantes a enfermedades y situaciones climáticas extremas, que realiza el INIAF, también de Bolivia. Fruto de esta cooperación institucional se seleccionaron variedades que pueden ser producidas con una aplicación mucho más reducida de fungicidas: de doce a dos veces por campaña.

Otro ejemplo de incidencia del proyecto es el **interés demostrado por organizaciones de productores e, incluso, empresas privadas para apoyar el financiamiento de procesos de investigación acerca de los problemas que afectan la producción de la papa**, como la diseminación de la punta morada.

Así, la incorporación de concepto “agricultura climáticamente inteligente”, la apropiación de las prácticas productivas y herramientas comerciales, por parte de las instituciones y organizaciones de apoyo técnico al desarrollo del proyecto, y el interés privado para profundizar nuevas investigaciones

agrícolas, por sí solo, ya se constituyen en elementos de incidencia directa.

La ampliación del alcance de estas acciones hacia otras instituciones, organizaciones o territorios depende de un proceso más largo en el tiempo y de la implementación de una estrategia de incidencia que priorice los campos de intervención más adecuados para cada país y zona de actuación.

## 6.2 Acciones que enuncian precursores de incidencia

De forma complementaria, las declaraciones y opiniones recogidas en las encuestas revelan otras situaciones que necesitan un mayor grado de avance para que se constituyan en procesos efectivos de incidencia. Las oportunidades se presentan en diversos campos: en el campo de las políticas públicas, de las nuevas articulaciones y alianzas con el sector privado, y del empoderamiento social y el fortalecimiento del capital social capaces de crear redes de cooperación y solidaridad.

### 6.2.1. Política pública

En el ámbito de las políticas públicas, la institucionalización de los programas de fortalecimiento de capacidades en los temas de innovación productiva y comercial permitiría a los equipos técnicos territoriales y a los grupos de productores tener acceso a una plataforma permanente y actualizada. Las innovaciones intercambiadas en estos espacios formativos brindan una base de conocimientos, técnicas y herramientas metodológicas de extrema utilidad para otros grupos de productores.

Con los elementos ya desarrollados hasta el momento por el proyecto, la facilitación del acceso de los contenidos de estos programas en una plataforma de acceso libre a nuevas organizaciones de productores puede ser considerada como una posibilidad concreta para escalar la experiencia e incidir en otros espacios.

Las coordinaciones regionales y nacionales, y las instituciones ejecutoras en cada país tienen conocimiento de diversas manifestaciones públicas de ministerios y órganos vinculados a la administración central, así como de



gobiernos subnacionales que han demostrado interés en replicar y expandir la iniciativa de los programas de fortalecimiento de capacidades en otros territorios y organizaciones. Ante estas demostraciones de interés es preciso que las instituciones del proyecto movilicen esfuerzos para transformar este interés en un programa de acción gubernamental con recursos presupuestarios del sector público.

Las políticas de promoción de la producción familiar al mercado de compras institucionales representan un campo concreto de incidencia, particularmente para organizaciones de la agricultura familiar. Los programas de alimentación escolar y de suministro de productos agrícolas a la cadena de cárceles, por ejemplo, son oportunidades significativas para que las organizaciones productivas amplíen sus espacios de inserción comercial. No obstante, para que ellas consoliden su posicionamiento en este mercado, es preciso que establezcan un diálogo propositivo con las autoridades políticas, con el objetivo de ajustar las normativas de modo que garanticen mejores condiciones de participación de los productos de la agricultura familiar en este mercado. Para ingresar en estos espacios, el Estado impone una serie de requisitos (certificado sanitario, obligatoriedad de presentar todos los productos de la canasta, falta de flexibilidad para incorporar nuevos productos en la canasta, entre otras condiciones) a las organizaciones de la agricultura familiar que dificultan la venta de sus productos.

Es verdad que los programas de compras estatales abren un campo favorable a la incidencia, pues, con la adopción de las innovaciones productivas y las mejoras en la calidad de las papas y los demás productos asociados a los SAAbP, se abre un mercado seguro para las organizaciones. No obstante, para garantizar este derecho, es preciso que las organizaciones familiares promuevan acciones de incidencia que propongan cambios en las normativas institucionales, eliminándose diversos obstáculos que limitan la participación de este sector productivo.

Otro campo de acción para que las organizaciones de la agricultura familiar intervengan con propuestas son las normativas específicas para la certificación agroecológica de sus productos. De acuerdo con diversos actores entrevistados, las actuales exigencias establecidas por los servicios nacionales de certificación crean barreras para que las familias que poseen pequeñas áreas de tierra tengan condiciones de obtener el certificado, ya que necesitan pagar los costos financieros de este servicio. En ese sentido, los avances del fortalecimiento de una producción climáticamente inteligente o una producción de bases agroecológicas chocan con estas normativas restrictivas. Los resultados parciales de la aplicación de las buenas prácticas productivas y las potencialidades de su masificación requieren de una acción colectiva de las organizaciones de la agricultura familiar, en alianza con otros actores, para poner este tema en la agenda pública, de manera que se reconozca la especificidad de su condición social y productiva.

Del punto de vista de la gestión de los instrumentos de política pública capaces de mejorar la eficiencia de la cadena productiva de la papa, es importante que las organizaciones busquen activar y cualificar el

papel de los consejos sectoriales, mesas técnicas o espacios equivalentes, atribuyéndoles un carácter propositivo y no burocrático. Estos mecanismos de gobernanza pueden cumplir un importante papel en la regulación de los procesos de producción y comercialización de la papa.

### **6.2.2. Articulaciones y alianzas con el sector privado y grupos de consumidores**

Las articulaciones con otras organizaciones productivas y empresas privadas han propiciado la apertura de nuevas posibilidades de incidencia. En primer lugar, se destaca el interés manifestado por un grupo de mujeres indígenas de Bolivia para intercambiar conocimiento sobre las prácticas de ACI. Representantes de este grupo participaron de un proceso de capacitación de líderes y quieren promover este trabajo de fortalecimiento de capacidades para un número más grande de mujeres de la organización. Concretar este apoyo formativo puede traducirse en un proceso real de incidencia.

Segundo, el acercamiento y negociación de las organizaciones productoras de papa a nuevos canales de comercialización representa el resultado de la capacidad de incidencia del trabajo de apoyo desarrollado por el proyecto. También expresan los avances de la organización en términos de mejora de la calidad del producto final, de diversificación de los productos procesados, de creación de una marca comercial y de apertura de nuevos canales de comunicación con los consumidores. Los aprendizajes generados a partir de estos procesos innovadores revelan precursores de incidencia que necesitan ser capitalizados en una escala más ampliada. La construcción de este proceso de incidencia dependerá de la capacidad de estas organizaciones para mantener las relaciones comerciales con las empresas e, incluso, negociar nuevos contratos. Además, la búsqueda por el aumento de la comercialización de las papas nativas y las papas producidas con base en prácticas climáticamente inteligentes debe ser vista como parte de la estrategia de las organizaciones productoras para influir hacia un consumo alimentario saludable.

El tercer campo de incidencia del proyecto busca articular aquellos sectores económicos vinculados a la gastronomía, en especial los restaurantes preocupados por el rescate de alimentos andinos y la incorporación de estos

productos en la dieta alimentaria. Estos restaurantes, en general, valoran la importancia de los atributos ambientales, sociales, culturales y económicos incorporados a los alimentos y esta propuesta comercial sirve como una vitrina para difundir el consumo de las papas en otros segmentos de la población.

Las articulaciones comerciales desarrolladas durante la implementación del proyecto necesitan ser consolidadas e incidir sobre más empresas gastronómicas que tienen por objetivo recuperar el uso de las papas nativas y los demás productos agrícolas asociados a los SAAbP en la oferta culinaria. Este germen de articulación interinstitucional reúne las condiciones necesarias para que acercamientos de esta naturaleza sean construidos con otras empresas y, así, puedan incidir en mercados diferenciados y ganar el apoyo de nuevos grupos de consumidores.

### **6.2.3. Fortalecimiento del empoderamiento y capital social**

Las acciones de fortalecimiento de capacidades organizadas por el proyecto ofrecen un conjunto de prácticas y herramientas metodológicas a las instituciones y organizaciones participantes. Como los métodos de intercambio y aprendizaje valorizan los procesos participativos y de construcción colectiva, en el caso de las comunidades rurales, el resultado es una mayor cohesión de las relaciones familiares y comunitarias, lo que lleva al empoderamiento social de los actores locales y la posibilidad de creación de redes de cooperación y solidaridad. Por tanto, el fortalecimiento del capital social se constituye en un elemento estratégico que contribuye decisivamente en los procesos de incidencia. La mejora de las capacidades y habilidades humanas es un factor clave para impulsar cambios en los procesos organizativos y la construcción de articulaciones y redes sociales.

Del punto de vista de los equipos técnicos, una formación profesional basada en nuevos conceptos e instrumentos metodológicos para orientar el trabajo de campo e, incluso, con potencial para cambiar la propia agenda de investigación representa un salto de calidad en la prestación de los servicios a las familias, comunidades y organizaciones. La incorporación de estas nuevas capacidades también significa un importante precursor de incidencia que contribuye para la institucionalización de estas prácticas.



En ambos casos, el fortalecimiento de las capacidades técnico-organizacionales y la ampliación de las redes de relacionamiento y articulación entre los actores son condiciones previas para el desarrollo de estrategias de incidencia.

Las actividades de fortalecimiento de capacidades ejecutadas por el proyecto han permitido a las diferentes instituciones y organizaciones involucradas en esta iniciativa piloto ampliar su red de relaciones institucionales. Las nuevas interacciones abren oportunidades para el establecimiento de sinergias y complementariedades de capacidades y este saldo, en caso de ser alimentado, puede servir para consolidar su capital político y así convertirse en un importante factor de incidencia.

Por tanto, las consideraciones aquí presentadas revelan que las acciones de fortalecimiento de capacidades desarrolladas por el proyecto ya han creado situaciones concretas de incidencia y una serie de otras condiciones favorables que ameritan de un trabajo continuo e intenso que busque transformar los factores precursores de incidencia en procesos efectivos de incidencia. Para eso, las instituciones y organizaciones sociales participantes en esta iniciativa necesitan tomar como punto de partida los resultados y las lecciones aprendidas y formular estrategias diferenciadas de acuerdo con las áreas de actuación y los actores involucrados.

#### **6.2.4. Recomendación final**

Antes de concluir este documento, es preciso destacar una última recomendación para fortalecer futuros procesos de construcción de incidencia: los proyectos de cooperación que aborden temas similares al de esta iniciativa deben, desde el inicio de su implementación, establecer una estrategia global de incidencia y, en la medida que el proyecto va ganando fuerza y abriendo caminos para los resultados, definir herramientas específicas para las situaciones que presenten mayores posibilidades de incidencia.

En el plan político, es fundamental identificar las oportunidades para ampliar las relaciones institucionales y construir un campo de alianzas que facilite la introducción de cambios en las políticas públicas y las normativas, con el objetivo de renovar las agendas institucionales y adecuar estos instrumentos políticos a las demandas cambiantes de la realidad.

En la esfera privada, los avances resultantes del trabajo deben también permitir un mejor posicionamiento de las organizaciones y sus productos en el mercado. Una estrategia apropiada de incidencia a los agentes comerciales puede ser decisiva para la ampliación del consumo de papas nativas y papas producidas bajo criterios climáticamente inteligentes. Desde la perspectiva de los propios grupos de productores, los mecanismos de incidencia deben ser diseñados para promover la escalabilidad de estas experiencias hacia otras organizaciones y territorios rurales, masificándose sus resultados.



Finalmente, cabe señalar que el intercambio de experiencias y conocimientos, los procesos de interacción colectiva entre los actores y las redes multiactores son instrumentos metodológicos con gran capacidad de promover procesos de incidencia, en la medida de que sirven para facilitar el desarrollo de relaciones sinérgicas entre diferentes actores.





## Conclusiones

En esta sección conclusiva del documento no se tiene la intención de repetir, aunque resumidamente, todos los asuntos tratados en las partes anteriores. No obstante, se pretende recuperar algunos aspectos que han sido determinantes en la ejecución de este trabajo, destacándose, algunas ideas que aparecen en las lecciones aprendidas, desafíos, recomendaciones y, principalmente, en la identificación de los factores precursores de incidencia.

De modo general, el primer elemento a destacar se refiere a la importancia del arreglo interinstitucional creado para dar el soporte político y técnico a las acciones regionales, nacionales y territoriales del proyecto. La construcción de una amplia alianza de actores institucionales y organizacionales, en las diferentes escalas de actuación, se ha constituido en un elemento fundamental para impulsar, de manera coordinada, las actividades de fortalecimiento de capacidades. La selección de las instituciones gubernamentales, organizaciones de productores que actúan en las áreas de la producción, transformación y comercialización de la papa y derivados, organizaciones no gubernamentales, universidades, así como de organizaciones de la agricultura familiar y empresas vinculadas al sector gastronómico, ha permitido la conformación de un ambiente institucional muy favorable a la implementación de las acciones del proyecto. El histórico institucional, el comprometimiento social y los conocimientos acumulados sobre los temas centrales del proyecto son considerados como elementos clave para la formación de estas alianzas.

En segundo lugar, las consultas promovidas con los diversos actores resaltan la importancia de la emergencia de la pandemia del COVID-19, que obligó a cambiar las orientaciones metodológicas para la ejecución del proyecto. Las limitaciones establecidas por los protocolos nacionales de bioseguridad llevaron a redefinir de la estrategia metodológica del proyecto, donde se pasó a priorizar una modalidad virtual para las actividades. El cambio de los procedimientos metodológicos ha requerido un tiempo para la implementación de los ajustes en la capacitación de los equipos y la reformulación de los materiales e instrumentos formativos. Esta modificación provocó una nueva dinámica en las relaciones entre los equipos técnicos nacionales y representantes de las organizaciones de productores que participaron de las actividades de fortalecimiento de capacidades. Pero, los diferentes actores valoran que el problema metodológico más significativo fue la imposibilidad de realizar las actividades de campo a lo largo de dos campañas de cultivo, como se había programado en el proyecto.

El tercer elemento que amerita una observación final es de carácter conceptual: la introducción del enfoque y del concepto de “agricultura climáticamente inteligente” y su potencial incorporación en el discurso y las prácticas de diversas instituciones y organizaciones involucradas se configura en un aporte significativo del proyecto. Como se trata de un concepto que todavía se encuentra en una fase de construcción a todo nivel, pero sobre todo a nivel de los productores y sus organizaciones en la región andina, los participantes

perciben que una posible adaptación y adopción de las prácticas productivas y comerciales, en el largo plazo, requiere de un mayor tiempo de maduración. Para avanzar en la consolidación de este cambio en la cultura institucional y organizativa, se propone que este proceso cuente con la participación directa de los agricultores y agricultoras como agentes protagonistas de las investigaciones y de la construcción de las prácticas que fundamenten la noción de una ACI conducida por la agricultura familiar de las zonas andinas.

Un cuarto aspecto aprendido es la necesidad de promover una mayor integración entre las cuatro dimensiones más significativas del proyecto: la organizativa, la productiva, la comercial y la institucional. Estas cuatro dimensiones son interdependientes y complementarias, y, para que produzcan sinergias positivas, es fundamental que caminen de forma coordinada en los diferentes niveles de implementación del proyecto, particularmente en el ámbito territorial. El incentivo a la introducción de innovaciones productivas y comerciales necesita acompañarse de nuevos procesos organizacionales que articulen los actores rurales y urbanos, así como de transformaciones institucionales que promuevan la ampliación y enraizamiento de los cambios. Desde esta perspectiva, las futuras acciones necesitan combinar, sinérgicamente, diferentes enfoques: sistémico, territorial, sostenibilidad, resiliencia y equidad. La integración de estos abordajes se constituye en un factor clave para la conformación de nuevos Sistemas Agroalimentarios que rescaten la diversidad de los alimentos originarios de la Región Andina, entre ellos las papas nativas.

En quinto lugar, es preciso resaltar la percepción generalizada entre las instituciones y organizaciones implicadas en esta experiencia de que la consolidación de esos cambios requiere de un trabajo continuo y persistente, involucrando los diferentes sectores, actores y niveles de actuación. La continuidad, amplificación y profundización de ese tipo de iniciativa participativa de investigación y desarrollo es valorizada como de fundamental importancia para contribuir con la emergencia de sistemas productivos resilientes y sostenibles, así como con la introducción de alimentos nutritivos y de calidad en las dietas alimentarias. Por otro lado, una amplia campaña pública de sensibilización y concientización con foco en las propiedades nutricionales de la papa, en específico de las papas nativas, y su importancia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional de las sociedades, es considerada como una acción

estratégica que aportaría fuertemente a estas transformaciones. Sin embargo, los actores participantes de esta iniciativa reconocen también que para lograr esos avances es esencial la construcción de una sólida alianza entre las organizaciones de la agricultura familiar y las organizaciones sociales y empresas privadas (restaurantes gourmet, mercados alternativos, biotiendas, etc.) comprometidas con un estilo de desarrollo basado en nuevos principios de estructuración y organización de las relaciones entre naturaleza, sociedad y economía.

Se reconoce que las acciones realizadas por los programas de fortalecimiento de capacidades asociados a los temas de innovaciones productivas e innovaciones comerciales han creado diversos tipos de oportunidades de incidencia. En algunos casos, la incorporación institucional del enfoque de ACI, la apropiación de un conjunto de prácticas de producción sostenibles y resilientes, y de herramientas de gestión comercial, solo para mencionar dos ejemplos, ya pueden ser considerados como elementos concretos de incidencia del proyecto. La difusión y consolidación de esos avances hacia otras instituciones gubernamentales, organizaciones sociales y productivas, y territorios dependerá de las capacidades de escalamiento y adaptación de estas acciones, en términos ambientales, sociales y económicos.

En otros casos, es preciso dar continuidad al proceso de acompañamiento técnico y profundizar las relaciones para lograr una efectiva incidencia. Las oportunidades de incidencia han sido identificadas en diversos campos, particularmente en el ámbito de las políticas públicas, las alianzas con el sector privado y los consumidores, y el fortalecimiento del capital social. En estos tres campos de actuación, existen diversas oportunidades que presentan grandes potencialidades para transformarse en acciones concretas de incidencia.

Finalmente, el punto fundamental es que los precursores de incidencia, o los factores de incidencia propiamente dichos, resultan, sobre todo, de los procesos de interacción colectiva y articulación interinstitucional que los diferentes actores desarrollan para potenciar y escalar los productos y resultados alcanzados por las acciones del proyecto. Estos precursores no se ubican en los productos del proyecto, considerados de modo aislado. La incidencia solo se manifiesta a partir del momento en que los diferentes



actores se movilizan, de manera propositiva y coordinada, para transformarlos en bienes públicos con capacidad para promover cambios en las diversas esferas de la organización social, económica y política.

# Proyecto Papa, Familia y Clima

---

*Este proyecto forma parte de*



Financiado por  
la Unión Europea

*Agencias implementadoras*



*Entidades solicitantes*

