

MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO

REPÚBLICA DEL PERÚ



Resolución Directoral Ejecutiva N° 059-MIDAGRI-AGROIDEAS

Lima, 25 AGO 2022

VISTO:

El Informe N° 41-2022-MIDAGRI-AGROIDEAS/UPPS emitido por la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento e Informe Legal N°254-2022-MIDAGRI-AGROIDEAS/UAJ, y;

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1077, modificado por Ley N° 30975, se creó el Programa de Compensaciones para la Competitividad, cuyo fin, es elevar la competitividad de la producción agraria de los medianos y pequeños productores, a través, del fomento de la asociatividad y la adopción de tecnologías agropecuarias ambientales adecuadas, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-2020-MINAGRI;

Que, mediante la Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N°31071, Ley de Compras Estatales de Alimentos de Origen en la Agricultura Familiar, se otorgó vigencia permanente al Programa de Compensaciones para la Competitividad;

Que, a través, de la Resolución Ministerial N° 128-2020-MINAGRI, y modificado por Resolución Ministerial N° 191-2020-MINAGRI, se aprobó el Manual de Operaciones del Programa de Compensaciones para la Competitividad, en la cual se modifica la estructura funcional del PCC, según el siguiente detalle: Unidades Funcionales de Dirección (Consejo Directivo y Dirección Ejecutiva), Unidades Funcionales de Asesoramiento (Unidad de Asesoría Jurídica y Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento), Unidad Funcional de Apoyo (Unidad de Administración), Unidades Funcionales de Línea (Unidad de Promoción y Formulación de Proyectos, Unidad de Negocios y Unidad de Monitoreo) y las Unidades Funcionales Desconcentradas (Unidades Regionales);

Que, mediante Decreto Supremo 005-2020-MINAGRI se aprobó el reglamento del Decreto Legislativo N° 1077, con el objeto de regular las disposiciones para su aplicación, el cual está basado en un modelo de negocio de apoyo a las organizaciones de productores agrarios elegibles mediante el otorgamiento de recursos monetarios no reembolsables para el cofinanciamiento de 4 incentivos: para la adopción de tecnología, la gestión empresarial, asociatividad y de fortalecimiento de las formas asociativas de los productores agrarios.

Que, mediante Decreto Supremo N° 019-2014-MINAGRI, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29736, Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria, otorgaron nuevas responsabilidades a AGROIDEAS, extendiendo sus funciones para



formular, ejecutar, evaluar, cofinanciar y supervisar los programas o proyectos de reconversión productiva agropecuaria, que permiten el cambio de un cultivo a otro más rentable para agregar valor a la producción con la utilización de sistemas tecnológicos en toda la cadena productiva.

Que, a través del Informe N°41-2022-MIDAGRI-AGROIDEAS/UPPS de fecha 08 de julio del 2022, la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento, manifiesta que AGROIDEAS a lo largo de 14 años ha tenido modificaciones, cambios, actualizaciones, nuevas funciones y encargos, por cuya razón es necesario contar con un instrumento estratégico institucional que permita determinar los objetivos y metas de AGROIDEAS que pueda ser monitoreadas a través de herramientas de seguimiento y control y a su vez, pueda ser actualizado permanentemente, por lo que propone la aprobación del instrumento de gestión institucional denominado "MARCO LOGICO AGROIDEAS – 2022";

De acuerdo a lo señalado por la Unidad de Planeamiento Presupuesto y Seguimiento, se hace necesario aprobar el instrumento estratégico institucional denominado MARCO LOGICO- AGROIDEAS 2022, para permitir determinar objetivos y metas de AGROIDEAS, y puedan ser monitoreados a través de dicha herramienta de gestión institucional;

De conformidad con el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General aprobado con el Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, la Resolución Ministerial N° 128-2020-MINAGRI, que aprueba el Manual de Operaciones del Programa de Compensaciones para la Competitividad, modificado con Resolución Ministerial N° 191-2020-MINAGRI;

Con la visación de la Unidad de Administración, de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento y de la Unidad de Asesoría Jurídica,

SE RESUELVE:

Artículo 1°- Aprobar el instrumento de gestión institucional denominado "MARCO LÓGICO – AGROIDEAS 2022", el mismo que en anexo adjunto, forma parte integrante de la presente Resolución Directoral Ejecutiva.

Artículo 2°- Publicar la Resolución Directoral Ejecutiva y el anexo adjunto en el Portal Institucional del Programa de Compensaciones para la Competitividad. (www.AGROIDEAS.gob.pe)

Regístrese, comuníquese y publíquese.



LUIS EDUARDO GARIBOTTO SANCHEZ
Director Ejecutivo (t)
PROGRAMA DE COMPENSACIONES
PARA LA COMPETITIVIDAD



JULIO DE 2022

MARCO LÓGICO

Programa de Compensaciones para la Competitividad

ELABORADO POR:

Unidad de Planeamiento,
Presupuesto y Seguimiento.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego





PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

ÍNDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE CUADROS	4
INDICE DE GRAFICOS	5
Introducción	6
1. Antecedentes	8
2. El Marco Normativo de Agroideas	26
3. Metodología	28
4. Población Objetivo	29
4.1 Tipología de agricultura familiar - ENAF 2015 - 2021.	29
4.2 Población Agrícola del Programa Presupuestal 0121	30
4.3 Población Pecuaria del Programa Presupuestal 0121	32
4.4 Propuesta de Población objetivo de Agroideas	33
4.5 Población objetivo actual de Agroideas	33
4.6 Caracterización del productor agrario que atiende Agroideas	34
4.7 Unidad Productiva Sostenible - UPS	37
4.8 Criterios de priorización	38
4.9 Niveles de prelación dentro de la priorización de la programación de incentivos	39
4.10 Criterios de priorización de los planes de negocio del incentivo de adopción de tecnología.	40
4.11 Conceptualización de la Competitividad:	40
5. Análisis del problema y objetivos	42
5.1 Análisis del árbol de problemas	43
5.2 Causas Directas e indirectas	45
C1. Limitada capacidad de gestión empresarial asociativa.	45
<i>C1.1 Limitada capacidad organizacional de las formas asociativas</i>	46
<i>C1.2 Limitado uso de instrumentos de gestión</i>	46
<i>C1.3 Bajo nivel de asociatividad de los productores</i>	47
<i>C1.3.1 Limitada constitución de las organizaciones agrarias</i>	48
<i>C1.4 Limitada escala de Producción</i>	49
C2. Limitado Uso de Factores de Producción	50
<i>C2.1 Limitado acceso a infraestructura, activos e insumos</i>	51
<i>C2.1.1 Limitado Acceso a Servicios de soporte productivo (energía, agua)</i>	52
<i>C2.1.2 Limitado Acceso a Financiamiento</i>	53



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

<i>C2.2 Limitado acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</i>	55
C2.2.1 Limitado empleo de capital humano calificado	56
C3. Limitada Articulación al Mercado	57
<i>C 3.1 Limitadas capacidades de gestión comercial</i>	58
C 3.1.1 Limitado acceso a las TIC	59
C 3.1.2 Escaso conocimiento de mercados	60
<i>C 3.2 Elevados costos de transacción comercial</i>	61
C 3.2.1 Limitada infraestructura y logística comercial	62
<i>C 3.3 Baja calidad de los productos agrarios</i>	63
C 3.3.1 Limitada implementación de sistemas de calidad	63
5.3 Análisis de Efectos	64
E1. Bajo volumen de comercialización.	64
E2. Limitada creación de valor de los productos agrarios.	66
E3. Baja participación de mercado sin poder de negociación.	67
E4. Descapitalización de organizaciones agrarias.	67
E5. Baja rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.	68
5.4 Análisis del árbol de medios y fines	70
5.5 Selección de la estrategia óptima	73
6. Marco Institucional	75
7. Estructura Analítica del Programa	80
7.1 Resumen narrativo de objetivos y actividades	82
7.2 Matriz de Marco Lógico de Agroideas	87
8. Cadena de valor	95
9. Conclusiones	98
10. Recomendaciones	99
Siglas y acrónimos	101
Referencias bibliográficas	103
Anexos	105
Anexo 1: Matriz de alineamiento estratégico	105
Anexo 2: Propuesta de población objetivo	107
Anexo 3: Matriz de responsabilidades del árbol de solución.	110



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de marco Lógico de Agroideas – Propuesta (EDEP APOYO-2016)	11
Cuadro 2: Matriz de marco lógico – Propuesta William Cuba Arana – 2018.....	14
Cuadro 3: Matriz de Marco Lógico – Propuesta VIDENZA – 2020	15
Cuadro 4: Resumen de MML de Agroideas.....	22
Cuadro 5: Personas naturales según tipo de agricultura familiar.....	31
Cuadro 6: Agricultura Familiar de Subsistencia.....	31
Cuadro 7: Agricultura Familiar Intermedia	31
Cuadro 8: Categorías de Población del Programa Presupuestal 0121	33
Cuadro 9: Criterios a considerar para la definición de pequeño o mediano productor según el tamaño de la unidad productiva que posee	38
Cuadro 10: Asistencia a alguna feria o rueda de negocio según tamaño de productor agrario	59
Cuadro 11: Elementos del árbol de medios.....	75
Cuadro 12: Objetivos de MML.....	85
Cuadro 13: Matriz de Marco Lógico de Agroideas.....	88



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Población objetivo actual de Agroideas	34
Gráfico 2: Principales características del productor que participa en Agroideas.....	37
Gráfico 3: Árbol de problemas.....	44
Gráfico 4: Acceso a servicios de extensión agraria 2018 (porcentaje).....	56
Gráfico 5: Porcentaje de productores con acceso a información por tema, 2018	58
Gráfico 6: Árbol de Medios y Fines	72
Gráfico 7: Árbol de acciones o alternativas de solución	73
Gráfico 8: Estructura Analítica del Programa.....	81
Gráfico 9: Estructura Analítica del Programa y los Objetivos de la MML	84
Gráfico 10: Cadena de Valor de Agroideas	97



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Introducción

El presente documento tiene como fin contar con una matriz de marco lógico que detalle los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos realizadas por el Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS, que sirva como un instrumento estratégico, versátil y potente, para apoyar a la gestión para resultados y que al mismo tiempo facilite el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de las intervenciones impulsadas en los programas del sector agrario en concordancia con la política nacional agraria, para finalmente graficar una cadena de valor para Agroideas.

Agroideas como instrumento de política pública es un programa, considerado como unidad ejecutora dependiente del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), por tanto, no cuenta con un plan estratégico institucional (PEI), pero si cuenta con un plan operativo institucional (POI) que tiene sus actividades operativas alineadas al PEI del MIDAGRI, por ello, es necesario contar con un instrumento estratégico institucional que permita determinar los objetivos y metas de Agroideas que deben ser monitoreadas a través de herramientas de seguimiento y control y al mismo tiempo que cuente con mecanismos de vigilancia de la eficiencia y eficacia en el uso de recursos, como medio de fomentar y practicar la transparencia en la rendición de cuentas ante el Estado, la sociedad y los actores externos.

Desde su creación en el 2008, Agroideas no ha estado exento de modificaciones, cambios, actualizaciones, nuevas funciones y encargos, por cuya razón es necesario realizar la aprobación y actualización permanente de su principal instrumento estratégico, el marco lógico y su matriz.

En este contexto, la estructura del presente documento es la siguiente: en la primera parte; se presenta al documento como herramienta importante para la gestión de los procesos del programa descrita en la parte introductoria; en el primer capítulo de los antecedentes se describe los cambios y actualizaciones realizadas a la MML del programa desde su creación; en el segundo y tercer capítulo, se aborda el marco normativo y la metodología empleada para el desarrollo del contenido del presente documento.

La segunda parte del documento se centra en el diseño y desarrollo de la matriz del marco lógico; la cual se expone desde el capítulo 4 con la población objetivo donde se identifica y clasifica a los productores según criterios de la agricultura familiar; el capítulo 5, contempla el análisis del problema y sus objetivos con la identificación de las causas que representan la problemática a la que se enfrenta el programa; el capítulo 6 describe en el marco institucional la interrelación que existe entre el programa y las diferentes instituciones como actores externos en la búsqueda de la solución al problema en común; en el capítulo 7 de la estructura analítica del programa, se encuentra la estrategia elegida para llegar al propósito del programa; el capítulo 8 trata sobre la cadena de valor; y finalmente en el capítulo 9 y 10, sus conclusiones y recomendaciones, el documento presenta sus referencias bibliográficas y sus respectivos anexos donde se han actualizado las fichas técnicas de los indicadores y cadena de valor que se encuentran como anexo.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

El diseño del contenido de la matriz de marco lógico fue liderado por la unidad de planeamiento, presupuesto y seguimiento - UPPS en las diferentes sesiones de trabajo junto a las unidades funcionales de línea de Agroideas, contando con el soporte de la dirección general de seguimiento y evaluación de políticas (DGESEP) y las direcciones generales del MIDAGRI como entes rectores en materia agrícola, ganadería y de asociatividad del para finalmente contar con una herramienta consensuada a nivel institucional y sectorial.

El presente documento se desarrolla como parte de las funciones y actividades del equipo de la UPPS y se somete a consideración de la Dirección Ejecutiva de Agroideas para la su aprobación mediante resolución de dirección ejecutiva.

**PERÚ**Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

1. Antecedentes

Con el fin de reducir los impactos negativos del acuerdo de promoción comercial entre los Gobiernos del Perú y de los Estados Unidos de Norte América, en el año 2005, tomando en cuenta los retos que implican la creciente integración de los mercados, caracterizado por sus altos niveles de competencia, mayor productividad, constante innovación tecnológica y exigentes niveles de calidad e inocuidad, el 28 de junio del 2008 mediante Decreto Legislativo N° 1077 se crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS, siendo una estrategia país diseñada para elevar la productividad de las principales actividades económicas, el cual implicaba oportunidades y desafíos para el comercio de productos, como los provenientes del agro nacional y la modernización del aparato productivo del sector.

En ese contexto, Agroideas tiene como objeto elevar la competitividad de la producción agraria de los pequeños y medianos productores a través del fomento de la asociatividad y la adopción de tecnologías ambientalmente adecuadas.

El artículo 4 del D. Leg. 1077 estableció una vigencia de cinco (5) años, el cual fue ampliado en tres oportunidades mediante ley N° 30049, 30462 y 30975, esta última, además incorpora como beneficiarios a las formas asociativas de los productores en las cadenas de valor de la agricultura familiar y adiciona un cuarto pago en favor de las formas asociativas.

En el año 2020 mediante ley N° 31071, ley de compras estatales de alimentos de origen en la agricultura familiar, se le otorga la vigencia permanente de Agroideas¹, permitiendo dar continuidad a la estrategia de Agroideas en apoyo a la competitividad agraria.

En ese mismo año, mediante Decreto Supremo 005-2020-MINAGRI se aprobó el reglamento del Decreto Legislativo N° 1077, con el objeto de regular las disposiciones para su aplicación, el cual está basado en un modelo de negocio de apoyo a las organizaciones de productores agrarios elegibles mediante el otorgamiento de recursos monetarios no reembolsables para el cofinanciamiento de 4 incentivos: para la adopción de tecnología, la gestión empresarial, asociatividad y de fortalecimiento de las formas asociativas de los productores agrarios.

Cabe precisar que, desde el año 2014 Agroideas forma parte del Programa Presupuestal 0121 "Mejora de la Articulación de Pequeños y Medianos Productores al Mercado".

En el tiempo de implementación de Agroideas desde el año 2010, se le otorgaron nuevas responsabilidades mediante decreto supremo N° 019-2014-MINAGRI², que aprueba el reglamento de la ley N° 29736, ley de reconversión productiva agropecuaria, extendiendo sus funciones para formular, evaluar, cofinanciar y supervisar los programas o proyectos

¹ Tercera disposición complementaria final de la Ley 31071, ley de compras estatales de alimentos de origen en la agricultura familiar.

² Artículo 4 del reglamento que señala Agroideas como unidad ejecutora del MINAGRI es el responsable de la dirección y ejecución de los programas o proyectos de reconversión productiva agropecuaria. (...)



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

de reconversión productiva agropecuaria³, que permiten el cambio de un cultivo a otro más rentable para agregar valor a la producción con la utilización de sistemas tecnológicos en toda la cadena productiva. Inicialmente, la norma priorizó la atención de algunos cultivos considerados sensibles como el algodón en el departamento de Ica, arroz en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, y coca en el ámbito de intervención directa del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM, posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 019-2017-MINAGRI se amplía el alcance de la reconversión a nivel nacional hacia productos de mayor demanda en el mercado interno y externo.

Además, en el año 2021 mediante Resolución Ministerial N° 207-2021-MIDAGRI se delegó en el director ejecutivo de Agroideas la competencia para que emita procedimientos y metodología para la implementación, ejecución y evaluación de las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva reguladas por la ley N° 29337, así como realizar seguimiento y evaluación de estas.

En ese marco, Agroideas realiza la promoción y difusión de la ley N° 29337, ley de apoyo a la competitividad productiva, así como, la capacitación a los funcionarios y servidores de los gobiernos regionales y locales para la implementación de procesos concursables en sus respectivos ámbitos territoriales a fin de promover las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva en materia agraria en favor de los agentes económicos organizados de todo el país.

Para determinar la eficiencia de Agroideas en la entrega de los bienes o servicios se han realizado estudios de línea de base y evaluaciones por empresas externas al sector y por la DGESEP, los cuales se detallan a continuación:

- **Estudio de Línea de base y desarrollo de grupos de control para Agroideas (año 2012):** Realizado por la Empresa Apoyo Consultoría, con el objetivo de realizar un diseño de evaluación de impacto de Agroideas para identificar cuantitativamente los efectos de las intervenciones y el levantamiento de la línea de base de Agroideas que formó parte del diseño planteado.

En este estudio se consideró que los beneficios de Agroideas estaban ceñidos a los incentivos vinculados con la adopción de tecnología por parte de las organizaciones agrarias y los indicadores vinculados con la producción (rendimiento, precio de venta, costo unitario, etc.) fueron analizados en función a los resultados promedio hallados para toda la gama de productos considerados en esta línea de base original.

Asimismo, considera que el problema central que busca enfrentar la intervención de Agroideas es el bajo nivel de competitividad de la producción agraria de los medianos y pequeños productores del país. En dicho estudio los productores definieron a la competitividad como: "la capacidad para colocar bienes en los mercados de tal forma que se traduzca en el aumento del bienestar de los productores".

³ Los programas o proyectos de reconversión productiva agropecuaria se aprueban con resolución ministerial.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

● **Evaluación del impacto de Agroideas (año 2015):** Estuvo a cargo de la consultora MAXIMIXE, en el marco de lo establecido en la norma de creación de Agroideas, dicha evaluación tenía como objetivos:

- Determinar el nivel de impacto, efecto y producto logrado por Agroideas como resultado de su intervención, a través de un análisis de sus principales indicadores programáticos y componentes de gestión;
- Verificar la importancia y el nivel de contribución de los procesos generados por el Programa; y
- Medir sus intervenciones en términos de sostenibilidad y replicabilidad, para su posible institucionalización en políticas y Programas del Estado.

MAXIMIXE investigó los efectos de Agroideas sobre la competitividad agrícola, siguiendo un enfoque no-experimental, basándose en la metodología de diferencia en diferencias, que consiste en la comparación de condiciones competitivas entre poblaciones de organizaciones productivas agrícolas beneficiarias y no beneficiarias de Agroideas, antes y después de su implementación.

La hipótesis planteada fue: "La fuente principal de variación de las condiciones de competitividad es la participación en Agroideas".

En esta evaluación se identificó que el marco lógico inicial de la línea base no incluía un análisis a nivel producto (variedades o procesos) sino a nivel general, ocasionando problemas para la evaluación de impacto de Agroideas, principalmente, en los indicadores de la actividad productiva. Estas discrepancias generaban distorsiones en la evaluación de impacto y conclusiones erróneas.

Para poder realizar un análisis adecuado, se procedió a dividir los indicadores de producción (precio de venta, costo unitario, rendimiento, entre otros) para cada uno de los productos analizados (café, cacao, maíz, banano, granadilla, productos lácteos), para ello fue necesario hacer un proceso de recojo de información adicional, con fin de obtener información específica de la etapa de producción principalmente en las organizaciones dedicadas a la comercialización de café y cacao.

Se construyó y reemplazó estos indicadores utilizando información de fuentes confiables como las de Agroideas, MIDAGRI y entrevistas en profundidad a productores y organizaciones, permitiendo determinar el impacto de Agroideas en estos indicadores.

● **Evaluación de Diseño y Ejecución de Presupuesto (año 2016):** A cargo de la empresa Apoyo Consultoría, en cuyo informe final se menciona que *"...Agroideas no cuenta con una Matriz de Marco Lógico que defina y organice los objetivos e indicadores de desempeño (a nivel de fin, propósito, componentes y actividades), y que presente además sus medios de verificación, valores iniciales (línea de base) y metas.*

En ese sentido, se propuso la siguiente matriz de marco lógico de Agroideas



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 1: Matriz de marco Lógico de Agroideas – Propuesta (EDEP APOYO-2016)

Descripción	Indicador de desempeño	M. Verif.	Supuestos
Resultado Final			
Aumentar el empleo, ingresos y condiciones de vida de los pequeños y medianos productores agrarios del país.	Exportaciones agropecuarias (var%)	N.D.	N.D.
	Ingreso promedio de los productores de las OPA beneficiarias (var%)		
	Nivel de empleo en actividades agrarias en el ámbito del PCC (var%)		
Resultado Específico			
Contribuir a mejorar la competitividad de la producción agraria de los pequeños y medianos productores del país que desarrollan sus actividades en unidades productivas sostenibles	Valor de las ventas en mercados externos.	N.D.	N.D.
	Valor de las ventas en mercados internos		
	Productividad total de factores		
	Aplicación de prácticas de conservación del medio ambiente		
Productos			
Contribuir a mejorar la productividad agraria de los pequeños y medianos productores agrarios del país, mediante el fomento de adopción de tecnologías ambientalmente sostenibles	Rendimientos medios de los principales cultivos	N.D.	N.D.
	Productividad total factores		
	Porcentaje de adopción tecnológica entre beneficiarios y grupo de control		
	Aplicación de prácticas de conservación del medio ambiente		
Contribuir a fortalecer la articulación y facilitar el acceso a mercados por parte de los pequeños y medianos productores agrarios del país, en condiciones competitivas, mediante una gestión empresarial eficiente.	Valor de las ventas en mercados externos	N.D.	N.D.
	Valor de las ventas en mercados internos		
	Adopción gestión empresarial		
	Nº de OPA con vinculación a mercados		
Contribuir al fortalecimiento de pequeños y medianos productores agrarios del país, mediante el fomento de la asociatividad.	Nº de productores agrarios que lograron asociarse	N.D.	N.D.
	Nº de hectáreas integradas como unidades productivas sostenibles		
	Nº de unidades productivas integradas como unidades productivas sostenibles.		



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego

AGROIDEAS

Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Descripción	Indicador de desempeño	M. Verif.	Supuestos
Actividades			
<i>Facilitar la adopción de tecnología en las organizaciones de productores agrarios</i>			
Otorgamiento de incentivos para la adopción de tecnología	N° de OPA con incentivos para la adopción de tecnología, con transferencias.	N.D.	N.D.
	N° de productores agrarios con PNT implementados		
	N° de hectáreas integradas en implementación del PNT		
	N° de animales obtenidos a través de la implementación del PNT		
	% de productores agropecuarios organizados que acceden a servicios de financiamiento formal		
	N° de PNT aprobados		
<i>Apoyar en la mejora de la gestión empresarial de las organizaciones de productores agrarios</i>			
Otorgamiento de incentivos para la gestión	N° de OPA con incentivos para la gestión, con transferencias.	N.D.	N.D.
	N° de productores agrarios con PNG implementados		
	N° de hectáreas integradas en implementación del PNG		
	N° de animales obtenidos a través de la implementación del PNG		
	N° de PNG aprobados		
<i>Fomentar la formalización de las organizaciones de productores agrarios</i>			
Otorgamiento de incentivos para la asociatividad	N° de OPA con incentivos para la asociatividad, con transferencias.	N.D.	N.D.
	N° de productores agrarios con PNA implementados		
	% de productores agropecuarios organizados y gestionando empresarialmente sus organizaciones		
	N° de PNA aprobados		
	Número de OPA con formalidad verificada		
<i>Lograr una gestión eficiente y sostenible del Programa</i>			
Gestión Administrativa del Programa	Ratio de gestión del programa	N.D.	N.D.
	Ratio inversión aprobada/gasto operativo		
	Ejecución de la inversión aprobada		
	Actividades administrativas		
	Supervisión, evaluación y control		

Fuente: Informe Final de Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal – EDEP

Elaborado por: Apoyo consultoría

Del mismo modo, en dicho documento se mostró una versión preliminar de la Matriz de Compromisos de Mejora del Desempeño de Agroideas, en la cual se identificaron 41 recomendaciones, que derivaron en 8 compromisos y 12 medios de verificación - MV establecidas en el acta de aprobación de la Matriz de Compromisos de la EDEP, la cual ha sido validada y actualizada en reuniones de trabajo sostenidas por los equipos técnicos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI y el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. A la fecha, Agroideas ha cumplido con remitir a la Dirección General de Presupuesto Público - DGPP todos los MV en cumplimiento de lo establecido en la Directiva N° 007-2019-EF/50.01, "Directiva que regula la Evaluación en el marco de la Fase de Evaluación Presupuestaria".



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

- **Evaluación de desempeño (año 2018):** Esta evaluación estuvo a cargo de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP) a solicitud de Agroideas mediante Oficio N° 371-2018-MINAGRI-AGROIDEAS, de fecha 15 de julio, Agroideas, cuyo informe permitió sustentar ante el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF la ampliación del plazo de vigencia de Agroideas para el periodo 2019-2022.

El informe de desempeño concluyó que no se contaba con una matriz de marco lógico de Agroideas, imposibilitando la evaluación técnica del resultado específico, pero se identificaron variables relacionadas con el propósito de éste, teniendo como base la información disponible a julio del año 2018 y tomando como referencia solo los planes de negocio concluidos hasta dicho periodo.

Por otro lado, a nivel de actividades y según la información solicitada por la DGESEP, Agroideas tuvo un buen desempeño en la elegibilidad y entrega de los incentivos entre los años 2010 – 2016 obteniendo resultados favorables a nivel de ventas y producción en las cadenas productivas, en comparación con el año base.

- **Matriz de Marco Lógico de Agroideas (año 2018):** Con base a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones mencionadas, Agroideas contrató los servicios del consultor William Cuba Arana para elaborar la matriz del marco lógico de Agroideas; posteriormente, mediante Orden de Servicio N° 2018-1057, se contrató al Sr. Félix Villegas para realizar un análisis de consistencia del MML de Agroideas.

La metodología empleada para este MML fue a través de la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, elaborada por el CEPAL y recomendada por el MEF, la cual recoge de manera didáctica todos los conceptos y aplicaciones de la metodología de MML.

La validación de la MML de Agroideas se realizó de manera participativa y conjunta en diferentes talleres, con los principales actores: equipo técnico, asesores y administrativos de Agroideas, así como la participación (convocada por la UPPS) de un especialista en el diseño de Marco Lógico de la DGESEP del MIDAGRI, tal como se muestra en el cuadro 2:



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 2: Matriz de marco lógico – Propuesta William Cuba Arana – 2018

N°	Descripción	Código	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos	Unidad Responsable
Resultado Final (FIN)							
1	RF. Contribuir a elevar la rentabilidad de las organizaciones agrarias	RF.11.	Tasa de Utilidad promedio anual de las Organizaciones Agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea PCC Encuesta de seguimiento del PCC	- Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional. - Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas. - La cotización de productos exportables se mantiene estable. - El tipo de cambio se mantiene estable.	Unidad de Monitoreo Sergio Haro
Resultado Específico (PROPÓSITO)							
2	RE. Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones agrarias	RE.11.	Variación promedio anual del valor de ventas en las organizaciones agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea PCC.	- Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional. - Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas.	Unidad de Monitoreo Sergio Haro
3		RE.12.	Variación promedio anual de los costos en las organizaciones agrarias.	Porcentaje	Encuesta de seguimiento del PCC		Unidad de Monitoreo Sergio Haro
Componentes							
4	C1. Facilitar el acceso a tecnologías modernas ambientalmente adecuadas	C1.11.	Variación promedio anual de la productividad de las organizaciones agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea PCC	- Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional.	Unidad de Monitoreo Sergio Haro
5		C1.12.	Variación de producción promedio anual de los organizaciones agrarias.	Porcentaje			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
6		C1.13.	Porcentaje de organizaciones agrarias con Certificación de Calidad.	Porcentaje			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
7	C2. Fortalecer la capacidad de gestión empresarial de organizaciones agrarias	C2.11.	Porcentaje de organizaciones agrarias que declaran ante el Programa de Declaración Telemática - PDT.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea PCC	- Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas. - Existe oferta disponible de proveedores	Unidad de Monitoreo Sergio Haro
8		C2.12.	Porcentaje de organizaciones agrarias que acceden a nuevos mercados.	Porcentaje			Unidad de Promoción Marco Umpire
9	C3. Facilitar la reconversión productiva de organizaciones agrarias	C3.11.	Porcentaje de hectáreas reconvertidas de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea PCC	- Existe oferta disponible de profesionales de acuerdo al perfil de gerente solicitado por el PCC	Unidad de Monitoreo Frank Tolentino
10		C3.12.	Variación del nivel de producción de los Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria	Porcentaje			Unidad de Monitoreo Frank Tolentino
Actividades							
Facilitar el acceso a tecnologías modernas ambientalmente adecuadas							
11	A1. Otorgamiento del incentivo para la adopción de tecnología	A1.11.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con opinión técnica favorable aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de reuniones/visitas Resoluciones Ministeriales Cuentas Corrientes abiertas Informe de transferencia financiera Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea PCC		Unidad de Negocio Julio Alvarez
12		A1.12.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología nuevos en ejecución con primer desembolso al primer año.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
13		A1.13.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas con Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con primer desembolso.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
14		A1.14.	Número de productores agrarios beneficiados con Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con primer desembolso.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
15		A1.15.	Número de hectáreas en la implementación del Plan de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT).	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
16		A1.16.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) en ejecución (primer, segundo o tercer año).	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
Fortalecer la capacidad de gestión empresarial de pequeños y medianos productores agrarios organizados							
17	A2. Otorgamiento del incentivo para la gestión empresarial	A2.11.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) con opinión técnica favorable aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de reuniones/visitas Resoluciones Ministeriales Cuentas Corrientes abiertas Informe de transferencia financiera Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea PCC		Unidad de Monitoreo Julio Alvarez
18		A2.12.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) nuevos en ejecución con primer desembolso al primer año.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
19		A2.13.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas por nuevos Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG).	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
20		A2.14.	Número de productores agrarios beneficiados por nuevos Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG).	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
21		A2.15.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) en ejecución.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
22		A2.16.	Número de organizaciones agrarias que concretaron ventas a futuro en eventos comerciales nacionales e internacionales.	Número			Unidad de Promoción Marco Umpire
Facilitar la reconversión productiva de pequeños y medianos productores agrarios organizados							
23	A3. Otorgamiento del incentivo para la reconversión productiva	A3.11.	Número de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria (PRPA) con opinión técnica favorable aprobados por el Ministerio de Agricultura.	Número	Actas de reuniones/visitas Resoluciones Ministeriales Cuentas Corrientes abiertas Informe de transferencia financiera Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea PCC		Unidad de Negocio Julio Alvarez
24		A3.12.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas por nuevos Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
25		A3.13.	Número de productores agrarios beneficiados por nuevos Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
26		A3.14.	Número de hectáreas reconvertidas de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro
27		A3.15.	Número de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria (PRPA) en ejecución.	Número			Unidad de Monitoreo Sergio Haro

Fuente:
Informe del MML de Agroideas
Elaborado por: Consultor Félix Villegas



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Sin embargo, dicha propuesta de Marco Lógico no fue validada por la Dirección Ejecutiva de Agroideas, debido a que la ficha de los indicadores no fue parte de este servicio y durante la elaboración de estas por parte del equipo de la UPPS se presentaron cambios y adecuaciones con la finalidad de tener indicadores precisos y eficientes que midan de la mejor manera la intervención de Agroideas. Por otro lado, en el año 2019 hubo cambio de gestión y con las nuevas responsabilidades de la Dirección Ejecutiva, no se llegó a concretar la aprobación del MML.

- Por último, con la finalidad de contar con una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de las intervenciones orientada por objetivos alineadas a las nuevas responsabilidades delegadas a Agroideas, en el año 2020 se contrató el servicio de una persona jurídica "VIDENZA" para realizar el análisis de consistencia de la MML de Agroideas, la cual se presenta a continuación:

Cuadro 3: Matriz de Marco Lógico – Propuesta VIDENZA – 2020

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
Resultado Final (FIN)						
1	RF. Incrementar la rentabilidad de las organizaciones agrarias	RF.I1.	Tasa de Utilidad promedio anual de las Organizaciones Agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea AGROIDEAS. Encuesta de seguimiento de Agroideas	<ul style="list-style-type: none"> - Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional. - Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas. - La cotización de productos exportables se mantiene estable. El tipo de cambio se mantiene estable.
Resultado Específico (PROPÓSITO)						



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
2	RE. Nivel elevado de competitividad de las organizaciones de pequeños y medianos productores agrarios	RE.I1.	Variación promedio anual del valor de ventas en las organizaciones agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea AGROIDEAS. Encuesta de seguimiento de Agroideas	- Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional. - Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas.
3		RE.I2.	Variación promedio anual de los costos en las organizaciones agrarias.	Porcentaje		
Componentes						
4	C1. Capacidad de gestión empresarial de organizaciones agrarias fortalecida	C1.I1.	Porcentaje de organizaciones agrarias que declaran ante el Programa de Declaración Telemática - PDT.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea AGROIDEAS	- Marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional. - Productores beneficiarios no son afectados por shocks externos (políticos o económicos), cambios climáticos perjudiciales o plagas.
5		C1.I2.	Variación porcentual del promedio de ventas anuales de las organizaciones agrarias	Porcentaje		
6	C2. Acceso a tecnologías eficientes y ambientalmente sostenibles facilitado	C2.I1.	Variación promedio anual de la productividad de las organizaciones agrarias.	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea AGROIDEAS	- Existe oferta disponible de proveedores - Existe oferta disponible de profesionales de
7		C2.I2.	Variación de producción promedio anual de las organizaciones agrarias.	Porcentaje		



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
8		C2.I3.	Porcentaje de organizaciones agrarias con Certificación de Calidad.	Porcentaje		<p>acuerdo al perfil de gerente solicitado por Agroideas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los intereses del gerente y de los agricultores se encuentran alineados. - Las organizaciones consideran en su Plan de Trabajo del Incentivo para el Fortalecimiento de las Formas Asociativas de los productores agrarios (PTA) una cantidad de eventos comerciales nacionales e internacionales igual cada año.
9		C2.I4.	Variación porcentual anual de inversión promedio destinada a la adopción de tecnología (herramienta Procompite) por parte de los gobiernos subnacionales.	Porcentaje	Reportes de Agroideas	
10	C3. Articulación de las organizaciones agrarias con los mercados finales fortalecida	C3.I1.	Variación porcentual anual de contratos concretados en eventos comerciales nacionales e internacionales.	Porcentaje	Reporte de finalización de eventos	
11		C3.I2.	Porcentaje de organizaciones agrarias con contratos concretados en eventos comerciales nacionales e internacionales.	Porcentaje	Reporte de finalización de eventos	
12		C3.I3.	Variación porcentual anual de nuevos mercados accedidos por organizaciones agrarias.	Porcentaje	Reportes de Agroideas	
13		C3.I4.	Porcentaje de organizaciones agrarias que acceden a nuevos mercados	Porcentaje	Reportes Técnicos Financieros, Sistema en Línea AGROIDEAS	



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
Actividades						
C1. Capacidad de gestión empresarial de organizaciones agrarias fortalecida						
14	A1. Otorgar el incentivo para la gestión	A1.I1.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) con opinión técnica favorable aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de reuniones/visitas Ministeriales	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de Negocio aprobados con Convenio Suscrito. - Planes de Trabajo aprobados con Convenio Suscrito.
15		A1.I2.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) nuevos en ejecución con primer desembolso al primer año.	Número	Cuentas Corrientes abiertas Informe de transferencia financiera	
16		A1.I3.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas por nuevos Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG).	Número	Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea AGROIDEAS	
17		A2.I4.	Número de productores agrarios beneficiados por nuevos Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG).	Número	Reportes de Agroideas	
18		A2.I5.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Gestión (PNG) en ejecución.	Número	Reportes de Agroideas	
C2. Acceso a tecnologías eficientes y ambientalmente sostenibles facilitado						



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
19	A2. Otorgar del incentivo para la adopción de tecnología	A2.11.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con opinión técnica favorable aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de reuniones/visitas Resoluciones Ministeriales Cuentas Corrientes abiertas de Informe de transferencia financiera Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea AGROIDEAS	- Planes de Negocio aprobados con Convenio Suscrito. - Planes de Trabajo aprobados con Convenio Suscrito.
20		A2.12.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología nuevos en ejecución con primer desembolso al primer año.	Número		
21		A2.13.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas con Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con primer desembolso.	Número		
22		A2.14.	Número de productores agrarios beneficiados con Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT) con primer desembolso.	Número		
23		A2.15.	Número de hectáreas en la implementación del Plan de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología (PNT).	Número		
24		A2.16.	Número de Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de	Número		



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
			Tecnología (PNT) en ejecución (primer, segundo o tercer año).			
25	A3. Otorgar del incentivo para el fomento de la asociatividad	A3.I1.	Número de solicitudes para incentivos aprobadas	Número	Reportes Agroideas de	
26		A3.I2.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas con los incentivos para la asociatividad (desembolso efectivo)	Número	Reportes Agroideas de	
27		A3.I3.	Número de productores agrarios beneficiados con los incentivos para la asociatividad (desembolso efectivo)	Número	Reportes Agroideas de	
28	A4. Promover la herramienta Procompite	A4.I1.	Número de gobiernos subnacionales que emplean la herramienta Procompite	Número	Reportes Agroideas de	
29		A4.I2.	Monto anual destinado a Procompite por los gobiernos subnacionales	Número	Reportes Agroideas de	
C3. Articulación de las organizaciones agrarias con los mercados finales fortalecida						
30	A5. Otorgar del incentivo para la reconversión productiva de organizaciones agrarias	A5.I1.	Número de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria (PRPA) con opinión técnica favorable aprobados por el Ministerio de Agricultura.	Número	Actas de reuniones/visitas de Resoluciones Ministeriales Cuentas Corrientes abiertas	- Planes de Negocio aprobados con Convenio Suscrito. - Planes de Trabajo aprobados con Convenio Suscrito.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
31		A5.I2.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas por nuevos Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número	Informe de transferencia financiera Declaraciones SUNAT Reportes Técnicos Financieros Sistema en Línea AGROIDEAS	
32		A5.I3.	Número de productores agrarios beneficiados por nuevos Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número		
33		A5.I4.	Número de hectáreas reconvertidas de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria.	Número		
34		A5.I5.	Número de Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria (PRPA) en ejecución.	Número		
35	A6. Otorgar del incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas	A6.I1.	Número de Plan de Trabajo del Incentivo para el Fortalecimiento de las Formas Asociativas de los productores agrarios (PTA) con informe de recomendación favorable por el Consejo Directivo.	Número	Reportes de Agroideas	
36		A6.I2.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas con Plan de Trabajo del Incentivo para el Fortalecimiento de las Formas Asociativas de los productores agrarios (PTA) con el primer desembolso realizado.	Número	Reportes de Agroideas	



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Descripción	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
37		A6.I3.	Número de organizaciones agrarias beneficiadas con Plan de Trabajo del Incentivo para el Fortalecimiento de las Formas Asociativas de los productores agrarios (PTA) con informe final cerrado.	Número	Reportes Agroideas de	

Fuente: Informe de Matriz de Marco Lógico de Agroideas
Elaborado por: Consultora VIDENZA

Finalmente se presenta un cuadro resumen en donde se presentan las fechas e hitos más importantes en el desarrollo de la matriz de marco lógico de Agroideas.

Cuadro 4: Resumen de MML de Agroideas

Persona natural / Jurídica	Objeto	Conclusiones	Resultado Final / Fin	Resultado Propósito	Específico/	Productos Componentes /
Apoyo consultoría, 2012 Línea de base y desarrollo de grupos de control para el programa de compensaciones para la competitividad	Realizar un diseño de evaluación de impacto de Agroideas, que permita identificar cuantitativamente los efectos de la intervención en indicadores de fin propósito y resultados	el problema central que busca enfrentar la intervención del Programa es el bajo nivel de competitividad de la producción agraria de los medianos y pequeños productores del país se consideró que los beneficios del programa estaban ceñidos a los incentivos vinculados con la adopción de tecnología por parte de las organizaciones agrarias y los indicadores vinculados	ND	ND		ND



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Persona Jurídica	natural /	Objeto	Conclusiones	Resultado Final / Fin	Resultado Propósito	Específico/	Productos Componentes /
			con la producción (rendimiento, precio de venta, costo unitario, etc.)				
MAXIMIZE, 2015 Evaluación del impacto de Agroideas		Los efectos de Agroideas sobre la competitividad agrícola, siguiendo un enfoque no-experimental, basándose en la metodología de diferencia en diferencias, que consiste en la comparación de condiciones competitivas entre poblaciones de organizaciones productivas agrícolas beneficiarias y no beneficiarias del programa, antes y después de su implementación.	El marco lógico inicial de la línea base no incluía un análisis a nivel producto (variedades o procesos) sino a nivel general, ocasionando problemas para la evaluación de impacto del Programa, principalmente, en los indicadores de la actividad productiva. Estas discrepancias generaban distorsiones en la evaluación de impacto y conclusiones erróneas.	ND	ND		ND



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

Persona natural / Jurídica	Objeto	Conclusiones	Resultado Final / Fin	Resultado Especifico/ Propósito	Productos Componentes /
Apoyo consultoría, 2016 Evaluación de Diseño y Ejecución de Presupuesto realizada a Agroideas	Establecer si el Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS/Agroideas (el Programa) está utilizando eficientemente los recursos públicos para el logro de sus objetivos, y plantear recomendaciones para incrementar su pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Para desarrollar la evaluación del Programa se ha analizado por separado los siguientes tres aspectos: (i) diseño, (ii) procesos de implementación y (iii) presupuesto y resultados, de acuerdo con la Matriz de Evaluación planteada por el equipo de evaluación y validada por Agroideas y el Ministerio de Economía y Finanzas	Se plantea una propuesta de MML en función al nuevo marco conceptual y árbol de problemas, se asegura la lógica vertical y horizontal del instrumento. La MML define y organiza los objetivos e indicadores de desempeño de la intervención, además de sus medios de verificación, valores iniciales (línea de base) y metas; lo cual permite establecer las bases para evaluaciones de impacto futuras	Aumentar el empleo, ingresos y condiciones de vida de los pequeños y medianos productores del país que desarrollan sus actividades en unidades productivas sostenibles	Mejorar la competitividad de la producción agraria de los pequeños y medianos productores del país	Contribuir al fortalecimiento de pequeños y medianos productores agrarios del país, mediante el fomento de la asociatividad Contribuir a fortalecer la articulación y facilitar el acceso a mercados por parte de los pequeños y medianos productores agrarios del país, en condiciones competitivas, mediante una gestión empresarial eficiente Contribuir a mejorar la productividad agraria de los pequeños y medianos productores agrarios del país, mediante el fomento de adopción de tecnologías ambientalmente sostenibles
Félix Villegas, 2018 Consultoría de Marco Lógico e indicadores de desempeño	Identificar y determinar indicadores de gestión y medición del desempeño para Agroideas, y la de validación la MML.	Indicadores de gestión y medición del desempeño y MML consistente	Contribuir a elevar la rentabilidad de las organizaciones agrarias	Contribuir a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones agrarias	Facilitar el acceso a tecnologías modernas ambientalmente adecuadas. Fortalecer la capacidad de gestión empresarial de organizaciones agrarias. Facilitar la reconversión



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Persona Jurídica	natural /	Objeto	Conclusiones	Resultado Final / Fin	Resultado Especifico/ Propósito	Productos Componentes /
						productiva de organizaciones agrarias.
Videnza, 2020	de	Por las nuevas responsabilidades otorgadas, se buscó que Agroideas-Agroideas cuente con una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de las intervenciones orientada por objetivos, a través del análisis de consistencia de la MML de Agroideas.	Marco lógico actualizado y consistente	Incrementar la rentabilidad de las organizaciones agrarias	Nivel elevado de competitividad de las organizaciones agrarias de pequeños y medianos productores agrarios	Capacidad de gestión empresarial de organizaciones agrarias fortalecida. Acceso a tecnologías eficientes y ambientalmente sostenibles facilitado. Articulación de las organizaciones agrarias con los mercados finales fortalecida.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

2. El Marco Normativo de Agroideas

Comprende los siguientes documentos:

a) Decreto Legislativo N° 1077 - Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad, publicado en el diario oficial "El Peruano" el 28 de junio de 2008.

Agroideas empezó a regir con una vigencia de cinco (05) años, que fue ampliada en tres ocasiones mediante Ley N° 30049, del 20 de junio de 2013 (2013 – 2016), Ley N° 30462 del 16 de junio de 2016 (2016 – 2019) y la Ley N° 30975 del 28 de junio de 2019 (2019 – 2022).

b) Ley N° 30975 - Ley que modifica el Decreto Legislativo 1077, el 28 de junio de 2019.

La presente ley prorroga por el plazo de tres años (2019 -2022) la vigencia de AGROIDEAS y se modifican los artículos 3° y 5° del Decreto Legislativo N° 1077; en el primer caso, incorporándose como beneficiarios de Agroideas a las formas asociativas de los productores en las cadenas de valor de la agricultura familiar que cumplan con los criterios de elegibilidad; y en el segundo, incorporándose un cuarto tipo de pago en favor de las formas asociativas.

c) Decreto Supremo N° 05-2020-MINAGRI

Aprueba el reglamento que regula las disposiciones para la aplicación del Decreto Legislativo N° 1077, que crea Agroideas.

d) Ley N°29736 – Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria

Ley tiene como objeto declarar de interés nacional y carácter prioritario la reconversión productiva agropecuaria en el país, como política permanente del Estado en los tres niveles de gobierno.

e) Decreto Supremo N° 019- 2014-MINAGRI

Mediante el presente decreto supremo se aprueba el reglamento de la Ley N° 29736, en el cual señala en su artículo 4° que Agroideas es el responsable de la dirección y ejecución de los programas o proyectos de reconversión productiva agropecuaria. Este Decreto Supremo fue modificado mediante Decreto Supremo N° 019-2017-MINAGRI, ampliando el alcance de la reconversión a nivel nacional.

f) Ley N°29337 – Ley que establece Disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva

Tiene como objeto mejorar la competitividad de las cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. El Reglamento de esta Ley fue aprobado con el Decreto Supremo DS N.º 01-2021-PRODUCE, donde se establecen los procedimientos y la metodología para la implementación, ejecución y evaluación de las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

g) Resolución Ministerial N°461-2015-MINAGRI

Norma que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2015-2021 del Sector Agricultura y Riego. Este instrumento de gestión estratégica define los objetivos estratégicos que orientarán las intervenciones del Sector con proyección al año 2021.

h) Resolución Ministerial N°054-2019-MINAGRI

Publicado en el diario oficial "El Peruano" el 18 de febrero de 2019.

Norma que aprueba el Plan Estratégico Institucional PEI 2019-2022 del Ministerio de Agricultura y Riego.

Este documento está enmarcado en el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, el MINAGRI lo enfoca bajo la cadena de resultados, donde establece objetivos y acciones estratégicas institucionales, que contribuyen al logro de los objetivos sectoriales y nacionales, bajo los lineamientos priorizados de la política general de gobierno.

Mediante Resolución de Secretaría General N°065-2020-MINAGRI-SG se aprueba la extensión del horizonte de tiempo del Plan Estratégico Institucional - PEI 2019 - 2024 del Pliego 013: Ministerio de Agricultura y Riego.

Para que finalmente, el 29 de marzo del 2022 a través de Resolución de Secretaría General **N.° 0059-2022-MIDAGRI-SG**, se apruebe el Plan Estratégico Institucional, PEI 2019-2024 modificado del pliego 013: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

i) Resolución Ministerial N°0128-2020-MINAGRI

Norma que aprueba el Manual de Operaciones - MOP de Agroideas, este documento técnico normativo de gestión formaliza la estructura funcional de Agroideas, Modificado con la RM N°0191-2020-MINAGRI.

j) Ley N.º 31071 - Ley de compras estatales de alimentos de origen en la agricultura familiar, en su tercera disposición complementaria otorga la vigencia permanente al Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas del MIDAGRI.

k) Resolución Ministerial N° 207-2021-MIDAGRI, que delega en el Director Ejecutivo de Agroideas la competencia para que emita procedimientos y metodología para la implementación, ejecución y evaluación de las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva reguladas por la Ley N° 29337, así como realizar seguimiento y evaluación de estas.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

3. Metodología

La matriz de marco lógico detalla los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos es el resultado del desarrollo de la metodología del marco lógico, orientado a la solución de un problema específico y sigue tres fases: La identificación del problema a resolver a través del diagnóstico sistémico para establecer las causas del problema y las dificultades para su resolución. La segunda fase que consiste en la construcción del modelo sistémico donde se tienen las condiciones lógicas que deben de cumplirse para resolver el problema y finalmente la construcción de un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución en la forma de matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse junto a los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución planteada.

En el proceso se revisó la información secundaria disponible, comenzando por las estructuras de los diferentes marcos lógicos elaborados para Agroideas, incluyendo la última versión como fuente principal, dado que este documento constituye una versión actualizada de dicho trabajo.

Asimismo, se revisaron documentos de gestión como el plan estratégico sectorial multianual (PESEM), el plan estratégico institucional (PEI) del MIDAGRI y el manual de operaciones de Agroideas. Además, de las evaluaciones realizadas a Agroideas por consultores externos como "Maximixe" y "Apoyo Consultoría" y evaluaciones al programa presupuestal 0121 "Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado".

También, se revisó el marco normativo del programa: (i) Ley N° 30975 —Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 1077, el cual crea Agroideas—, (ii) Ley

N° 29736 —Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria—, (iii) Ley N° 29337 —Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva - PROCOMPITE— y las demás normas consideradas en la sección anterior de marco normativo.

Paralelamente, se sostuvieron reuniones con especialistas de las unidades orgánicas de Agroideas – Agroideas y del MIDAGRI involucrados en el proceso de actualización de la matriz de marco lógico a través del juicio de expertos.

Sobre la base de documentos metodológicos como la "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas" del instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES, 2005) y de la "formulación de programas con la metodología de marco lógico" del instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES, 2011), la directiva para el diseño de los programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultado del año 2016 y del año 2020, la guía para la elaboración de indicadores de políticas y planes estratégicos de CEPLAN, la guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales del ministerio de economía y finanzas y sistematizando la evidencia documentaria correspondiente se desarrolló el contenido del presente documento.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

4. Población Objetivo

4.1 Tipología de agricultura familiar - ENAF 2015 - 2021.

La agricultura familiar se caracteriza principalmente por el predominante uso de la fuerza de trabajo familiar, el acceso limitado a los recursos tierra, agua y capital, la estrategia de supervivencia de ingresos múltiples y por su heterogeneidad.

Asimismo, es multiactiva; es decir, incluye actividades intra y extra prediales generadoras de ingreso en zonas rurales o urbanas. A través de ella pervive y se transmite nuestra cultura milenaria, así como sus múltiples manifestaciones en las artes, las instituciones, la economía y la biodiversidad.

Siguiendo las pautas de los estudios de la FAO, la tipología de agricultura familiar que considerará la Estrategia Nacional de Agricultura familiar (ENAF), que distingue tres categorías:

a) Agricultura familiar de subsistencia - AFS

Es aquella con mayor orientación al autoconsumo, con disponibilidad de tierras e ingresos de producción propia insuficientes para garantizar la reproducción familiar, lo que los induce a recurrir al trabajo asalariado fuera o al interior de la agricultura.

b) Agricultura familiar intermedia - AFI

Es la que presenta una mayor dependencia de la producción propia (venta y autoconsumo), accede a tierras de mejores recursos que el grupo anterior, satisface con ello requerimientos de la reproducción familiar, pero tiene dificultades para generar excedentes que le permitan la reproducción y desarrollo de la unidad productiva.

c) Agricultura familiar consolidada - AFC

Se distingue porque tiene sustento suficiente en la producción propia, explota recursos de tierra con mayor potencial, tiene acceso a mercados (tecnología, capital, productos) y genera excedentes para la capitalización de la unidad productiva.

Cabe precisar, que, para el caso peruano, la definición a nivel operativo de la tipología de la AF está en función de dos variables de control:

i) El tamaño de la Unidad agropecuaria familiar (UA) en hectáreas estandarizadas (Caballero, José María; Álvarez, Elena; 1980).

ii) El nivel tecnológico de la Unidad agropecuaria familiar (UA). Para esta segunda variable, se evalúa la ausencia o presencia de riego (¿tiene al menos una parcela bajo riego?) y el uso de semillas certificadas.

Integrando ambas variables obtenemos la siguiente tipología para la Agricultura Familiar en el Perú (Eguren López, 2014).



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

a) Agricultura familiar de subsistencia: Incluye todas aquellas unidades agropecuarias familiares (UA) menores a 2 hectáreas estandarizadas y que pueden o no hacer uso de ambas tecnologías (riego o semillas certificadas), estas se subdividen en:

- i) Agricultura familiar crítica: Aquellas unidades agropecuarias conformadas por menos de 2 hectáreas estandarizadas y que no cuentan con riego en ninguna de sus parcelas ni hacen uso de semillas certificadas.
- ii) Agricultura familiar no crítica: Compuesta por unidades agropecuarias familiares con extensión menor a 2 hectáreas estandarizadas y que hacen uso de por lo menos una de las dos tecnologías mencionadas.

b) Agricultura familiar intermedia: Comprende a todas las UA entre 2 y 5 hectáreas estandarizadas, y que pueden o no hacer uso de ambas tecnologías. Al igual que en el caso anterior, podemos hacer una subdivisión al interior de la AFI a partir de la variable de control tecnológica:

- i) Agricultura familiar intermedia con menor potencial: UA que contando con extensiones entre 2 y 5 hectáreas estandarizadas no tienen ninguna parcela bajo riego ni hacen uso de semilla certificada, es decir, son UA que no tienen potencial tecnológico.
- ii) Agricultura Familiar Intermedia con mayor potencial: UA que cuentan con extensiones entre 2 y 5 hectáreas estandarizadas y que, además, usan al menos una tecnología para la producción.

c) Agricultura familiar consolidada: Comprende las UA cuyas extensiones tienen por lo menos 5 y no superan las 10 hectáreas estandarizadas. Todas estas UA utilizan al menos una tecnología de estudio, es decir, mantienen al menos una parcela bajo riego, usan semillas certificadas o, incluso, ambas tecnologías.

- i) Agricultura Familiar Consolidada: Tiene sustento suficiente en la producción propia, explota recursos de tierra y otros factores de producción con mayor potencial, tiene acceso a mercados (tecnología, capital, productor) y genera excedentes para la capitalización de la unidad productiva.

4.2 Población Agrícola del Programa Presupuestal 0121

Con el objetivo de identificar a los productores individualmente, se distinguieron a los productores según su condición jurídica, por lo que se contabilizaron a aquellos con condición de "persona natural", de acuerdo con CENAGRO 2012, existen **1,862,950** productores agrícolas homologados (en adelante productores agrícolas) en condición de persona natural. De este total se procede a clasificar a los productores según los criterios de agricultura familiar.

Cuadro 5: Personas naturales según tipo de agricultura familiar

Tipo de Agricultura	Personas	Porcentaje
AF subsistencia	1,206,726	64.78%
AF intermedia	622,380	33.41%
AF consolidada	12,274	0.66%
Agricultura No Familiar	21,570	1.16%
Total	1,862,950	100.00%

Fuente: Anexo 02 Programa Presupuestal 0121.

Se considera a la AF consolidada y la agricultura no familiar como aquellos productores que, por definición, son productores que ya lograron articularse al mercado por lo que no serán parte de la población potencial. En consecuencia, se considera a los productores de la AF de subsistencia y AF intermedia; sin embargo, la AF de subsistencia no necesariamente es un pequeño productor, ya que muchos no cuentan con producción para la venta al mercado, del mismo modo, dentro de la AF intermedia existen productores que ya cuentan con ingresos suficientes, por lo que se consideró el siguiente filtro:

Cuadro 6: Agricultura Familiar de Subsistencia

La Actividad agropecuaria le produce suficientes ingresos para atender los gastos del hogar	Destina la mayor parte de la producción agrícola para Ventas		Total
	NO	SI	
SI	172,156	70,684	242,840
NO	710,978	252,908	963,886
Total	883,134	323,592	1,206,726

Fuente: Anexo 02 Programa Presupuestal 0121.

Cuadro 7: Agricultura Familiar Intermedia

La Actividad agropecuaria le produce suficientes ingresos para atender los gastos del hogar	Destina la mayor parte de la producción agrícola para Ventas		Total
	NO	SI	
SI	22,295	178,515	200,810
NO	45,102	376,468	421,570
Total	67,397	554,983	622,380

Fuente: Anexo 02 Programa Presupuestal 0121.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Para eliminar los productores que no cuentan con las capacidades necesarias para acceder al mercado se retiró a aquellos productores de la AF de subsistencia que no tienen ingresos suficientes de la actividad agrícola y que además no venden la mayor parte de su producción (710,978). De manera similar, se retiró a los productores que cuentan con ingresos suficientes de la actividad agrícola, por ello se apartó a los productores de la AF Intermedia que destina mayor parte de su producción a la venta y cuyos ingresos son suficientes (178,515).

Por lo tanto, la población potencial agrícola son aquellos productores de la AF de subsistencia que venden mayor parte de su producción (independientemente de su nivel de ingreso) puesto que ya se encuentran vinculados al mercado de algún modo, también se consideró aquellos productores de subsistencia que no destinan la mayor parte de su producción a la venta, pero cuyos ingresos son suficientes, puesto que cuentan con potencial para ingresar al mercado. Por otro lado, también se consideran a los productores de la AF Intermedia que no venden la mayor parte de su producción (independientemente de sus ingresos), puesto que pese a ser intermedios tienen problemas de articulación al mercado desde el punto de vista productivo, asimismo se consideró a los productores intermedios que venden la mayor parte de su producción pero cuyos ingresos no son suficientes para sustentar su hogar, ya que se encuentran vinculados al mercado pero no de manera correcta.

En consecuencia, la población potencial agrícola del Programa Presupuestal 0121 resulta de la suma de 495,748 de la población de la AF de subsistencia y los 443,865 de la AF intermedia haciendo un total de **939,613** productores agrícolas.

Considerando que no toda la población potencial de pequeños productores agrícolas y pecuarios que presentan el problema recibirá la intervención del MIDAGRI, se aplicaron seis criterios de focalización señalados en el Anexo 02 del Programa Presupuestal (MIDAGRI, 2021).

La población objetivo agrícola del PP 0121, considera a los pequeños productores agrícolas que cuentan con al menos 0.33 hectáreas, puesto que es lo mínimo en proporción de tierra cultivo que permitiría una producción de venta al mercado, por tanto, la población objetivo corresponde a 613,101 pequeños productores agrícolas.

4.3 Población Pecuaria del Programa Presupuestal 0121

Según el CENAGRO 2012, de un total de 2,260,973 UA, hay 1,757,689 UA con ganado, aves u otros animales, de este total, con el objetivo de identificar a los productores pecuarios individualmente, se distinguieron a los productores pecuarios según su condición jurídica, en ese sentido, se contabilizaron a aquellos con condición de "persona natural", de acuerdo con CENAGRO 2012, existen **1,753,989** productores pecuarios homologados (en adelante productores pecuarios) en condición de persona natural.

Las características al interior de la AF no son aplicables a los productores pecuarios, puesto que las variables que condicionan la clasificación de AF están alineadas a la agricultura. Sin embargo, si es posible distinguir a los productores pecuarios que se encuentran dentro de la AF y los que no, puesto que aquellos que se encuentran fuera de la AF son productores industriales, que no estarían dentro de la población potencial del PP, en ese



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

sentido, la población potencial pecuaria del PP 0121 considera a la población con tenencia de animales incluidos en la agricultura familiar y está determinada por **1,688,024** productores pecuarios.

Considerando que no toda la población potencial de pequeños productores pecuarios que presenta el problema recibirá la intervención del MIDAGRI, se aplicaron seis criterios de focalización señalados en el Anexo 02 del Programa Presupuestal (MIDAGRI, 2021), en ese sentido, se cuenta con un total de **369,555** pequeños productores pecuarios.

Por lo tanto, la población de referencia del Programa Presupuestal 0121 estaría conformada por 3,616,939 productores agrícolas y pecuarios, mientras que la población potencial identificada de acuerdo con los criterios señalados está conformada por 2,627,637 productores agrícolas y pecuarios, finalmente respecto a la población objetivo se cuenta con 982,656 productores agrícolas y pecuarios.

Cuadro 8: Categorías de Población del Programa Presupuestal 0121

Categorías de Población	Agrícola	Pecuario	Total
Población Referencia	1,862,950	1,753,989	3,616,939
Población Potencial	939,613	1,688,024	2,627,637
Población Objetivo	613,101	369,555	982,656

4.4 Propuesta de Población objetivo de Agroideas

Se ha realizado un ejercicio para delimitar la población objetivo de Agroideas, considerando la tipología de agricultura familiar a modo de propuesta, la que se detalla en el Anexo 2 del presente documento.

4.5 Población objetivo actual de Agroideas

La población es el protagonista más importante del programa, por ello, es necesario precisar las características de la población afectada por el problema que aborda Agroideas, considerando las necesidades ilimitadas y los recursos escasos con los que cuenta el programa, se hace necesario delimitar al conjunto de personas que se constituirán como beneficiarios del programa, sin considerar los criterios de la agricultura familiar.

Actualmente Agroideas considera a la población objetivo a la que debe atender con sus servicios y la ha segmentado considerando la brecha de asociatividad del PP 0121, tal como se aprecia en el gráfico 1.a:

Gráfico 1 Población objetivo actual de Agroideas



La población objetivo del Programa Presupuestal 0121 "Mejora de la Articulación de Pequeños Productores Agropecuarios al Mercado", está compuesta por pequeños productores que tienen como principal problema el limitado acceso a los mercados, el total de la población asciende a 839 468 productores que destinan la mayor parte de su producción a las ventas, y a otros distintos a la venta. Es importante indicar que de la segmentación realizada a la población objetivo del PP 121, el 28% de los productores (234 860) pertenecen a una organización, por ello Agroideas considera a este porcentaje como su población objetivo, de los cuales a la fecha se ha atendido al 31% que corresponde a 70 320 productores organizados.

4.6 Caracterización del productor agrario que atiende Agroideas

En la siguiente sección se desarrolla un análisis descriptivo de las características generales y productivas más relevantes de los beneficiarios de Agroideas, tales como: antigüedad de la organización desde su creación y desde su registro, su forma jurídica, condición del local que utilizan para desarrollar sus actividades comerciales y título de propiedad del local donde funciona la organización, entre otros.

De acuerdo con la información obtenida en el año 2015, producto de la evaluación de impacto realizada por MAXIMIXE, se observa que, del total de organizaciones analizadas, más del 50% se organiza como asociación productiva (53,13%), mientras que el 28,13%, como cooperativa, ambos tipos de organización suman 81,26% del total de organizaciones. Otro tipo de organizaciones recurrentes fueron las sociedades de responsabilidad limitada (9,38%), comunidades nativas (6,25%) y otras (3,13%) tales como comunidades campesinas y empresas de responsabilidad limitada.

La diferencia entre las organizaciones es que las asociaciones productivas se caracterizan por estar compuestas de personas naturales o jurídicas que buscan un fin no lucrativo por medio de una actividad en común, mientras que las cooperativas, si bien es cierto, también se conforman de personas naturales o jurídicas, sí pueden perseguir un fin lucrativo



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

además de realizar gestiones por cuenta de los socios y no necesariamente en conjunto como se hace en las asociaciones.

Respecto a las características del local donde funciona la organización, se puede observar que más del 50% del total de organizaciones analizadas, cuenta con un local propio (59,38%), un 12,50% cuenta con un local prestado por un familiar, un 12,50%, alquila, y 6,25% tiene un local cedido por un familiar o amigo. En cuanto a la formalidad de estos locales, sólo el 37,50% de organizaciones con local propio, cuentan con título de propiedad, y de éstas el 78,57% ha registrado su título.

Respecto al género, el Programa no ha generado ningún efecto en la brecha de género que existe entre los socios de las organizaciones, ello probablemente porque no se direcciona a beneficiar a un género en específico sino a una población socioeconómica determinada, que no se distingue por género.

Respecto a la actividad que desarrollan, el 84,38% de organizaciones se dedica a actividades agrícolas, el 25% a actividades pecuarias y el 34,33% a otras actividades (incluye producción de productos pecuarios y/o agrícolas).

Respecto a las actividades comerciales que gestiona o administra la organización, el 59,38% de las organizaciones se dedica a la fabricación y producción de bienes agrícolas o pecuarios, el 46,88% a la venta mayorista. Esto se entiende debido a que la mayoría de las organizaciones son asociaciones y cooperativas, las cuales se caracterizan por gestionar la venta y producción de sus miembros, en forma conjunta.

Respecto a las características de la vivienda principal de un hogar puede ser usada en diversas actividades, encontraremos que algunas viviendas tienen uso con fines de lucro, lo cual puede generar mayores ingresos a los hogares, y por tanto un incremento en el bienestar de la familia.

Respecto a las características físicas de la vivienda, los productores viven en situaciones extremas de habitabilidad ya que el 51,27% de las viviendas poseen piso de tierra, y sólo el 64,24% del total cuenta con paredes de ladrillo o adobe. Estas condiciones de infraestructura pueden deberse a que las viviendas se encuentran en zonas rurales, y, de acuerdo a las cifras nacionales, estos hogares enfrentan mayores carencias y, por lo tanto, altos niveles de pobreza.

En el caso del acceso a servicios básicos; el 82,60% de las viviendas cuenta con alumbrado eléctrico, el 67,72% y el 40,82% del total cuentan con acceso a servicios de red pública de agua potable y saneamiento, respectivamente. Asimismo, el 98,40% de viviendas que cuentan con baño o servicio higiénico de uso exclusivo, lo cual se debe a que los hogares en las zonas rurales cuentan por lo general con baños fuera de la vivienda, pero cercano y de uso exclusivo del hogar

En dicha evaluación también se identificó una brecha entre los ingresos agropecuarios y los no agropecuarios definido por el uso reducido de asistencia técnica, que implica una baja adopción de nuevas tecnologías y limitado desarrollo de los mercados de servicios agropecuarios para los pequeños agricultores; la alta atomización de la propiedad, el bajo empleo de fertilizantes y el envejecimiento de la población.

A octubre de 2021, de 1 490 organizaciones que han sido beneficiadas con un incentivo aprobado de Agroideas, el 84% corresponde a asociaciones sin fines de lucro y el 11% corresponde a cooperativas y en menor porcentaje (3%) a comunidades campesinas y nativas. Es importante destacar que, durante el año 2021, se han aprobado diversas



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

normas que impulsan la participación y perfeccionamiento de las cooperativas, por lo que se prevé que el porcentaje de este grupo irá en aumento.

Respecto a la asistencia y capacitación de acuerdo con el estudio de maximice, el 17% del grupo de tratamiento, recibió asistencia técnica de Agroideas, logrando mayores objetivos de reducción de mermas, incremento de la calidad y mayores rendimientos. Este servicio también lo dieron las empresas privadas (25,45%), el sector privado es el ente más importante cuando se trata de solicitar o recibir apoyo en asistencia técnica.

Respecto a la participación de mujeres en las intervenciones, es importante destacar que, del total de planes aprobados a la fecha, el 98% tiene en su organización al menos una mujer como integrante, y del total de 69 769 productores atendidos el 30% corresponden a productoras y el 70% a productores. A pesar de que Agroideas no excluye a aquellas organizaciones que no sean conformadas por mujeres, si existen criterios de priorización para la aprobación de incentivos, promoviendo de esta manera la participación femenina en la agricultura familiar, además de contribuir a políticas nacionales.

Respecto a las actividades que desarrollan las organizaciones, el 62% se dedica a la actividad agrícola, 35% a la actividad pecuaria y el 4% se dedica a la actividad forestal. Se observa que la actividad agrícola tiene mayor interés y participación.

A nivel nacional, el 64,8% de la superficie agrícola del país, carecería de infraestructura de riego y son cultivadas utilizando solamente la precipitación pluvial, es decir el agua de lluvia. En el restante 35,2% de tierras de cultivo se utiliza como práctica agrícola el suministro artificial y deliberado de agua a los cultivos con el fin de satisfacer sus requerimientos hídricos. La mayor parte de la superficie agrícola cultivada está destinada al mercado para la venta, la cual asciende a 2,294,676.2 ha y representa el 58%.

Por otro lado, es importante también considerar las características con las que el productor agrario organizado debe contar para acceder a los incentivos del programa además de garantizar el logro de los objetivos de Agroideas.

- La organización debe estar conformada por pequeños y medianos productores que desarrollen actividades agrarias, que operan bajo condiciones de Unidad Productiva Sostenible – UPS.
- Contar con personería jurídica, pudiendo ser: Cooperativa, Asociación, Comunidad Campesina, Comunidad Nativa, Sociedades en General, y entre otras modalidades organizacionales permitidas por Ley.
- La OA debe contar con número de Registro Único de Contribuyente – RUC, activo y habido, y no debe presentar deudas coactivas vigentes reportadas por la SUNAT.
- La OA debe contar con no menos del 80% del total de sus socios activos que participan en el presente incentivo, sin problemas en el sistema financiero (no morosos), así como ninguno de los miembros del Órgano Directivo.
- Los socios de la OA deben ser titulares de la propiedad o, en su defecto, con la posesión del predio.

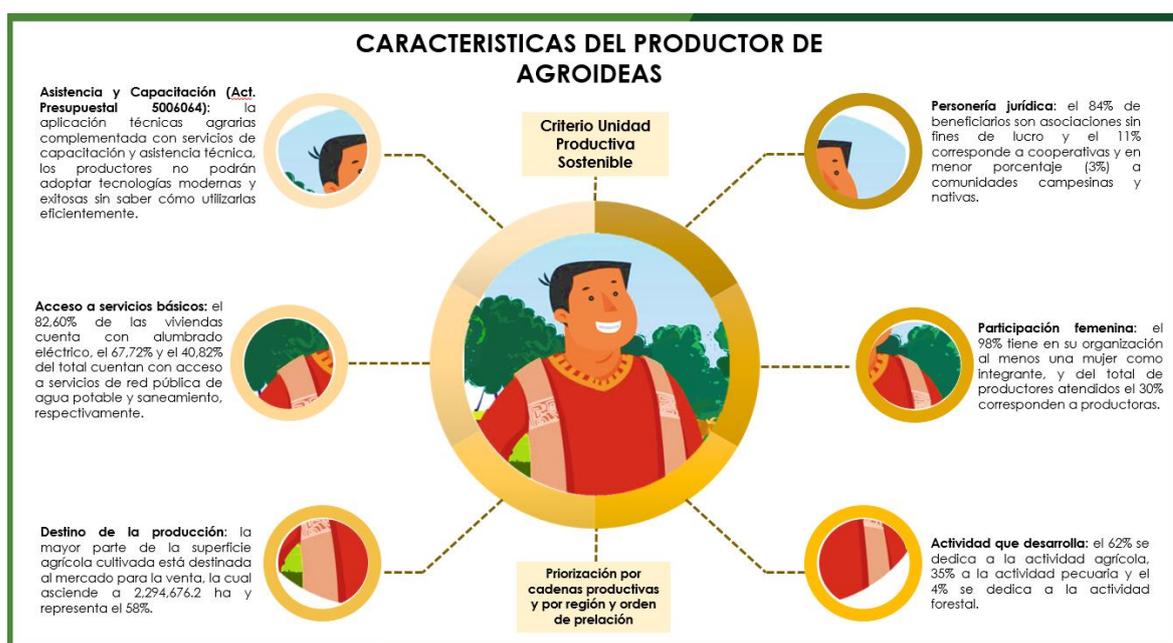
"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

- Tener el predio bajo producción agraria. No se admitirán aquellos predios que se ubiquen dentro del sistema de reserva nacional, bosques de producción natural, zona arqueológica, concesiones mineras, zonas en litigio o que estén afectos a otros impedimentos legales o técnicos.

El gráfico 2, trata de mostrar el rostro del productor que participa en el programa Agroideas, considerando algunas de las características que posee y los criterios que se consideran como prioritarios para su atención.

Gráfico 2: Principales características del productor que participa en Agroideas



4.7 Unidad Productiva Sostenible - UPS

Los beneficiarios de Agroideas son los medianos y pequeños productores agrarios de todo el país que desarrollan sus actividades en unidades productivas sostenibles, pudiendo abarcar todo tipo de producto generado por la actividad agraria o pecuaria, y formas asociativas de los productores en las cadenas de valor de la agricultura familiar, que cumplan con los criterios de elegibilidad definidos para tal fin.

Una organización agraria - OA podrá presentar su solicitud de apoyo al Programa, siempre y cuando obtenga la condición de elegible; para ello, deberá cumplir con las condiciones y requisitos establecidos en el instructivo de elegibilidad vigente.

Cabe precisar que, la condición de elegible no califica a la OA y a los socios como beneficiarios del Programa. Se consideran beneficiarios del Programa, una vez que se haya aprobado el o los incentivos solicitados, mediante el Consejo Directivo.

Según el reglamento del DL 1077 (2020), la Unidad Productiva Sostenible - UPS es un conjunto de condiciones que caracteriza a un tipo de actividad agrícola, pecuaria o forestal (productos no maderables), que permiten a los/as productores/as contar con la escala



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

mínima para generar excedentes y recuperar la inversión realizada en la implementación de sistemas productivos.

Para el caso de los/las pequeños/as y medianos/as productores/as, se consideran algunos criterios para calificar como beneficiarios/as de Agroideas, los siguientes:

- a) El Tipo de actividad que realizan (agrícola, pecuaria y forestal, no maderable).
- b) Área geográfica donde se ubican.
- c) Número de hectáreas en posesión o en propiedad.
- d) Otros, vinculados a la política sectorial.

Los criterios de pequeño y mediano productor agrario se determinan según el tamaño de la unidad productiva que posee, conforme se muestra en la tabla 9:

Cuadro 9: Criterios a considerar para la definición de pequeño o mediano productor según el tamaño de la unidad productiva que posee

Área Geográfica	Poseer una extensión no mayor de:	Tipo de explotación
Costa	20 ha bajo riego	Todos los cultivos y crianzas
Sierra	65 ha en seco o 20 ha bajo riego	Todos los cultivos y crianzas a excepción de la crianza y aprovechamiento de camélidos sudamericanos en cuyo caso la extensión puede ser mayor
Selva Alta	50 ha	Todos los cultivos y crianzas
Selva Baja	115 ha	Todos los cultivos y crianzas

Fuente: Decreto Supremo N° 005-2020-MINAGRI

La población objetivo del programa Agroideas son los pequeños y medianos productores agrarios organizados que desarrollan actividades en Unidades Productivas Sostenibles - UPS y las formas asociativas de los productores en las cadenas de valor de la Agricultura Familiar.

4.8 Criterios de priorización

Para la programación multianual del Plan Operativo Institucional, Agroideas recoge información de los Planes Operativos Agrarios Articulados – POAA, que son formulados por los Comités de Gestión Regional Agrarios - CGRA, en los que participan las Unidades Regionales del Programa Agroideas y que permiten materializar la articulación territorial, considerando lo siguiente:

1. Organizaciones Agrarias participantes de la actividad presupuestal 5006068 "Asistencia técnica a productores agropecuarios con fines comerciales", se considera: a aquellas organizaciones que hayan recibido capacitación o asistencia técnica en gestión empresarial y gestión comercial.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

2. Organizaciones Agrarias en cartera, se considera: a aquellas que se encuentran en proceso de evaluación desde las etapas de elegibilidad y evaluación de solicitudes de apoyo.
3. Organizaciones Agrarias priorizadas por compromisos, se considera a aquellas organizaciones que hayan sido identificadas en algún compromiso asumido por el MIDAGRI y/o AGROIDEAS.

También se revisan los Planes de Desarrollo Regionales Concertados de los Gobiernos Regionales - GORE para evaluar la priorización de cadenas productivas por cada uno de ellos.

Productos priorizados en planes de desarrollo por subsector: Agrícola, Pecuario, forestal no maderable.

La información sectorial analizada corresponde a la metodología estandarizada de calificación de cultivos del MIDAGRI, que permite organizar y ordenar la producción agrícola en función a sus potencialidades, distribución espacial, al mercado nacional e internacional, así como, a la seguridad alimentaria y nutricional del país. En base a la aplicación de la citada metodología se obtiene:

- Identificación de los cultivos a promover y desarrollarlos a nivel de territorios.
- Tener un instrumento base y orientador en el diseño y construcción de políticas, planes y programas apropiados.
- Tres niveles de gobierno tienen un instrumento básico estandarizado para formular sus planes de acción para el desarrollo de su respectiva actividad agrícola, direccionar y optimizar el uso de sus recursos en base a los cultivos priorizados en sus respectivos territorios.

4.9 Niveles de prelación dentro de la priorización de la programación de incentivos

Se establece un orden de prelación para la programación de los incentivos, puesto que el programa Agroideas atiende a demanda a las Organizaciones Agrarias (OA), por tanto, la ejecución de los incentivos depende de la contrapartida de las organizaciones, por esta razón la programación de ejecución de planes de negocios suele ser variable en el año. El orden de prelación considera:

1. OA que cuentan con incentivos vigentes, se considera a aquellas que tienen incentivos vigentes y de continuidad, es decir se encuentran en su segundo o tercer año de implementación.
2. OA que cuentan con convenio de adjudicación de recursos no reembolsables suscrito con el programa Agroideas, se considera a aquellas que ya han suscrito convenio, pero que no han iniciado con la implementación de su incentivo, es decir a la fecha no han recibido desembolso.
3. OA que cuentan con incentivo aprobado por Consejo Directivo, se consideran a aquellas que, durante el inicio de programación multianual, se encuentran en proceso de suscripción de convenio.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

4.10 Criterios de priorización de los planes de negocio del incentivo de adopción de tecnología.

Agroideas, prioriza sus intervenciones en planes de negocio, de acuerdo a criterios⁴ que se detallan a continuación:

- Mayor número de productoras participantes del plan de negocio y con mayor énfasis en las OA lideradas por productoras.
- Participación de jóvenes entre 18 y 29 años como beneficiarios directos de los planes de negocio.
- Experiencia del trabajo asociativo y en acceso al mercado de la OA y/o los/as productores/as que la conforman.
- OA que cuente con un socio estratégico que garantice el desarrollo productivo y crecimiento empresarial.
- OA que ha tenido una experiencia exitosa de participación con otros fondos de apoyo y que cuente con una resolución de cierre o documento similar, que promueva la complementariedad de los servicios de apoyo que existen en el Sector.
- OA que impulse el uso de energía renovable en sus sistemas productivos y el uso de insumos estratégicos para aumentar la productividad.

4.11 Conceptualización de la Competitividad:

Existe una gran variedad de enfoques para definir el término "competitividad", tal como se detallan a continuación.

De acuerdo, con Musik y Romo, el Diccionario Oxford de Economía propone la siguiente definición de competitividad: "la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios".⁵

En la evaluación de impacto de las intervenciones de Agroideas que realizó Maximice en el 2016 se analizaron tres aspectos: (i) diseño, (ii) procesos de implementación y (iii) presupuesto y resultados. En la fase de diseño se revisaron y consultaron los documentos institucionales como el Plan Estratégico 2011 – 2014 de Agroideas, donde se hace la observación de que no se tenía la definición clara del enfoque de competitividad sobre el que se sustenta el programa, pero se podía intuir que respondía a la necesidad de tránsito desde un modelo tradicional basado en la dotación abundante de recursos naturales, fuerza laboral no calificada y de bajo costo; a otro modelo de especialización productiva con procesos de alto valor agregado y mano de obra calificada y que para incrementar la competitividad era necesario elevar la productividad, para lo cual se hace necesario la adopción de nuevas tecnologías y desarrollar habilidades y capacidades de gestión.

En ese sentido, Agroideas promueve el cambio de paradigma de la competitividad en la agricultura peruana desde ventajas naturales propias de la biodiversidad y el clima, hacia

⁴ Lineamiento para la Atención de Planes de Negocio en el Programa de Compensaciones para la Competitividad, aprobado mediante RDE N° 127-2021-MIDAGRI-AGROIDEAS.

⁵ Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad -ITAM- Musk & Romo, 2004.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

ventajas competitivas inducidas por la innovación tecnológica, mejoras gerenciales y acumulación de capacidades, bajo este enfoque la competitividad puede ser definida como "el conjunto de habilidades humanas y dotación de material que permite a las empresas individuales o cadenas productivas participar ventajosamente en los mercados".

Alternativamente se cuenta con diferentes definiciones de competitividad, las que pasamos a revisar brevemente:

- El economista Michael Porter define la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los diferentes mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de los productores agrarios; teniendo como el único camino para lograrlo, el aumento de la productividad.⁶
- Por su parte Krugman⁷, elaboró su teoría partiendo del concepto de la integración de los citados planteamientos, concluyó en la formulación de la especialización y la producción a gran escala con bajos costos y oferta diversificada, denominándose la teoría de la "nueva geografía económica", gestada desde 1979 por el mismo nobel y desarrollada posteriormente.
- De acuerdo con la Política Nacional de Competitividad y Productividad, aprobada con el DS N° 345-2018-EF, la competitividad es "la capacidad de una nación para competir exitosamente en los mercados, utilizando eficientemente sus recursos, aprovechando sus ventajas comparativas y generando así bienestar compartido para todos los ciudadanos".
- De acuerdo con el World Economic Forum (WEF), define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.
- La Agenda de Competitividad 2014-2018 (CNC, 2014) plantea que la competitividad "se refiere a la capacidad de los agentes económicos (sean firmas, industrias o países) para competir en mercados de bienes y servicios internos o externos".
- Latruffe (2010) la define como la habilidad de vender productos que satisfagan los requerimientos de la demanda, tales como precio, calidad y cantidad, y al mismo tiempo, aseguren beneficios al ofertante que le permitan prosperar en el tiempo".
- Cannock (2011) define la competitividad como la capacidad de los agentes para perfeccionar sus habilidades de transformación de insumos en bienes de calidad adecuada para competir con sectores similares en otros países.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD (2011) plantea que la productividad es un elemento fundamental para alcanzar un nivel de competitividad sostenible y está fuertemente ligada a la adopción de nuevas tecnologías y otras innovaciones.

La competitividad es un reto para la agricultura, la cual debe transformar sus modelos tradicionales de producción agropecuaria (protegida) en nuevas estructuras agrarias. Estas estructuras deben incorporar el interés económico —mediante precios competitivos a nivel internacional— pero también intereses sociales y ambientales, y deben cobrar relevancia temas como la equidad, la distribución, el acceso al desarrollo, el capital humano y la

⁶ Porter, 1990.

⁷ Paul Krugman y el nuevo Comercio Internacional.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

sostenibilidad de los recursos naturales. La inserción en mercados globales, sin embargo, no se debe perder de vista el papel que juega la economía rural dentro de los mercados.

Un estudio publicado en el 2011 por el Independent Economic Group (IEG) concluye que las limitaciones para el crecimiento de la productividad agraria pueden agruparse de la siguiente manera: (i) baja calidad de los insumos, (ii) conocimientos limitados de los productores, (iii) baja calidad de la tierra o de los recursos físicos para el cultivo, (iv) falta de políticas de apoyo, (v) bajo nivel de ventas o asistencia comercial limitada y (vi) escaso acceso a crédito o seguro.

La aplicación e innovación de nuevas técnicas agrarias no es efectiva si no son complementadas con servicios de capacitación y asistencia técnica, además de difusión de información sobre nuevas prácticas tecnológicas: los productores no podrán adoptar tecnologías modernas y exitosas sin saber cómo utilizarlas eficientemente (Diagne et al., 2009; IEG, 2011).

La gran variedad de definiciones para la competitividad se debe en parte a que este concepto, además de poder medirse en diferentes niveles, es relativo, multidimensional, y dinámico.

De acuerdo con los actores entrevistados en el estudio de Maximice consideraban que: "una organización de productores agrarios (OPA) es considerada competitiva cuando es capaz de integrarse con éxito en el mercado, nacional o internacional; ofreciendo productos de calidad sin necesidad de acudir a intermediarios o acopiadores".

En las reuniones de coordinación se consideraron diferentes variables para poder caracterizar a la competitividad, dentro de las más importantes se consideró que las organizaciones agrarias deben reducir sus costos de producción, aprovechando las economías de escala generadas en el proceso de asociatividad, en la compra de insumos, y en todo el proceso productivo, esta reducción de costos a su vez, permite incrementar los niveles de productividad, que también se incrementarían con la adopción de tecnología como principal factor productivo, y conllevará a mejorar la calidad de la producción por las técnicas y los insumos utilizados, Estas características, sumadas a una mejor gestión empresarial deben permitir un incremento en el nivel de ventas, generando la posibilidad de mejorar la capacidad de competir en los mercados locales, nacionales e internacionales de acuerdo al nivel de madurez empresarial alcanzado. Esta es la propuesta de competitividad que permite la sostenibilidad de las organizaciones para que alcancen una mayor rentabilidad, permitiendo generar mayores ingresos para los productores agrarios.

En conclusión, el enfoque que Agroideas adopta se basa en el desarrollo y optimización de los procesos productivos y comerciales integrados a una cadena de valor, desde la reconversión productiva hacia cultivos de alta rentabilidad, hasta la mejora de la eficiencia de los sistemas de comercialización que hace que las OA puedan tener una visión de competitividad en el largo plazo.

5. Análisis del problema y objetivos

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Para plantear adecuadamente la matriz de marco lógico del programa es primordial partir de la identificación del problema público relevante: **"Bajo nivel de competitividad de los pequeños y medianos productores agrarios"**.

A partir de este análisis previo, se va a identificar sus causas y efectos y, posteriormente, se determinan los medios a través de los cuales se podrían trabajar y los fines a los cuales se desea llegar, para ello se plantean gráficamente en un árbol de problemas y de medios y fines. En esta sección se esbozan y analizan estas dos herramientas.

5.1 Análisis del árbol de problemas

En este caso, se ha identificado como problema público por solucionar:

"Bajo nivel de competitividad de los pequeños y medianos productores agrarios"

La competitividad de los pequeños y medianos productores agrícolas peruanos se encuentra estrechamente ligada a la capacidad de estos para integrarse a los mercados directos nacionales e internacionales de manera satisfactoria.

La inserción de estos en los mercados depende del nivel de productividad, de la calidad de los productos ofrecidos y de la eficiencia en los sistemas de comercialización. La consecución de progresos en estos aspectos se encuentra condicionada a que los productores agrícolas progresen en: incrementar la capitalización de la actividad económica, incrementar la calidad de los productos y ampliar el acceso de estos a fuentes de financiamiento productivo.

Agroideas evidencia la baja competitividad de los productores agrarios porque se verifica el pobre nivel de productividad, la baja calidad de sus productos y la falta de eficiencia en los sistemas de comercialización, sin embargo, Agroideas considera la baja productividad como un factor independiente y no como el problema central.

Los productores no poseen una ventaja competitiva, que es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas 3 vías: las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter: Estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque.⁸

Este problema se da en el marco del principal encargo que tiene Agroideas a partir de su creación con el DL N° 1077, donde se menciona que el objetivo de Agroideas es "elevar la competitividad de la producción de los medianos y pequeños productores".

A partir del Gráfico 2, se identifican sus causas y efectos y se esboza el árbol de problemas:

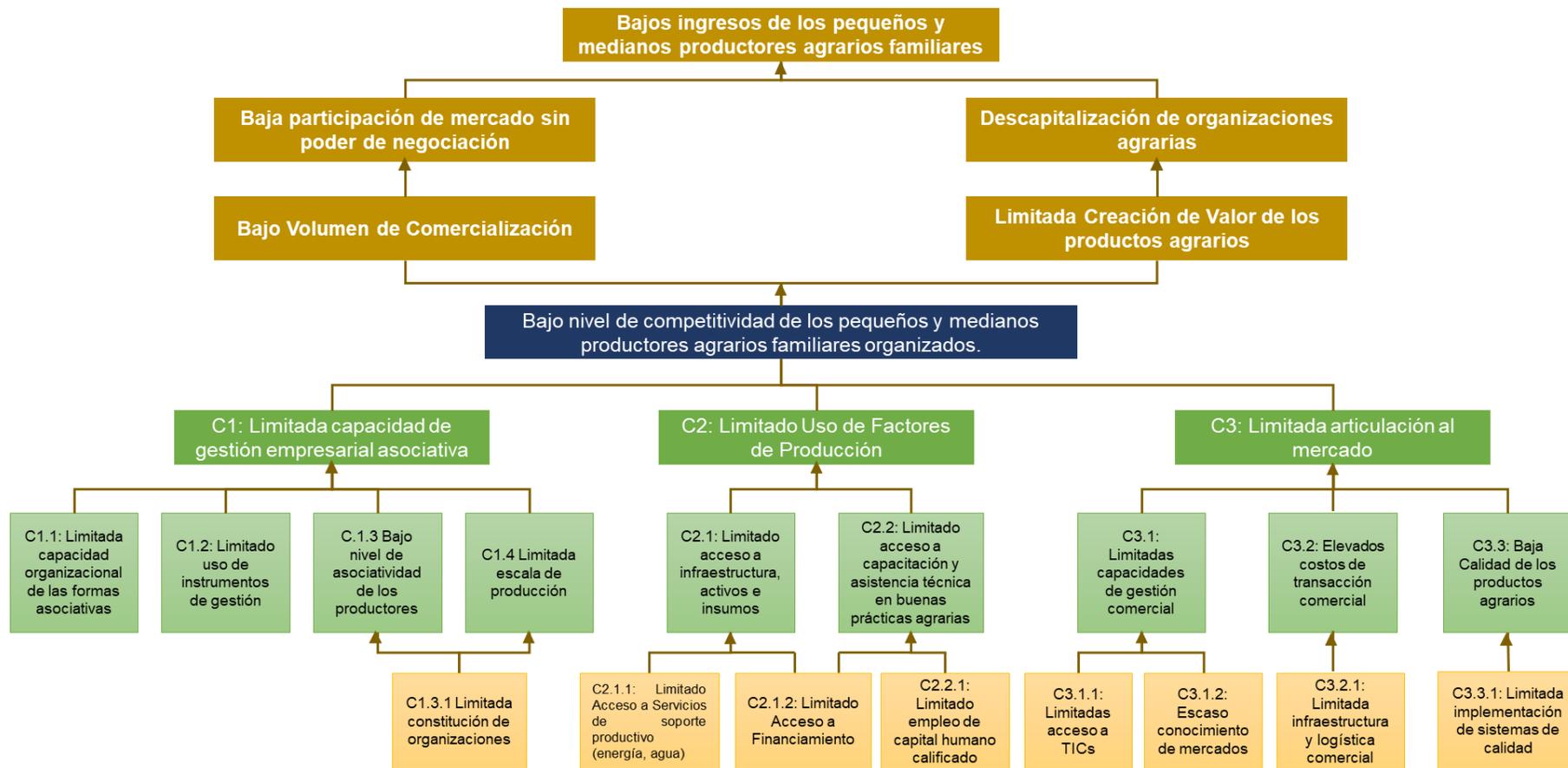
⁸ Porter, 1985.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Gráfico 3: Árbol de problemas

ÁRBOL DE PROBLEMAS PCC AGROIDEAS



Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - AGROIDEAS



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Como se puede observar, se presentan tres causas directas al problema: (i) Limitada capacidad de gestión empresarial asociativa, (ii) Limitado uso de factores de producción y (iii) Limitada articulación al mercado. Asimismo, se presentan cuatro efectos directos: (i) Bajo volumen de comercialización, (ii) Limitada creación de valor de los productos agrarios, (iii) Baja participación de mercado sin poder de negociación y (iv) Descapitalización de organizaciones agrarias, y un efecto final, que es la baja nivel de ingresos de los pequeños y medianos productores agrarios.

Dado que el presente ejercicio constituye una actualización del último Marco Lógico de Agroideas, y por consiguiente de su árbol de problemas, es importante mencionar que se replantearon todas las causas directas y los efectos observados en el árbol con respecto al antiguo. Esto se debe a que se consideró que estos nuevos efectos y causas representan de manera actual la problemática a la que se enfrenta Agroideas.

5.2 Causas Directas e indirectas

Se han identificado tres causas directas y para cada causa se han identificado las causas indirectas:

- Limitada capacidad de gestión empresarial asociativa.
- Limitado uso de factores de producción.
- Limitada articulación al mercado.

Estas causas se detallan a continuación:

C1. Limitada capacidad de gestión empresarial asociativa.

La gestión empresarial asociativa es relevante cuando se quiere presentar mejoras en la eficiencia y eficacia de los negocios. Por ello, es importante considerarla como una de las causas de la baja productividad de las organizaciones de pequeñas y medianas empresas.

Las organizaciones rurales existentes son, en su mayoría, débiles en términos empresariales. Tienen capacidades limitadas para identificar y analizar puntos críticos en sus cadenas productivas y, por tanto, encontrar estrategias o acciones claves para mejorar su negocio.

Existen estudios de caso como el de Cannock⁹, que sugieren que la carencia de capacidad organizacional para los pequeños agricultores constituye una importante restricción para alcanzar la competitividad, ya que esta característica les impide beneficiarse de la difusión y acceso a tecnología y mercados.

Rondon y Colliot¹⁰ mencionan que la limitada capacidad organizacional de los pequeños y medianos productores representa un obstáculo para formar asociaciones con fines productivos, lo cual podría restringir sus posibilidades para acceder a servicios de apoyo técnico y extensión y, por lo tanto, alcanzar mayores niveles de eficiencia.

⁹ Cannock - 2016

¹⁰ citados por Cannock et.al 2016



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Asimismo, Vegas¹¹, menciona como causas del fracaso de las asociaciones:

- Los objetivos comunes no están claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- No cuentan con procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organizan son coyunturales.
- La información y la transparencia son escasos en los programas y planes de acción.
- Existe una deficiente preparación para la negociación y no se cuentan con estímulos efectivos para la cooperación.

Esta incipiente asociatividad empresarial, obstaculiza la adecuada inserción de los productores en la cadena para lograr competitividad de la pequeña agricultura.

De esta forma, se han identificado las siguientes cuatro causas indirectas de la limitada capacidad de gestión empresarial asociativa:

C1.1 Limitada capacidad organizacional de las formas asociativas

La historia de la asociatividad agraria en el Perú refiere a dos grandes imperativos, preexistentes a la reforma agraria, pero ciertamente refundados a partir de ella: 1) la necesidad de los productores por organizarse, por razones tanto sociales, como tecnológicas, sociales y culturales y, 2) la necesidad de generar políticas que favorezcan los procesos productivos. El primero nos refiere a las organizaciones de base, que agrupan a los productores: desde comunidades hasta comités e incluso algunas asociaciones y cooperativas. El segundo nos conduce a las organizaciones de segundo y tercer grado, a los gremios, las asociaciones y las federaciones.

En los últimos años, el panorama organizativo se hace cada vez más complejo. De un lado, surgen nuevos gremios que organizan a los grandes y medianos productores, como las asociaciones de empresarios agrarios y de agro exportadores, pero sobre todo una serie de asociaciones "por producto y por rubro" que agrupan a una serie de productores de diversas características, a lo largo del territorio nacional, todas ellas construidas sobre una triple determinación: el desarrollo técnico productivo del rubro; la asociatividad para generación de economías de escala y la agrupación para la representación política.

C1.2 Limitado uso de instrumentos de gestión

En el Perú las organizaciones rurales existentes en su mayoría son débiles en términos empresariales, puesto que tienen capacidades limitadas para identificar y analizar puntos críticos en sus cadenas productivas y, por tanto, encontrar estrategias o acciones claves para mejorar el negocio y acceder a mercados. La experiencia ha mostrado que el éxito o fracaso de cualquier intervención para el

¹¹ Vegas, J. C. (2008). *Consortio ASECAL Mercurio Consultores*.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

desarrollo de cadenas productivas depende de las organizaciones empresariales y los actores que en ella participan.

La gestión empresarial es una estrategia primordial¹² para un crecimiento sostenido y para potenciar el sector agrario. Sin embargo, en la realidad se presenta que, en su mayoría, los pequeños y medianos agricultores no cuentan con estas capacidades debido a que su objetivo prioritario no es el lucrar con el negocio.

Asimismo, el bajo nivel educativo al que lograron acceder tampoco les permite efectuar una administración efectiva de su negocio. Según el Censo Nacional Agrario - CENAGRO (2012), sólo el 0.14% y 0.34% de los pequeños y medianos productores agropecuarios individuales respectivamente recibió asesoría empresarial. De esta manera, las organizaciones de pequeños y medianos productores agrarios no pueden presentar mejoras en su nivel de competitividad en el mercado; y, con ello, no logran mejorar sus ingresos y calidad de vida.

Es necesario que las organizaciones agrarias trabajen bajo un enfoque de gestión empresarial, haciendo uso de instrumentos de gestión empresarial (determinación de costos de producción, punto de equilibrio y margen de utilidad, uso de documentos contables, tributarios, entre otros), a fin de generar ingresos de manera sostenible e independiente.

C1.3 Bajo nivel de asociatividad de los productores

Según la Encuesta Nacional Agraria - ENA (2015) el porcentaje de productores agrarios pertenecientes a una asociación y/o cooperativa pasó de 6.5% en el 2014 a 5.9% en el 2015. Esto es resultado de una menor vocación comercial por parte de las unidades agropecuarias asociadas.

Esta escasez de organizaciones de productores obedece principalmente a causas como el desconocimiento de los procesos para organizarse y funcionar como una organización empresarial, al desconocimiento de instrumentos que incentiven la asociatividad, al desconocimiento de los servicios de asesoría organizativa y de gestión empresarial especializada y a la desconfianza o cosmovisión rural.

Al no estar organizados, los pequeños productores agropecuarios tienen baja capacidad de negociación frente a los agentes del mercado, debido a los bajos volúmenes de producción por economías de pequeña escala y heterogeneidad en la calidad, lo que limita el ingreso a los diferentes mercados.

Lo anteriormente señalado es evidenciado por Escobal, Fort y Zegarra¹³, quienes adicionalmente mencionan que el bajo nivel de asociatividad no les permite a los pequeños y medianos productores aprovechar la reducción potencial de costos en la compra de insumos a través de un mayor poder de negociación en comparación a los productores individuales.

A través de las organizaciones de productores, los pequeños agricultores pueden participar en la comercialización colectiva, lo que reduce sus costos de transacción, les permite compartir riesgos y mejora su poder de negociación. En

¹² MINAGRI, 2019. *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Lima.

¹³ citados por Cannock Torrero, Andrade Ciudad, & Deústua Rossel, 2016



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

los casos en que sus organizaciones están vinculadas a otros agentes del sector público y el privado, los agricultores pueden participar en la labor de coordinación de múltiples partes interesadas a lo largo de las cadenas de valor y hacer un uso eficaz de la agricultura contractual y los sistemas de comercio justo¹⁴.

La asociatividad debe estar orientada al cooperativismo, para poder contar con una estructura financiera sólida. La creación de mecanismos para que los pequeños productores se asocien y puedan entrar al mercado de manera competitiva es fundamental, como lo es tener acceso a financiamientos. Para ello, es preciso desarrollar planes de negocios basados en diagnósticos previos. Ésta quizá es la única manera de que las instituciones financieras acepten el riesgo de la inversión. La tecnificación del campo, para proteger y asegurar la producción. El objetivo final no debe ser otro que mejorar la cadena y el acceso a los mercados para reducir la pobreza y aumentar la seguridad alimentaria".¹⁵

C1.3.1 Limitada constitución de las organizaciones agrarias

Con respecto al bajo nivel asociativo de los productores, existen estudios de casos que sugieren que la carencia de capacidad organizacional para los pequeños agricultores constituye una importante restricción para alcanzar la competitividad, ya que esta característica les impide beneficiarse de la difusión y acceso a tecnología y mercados.

Uno de los grandes desafíos de la asociatividad es la reducción de la tasa de informalidad en el país. Según la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO (2008), la tasa de informalidad en las organizaciones agrarias es muy alta, adicionalmente, el 94% de la Población Económicamente Activa - PEA ocupada en el sector agricultura, pesca y minería se desempeña en el sector informal.

La formalización de la actividad agraria debe ser gradual, muchos productores agrarios comienzan trabajando a nivel de subsistencia, pero con las economías de escala que se generan al estar organizados agro empresarialmente comienzan a obtener excedentes, crecen y pueden acceder a mercados formales, cosa que no lograrían trabajando de forma atomizada. De ahí la importancia de promover la constitución, formalización y sostenibilidad de las organizaciones, de esta manera se promueve la asociatividad, con la finalidad de ampliar la visión de futuro de las organizaciones, puesto que esta debe estar claramente definida y los productores deben comprenderla y aceptarla plenamente.

Por otro lado, Remy¹⁶ menciona que cuando se fortalecen las empresas asociativas formales, surgen posibilidades de crecimiento, modernización, tecnificación y desarrollo local, resultando la asociatividad un impulsor de la competitividad agraria cuando se implementa de manera efectiva. Sobre

¹⁴ Prowse, 2008.

¹⁵ FAO. Agricultura Familiar y Acceso a Mercados. Memoria del Seminario-Taller realizado por la Sub-Regional de FAO para Mesoamérica. Panamá, 2013.

¹⁶ citado por Cannock et.al, 2016



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

este mismo punto, Fort y Ruben¹⁷, en un estudio sobre productores de café en el Perú, encontraron que lograr una certificación de comercio justo genera mayor impacto positivo en productores organizados en asociaciones que en aquellos no organizados, no obstante, de presentar características similares; ello reflejado en el crecimiento de sus ingresos y nivel de gasto del hogar.

Los pequeños productores individuales tienen mayor dificultad para entender los regímenes y procedimientos tributarios existentes y su aplicación adecuada, cometen errores teniendo incluso que pagar multas a la SUNAT.

C1.4 Limitada escala de Producción

Los productores agrarios de pequeña y mediana escala tienen problemas complejos debido a su baja capacidad asociativa, porque deben enfrentar de manera colectiva y empresarialmente a las diferentes variables que limitan su acceso a los mercados, aprovechando las oportunidades de negocio de desarrollo y de bienestar.

La actividad agraria del país se caracteriza por su profunda heterogeneidad y crecimiento desigual. En ella existen diferentes tipos de productores, niveles tecnológicos, tamaño de predios, capacidades de acceso a servicios de apoyo, y distintas formas de articularse al mercado. En consecuencia, el esquema general de la cadena agropecuaria se muestra poco colaborativa e ineficiente desde su inicio en el eslabón productivo, repercutiendo negativamente como alternativa para alcanzar niveles mayores de competitividad.

La atomización de los predios de los productores agropecuarios es una de las principales causas que determinan la poca colaboración, inequidad e ineficiencia del sistema agro productivo nacional.

En el Perú, la definición de "pequeño productor agrario" no se encuentra adecuadamente definida, pese a contar con la Ley N° 30355 "Ley de la Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar - AF", esta incluye una clasificación diferente a la de pequeños, medianos y grandes. Sin embargo, existen estudios que han tratado de incluir o fusionar las categorías de pequeño, mediano y gran productor en la definición de AF, por ejemplo, para Salcedo¹⁸, las referencias de tamaño de explotación para una pequeña escala (vale decir pequeño productor) en el área andina es de 5 ha, mientras que en Centroamérica y el Caribe la superficie bordea las 2 ha.

Por otro lado, para Maletta¹⁹, en el Perú, la escala máxima de tamaño coherente con una definición de pequeña AF, es de 10 ha en la costa. De acuerdo con el IV CENAGRO (2012), el Sector Agrario está conformado por un total de 2 260 973 productores agropecuarios, de los cuales 1 797 687 productores agropecuarios poseen menos de 5 hectáreas; ellos constituyen el 80,0% del total de los productores agropecuarios del país.

¹⁷ citados por Cannock et.al, 2016

¹⁸ Documento "Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe – FAO", 2014

¹⁹ Maletta, 2017



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Considerando las definiciones anteriores es posible decir que aproximadamente un 80% de la población agraria en el Perú está en la categoría de pequeño productor.

El tamaño limitado de las unidades productivas puede además afectar la adopción de tecnologías. Los cultivos tradicionales suelen realizarse en parcelas pequeñas, mientras que los cultivos modernos se llevan a cabo a gran escala. Según el CENAGRO (2012), el 90% de las parcelas tenía un tamaño menor a las 10 ha.

En consecuencia, el poder de negociación y el uso de economías de escala se ve limitado²⁰. En comparación al resto de países latinoamericanos, Perú posee un mayor nivel de atomización que afecta la competitividad del país, puesto que más productores no acceden a economías de escala ni a volúmenes suficientes para negociar mejores precios.

Asimismo, en el 2018, el 4.7% y el 10.7% de los pequeños y medianos productores, respectivamente, pertenecían a una asociación, cooperativa o comité. Esta falta de asociatividad está relacionada con la alta fragmentación de la superficie agraria. La adquisición de tierras por herencia, la cual fomenta la atomización, propicia una pequeña producción desarticulada, que no tiene la capacidad de realizar los cambios necesarios para adaptarse al mercado nacional e internacional.

C2. Limitado Uso de Factores de Producción

La función de producción relaciona el nivel de producción con el uso de insumos y la productividad. En la medida en que esta última, por lo general, no puede ser capturada en una escala que pueda ser definida o medida de manera precisa, se identifica como productividad a la parte sistemática del producto que no puede ser explicada por el uso de insumos como trabajo, capital o materiales.

La producción agraria nacional presenta bajos niveles de productividad y competitividad²¹, como consecuencia de un conjunto de factores estructurales y no estructurales, tanto internos como externos al sector. Si bien dispone de un sector agroexportador próspero, no sucede lo mismo con la gran mayoría de la agricultura de autoconsumo y la que se orienta al mercado interno. Si se exceptúa la agricultura de exportación y una parte de la relacionada con los mercados internos más dinámicos, sobre todo la relacionada con las agroindustrias, el nivel tecnológico del agro es bajo. Tal es así que en la sierra la mayor parte de la agricultura es de subsistencia y para el mercado interno. Tiene riesgos elevados y bajos rendimientos (la productividad del trabajo es la mitad de la del conjunto del país y el ingreso neto por familia es 1,3 dólares por día en relación con 3,1 dólares a nivel nacional). La selva constituye un sistema basado en recursos forestales, todavía poco explotados comercialmente, con pequeñas áreas de agricultura de subsistencia poco tecnificada, básicamente indígena, y algunas grandes explotaciones ganaderas extensivas. Sólo el 4% de la tierra agrícola dispone de sistemas de riego. La selva genera el 15% del producto sectorial.

²⁰ Fund, 2011.

²¹ MIDAGRI, 2021.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

C2.1 Limitado acceso a infraestructura, activos e insumos

Las organizaciones de pequeños productores carecen de infraestructura, para reducir esta brecha se necesita tener acceso al empleo apropiado de insumos, de maquinarias y equipos, de tecnología de punta para incrementar su conocimiento lo que a la vez se traduce en mayor productividad y la competitividad para tener la capacidad de competir en los mercados nacionales e internacionales de manera sostenible.

El gobierno reconoce que la brecha tecnológica en la producción nacional agraria es amplia, y para su reducción se necesita el uso de semillas y reproductores con calidad genética avanzada tanto en investigación y en transferencia tecnológica, incrementando este conocimiento a las organizaciones de productores en la capacidad de producción y capacidad de gestión, para adoptar mejores y nuevas tecnologías, se requiere también incrementar la productividad y rentabilidad a través de innovaciones y ser cada vez más competitivos en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Uno de los factores determinantes de la competitividad del sector agropecuario, sobre todo de los pequeños productores, es la escasa infraestructura y logística (carreteras, vías de transportes, vías férreas, cadena de frío, vías marítimas).

Cuando hablamos de infraestructura nos referimos a toda la infraestructura relacionada con la producción primaria que el productor de la organización realiza para el desarrollo de sus actividades ya sean agrícolas o pecuarias. Dentro de este tipo de infraestructura, las más utilizadas son los canales de irrigación, diques y reservorios, así como andenes, terrazas y manejos de pastos, con el fin de incrementar la resistencia del suelo a los factores causantes de la erosión.

Por sus características, el transporte (infraestructura vial, distancias, tiempos, modalidades) tiene un peso importante en los costos de transacción.

La infraestructura doméstica de transporte, las comunicaciones, la eficiencia portuaria, la eficiencia de las aduanas, los costos financieros y de seguro, los volúmenes transportados, y los problemas de seguridad, son factores que influyen en el costo del transporte.

En los países de América Latina, el sector del transporte es muy heterogéneo, presenta diversos problemas logísticos y, como en cualquier otro lugar, respondiendo en parte a la perecibilidad de los productos agropecuarios, puede contribuir al éxito y ganancias, o al fracaso y pérdidas de los productores. Estimaciones recientes del Banco Mundial indican que los costos de transporte y almacenamiento, que en países desarrollados representan alrededor del 10% del valor del producto, en la región varían entre 15% (Chile) y 34% (Perú)²².

La distribución de participación de los insumos muestra una fuerte relación entre su uso y el tamaño de la unidad agropecuaria y el tipo de agricultor. Es mucho más probable que las unidades agropecuarias más grandes y los productores más consolidados se involucren en una "producción tecnológica" y usen niveles más altos de insumos tecnológicos (insumos comprados y capital) y más tierra. Y es mucho más probable que las unidades agropecuarias más pequeñas y los

²² Morrison & Fay, 2005.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

agricultores orientados a la subsistencia se involucren en una "producción tradicional", con un uso limitado de los insumos comprados, y se apoyen mucho más en el trabajo familiar, tomando impulso en la agricultura peruana considerando las oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector.

Si bien la variabilidad observada en el uso de insumos puede deberse, en cierta medida, a disparidades en la mezcla de actividades de producción agrícola y ganadera, así como a diferencias sistemáticas en relación con los factores agroclimáticos, por ejemplo, la calidad del suelo, los resultados muestran claramente, en general, que las unidades agropecuarias grandes y los productores más consolidados son tecnológicamente más intensivos²³.

C2.1.1 Limitado Acceso a Servicios de soporte productivo (energía, agua)

La vivienda principal de un hogar puede ser usada en diversas actividades, encontraremos que algunas viviendas tienen uso con fines de lucro, lo cual puede generar mayores ingresos a los hogares, y por tanto un incremento en el bienestar de la familia.

En comparación con otros países equiparables, el Perú está retrasado en lo que se refiere al stock de infraestructura productiva, incluyendo la capacidad de generación de electricidad, líneas de teléfonos fijas y carreteras asfaltadas. La dotación de infraestructura productiva del Perú es baja en comparación con la de sus homólogos latinoamericanos, mientras que el precio de los servicios de las infraestructuras peruanas se sitúa en la mitad superior de la clasificación regional.

El mayor desfase en infraestructura se produce en relación con el porcentaje de carreteras asfaltadas. La calidad de la infraestructura de transporte, por lo que se deduce de las respuestas proporcionadas por empresarios en una encuesta internacional, presenta graves deficiencias. Para todos los medios de transporte (carreteras, puertos, aeropuertos y vías férreas), el Perú se sitúa por debajo de la media de los países latinoamericanos con similares ingresos.

Los datos arrojados en el censo del año 2017 realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, puso en evidencia la existente brecha de cobertura de abastecimiento de agua potable, la cual ascendía a 6.4% en el ámbito urbano y 19.5% en el rural. Además, en el ámbito rural, sólo el 12.6% de la población contaba con acceso a red pública de desagüe, mientras que, en la zona urbana, la cifra fue de 72.8%.

Según Oblitas de Ruiz²⁴, la falta de saneamiento está relacionado a mayor ausentismo laboral, debido a problemas de salud. Entonces, existe un efecto directo sobre los costos de producción y la productividad del trabajador. Además, 31.7% de la población rural carece de acceso a alumbrado

²³ Banco Mundial, 2017.

²⁴ citado por Aguirre, 2017.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

eléctrico, lo que afecta el uso del tiempo y propiciando un bajo nivel educativo que tiene efectos negativos en los ingresos.

El limitado acceso a servicios básicos de agua, desagüe y electricidad afectan el desarrollo de los agricultores²⁵. En efecto, la mayoría de los productores agropecuarios, en especial los pequeños o medianos – que están centrados en la agricultura familiar – se ubican en zonas rurales. Entonces, las condiciones de vida subóptimas que enfrentan afectan negativamente en su productividad²⁶. En adición, el MEF reporta una brecha de infraestructura de largo plazo de transporte (la cual incluye ferrocarriles, carreteras y puertos), en infraestructura hidráulica y en electricidad²⁷.

Según la ENA 2018, en la costa 97.2% utiliza el riego en sus cultivos. Sin embargo, el 40.2% y el 23.2% de los pequeños y medianos productores en la sierra, así como el 1.7% y 1.2% respectivamente en la selva, utilizan este mecanismo.

En efecto, en la sierra predominan los sistemas de canales abiertos sin revestimiento, lo cual genera una pérdida de agua entre 15% y 20%²⁸. A eso se le suma la incapacidad de gestión, la limitada inversión y asistencia del Estado, así como la falta de definición de los derechos del agua. Para el caso de la selva, se ha identificado que se requieren sistemas de riego en las zonas de ceja de selva (dados sus valles fértiles) y vías de comunicación interna y con la costa²⁹.

Los pequeños y medianos productores emplean mayormente riego por gravedad, 87.1% y 78.9% respectivamente, seguido por el de aspersión, 14.1% y 14.0% respectivamente.

C2.1.2 Limitado Acceso a Financiamiento

Los productores agrarios tienen un limitado acceso al financiamiento o al crédito agrario por parte del sistema financiero, la banca comercial es la principal fuente de financiamiento del sector y el 86% de sus colocaciones están en Lima. La mitad de dichas colocaciones son de corto plazo lo que dificulta la capitalización de sectores como la agricultura. También participan en el financiamiento a agricultores los comerciantes, los habilitadores y transportistas en menor escala. La banca comercial se aleja de los esquemas de financiamiento para la agricultura pues es un negocio que requiere de periodos de gracia de años para alcanzar un punto de equilibrio y luego tener rentabilidad.

Los productores agrarios que buscan una agricultura en expansión sostenida en el tiempo y sustentable desde el punto de vista ambiental tienen problemas del acceso al crédito y su costo, el cual suele ser superior

²⁵ MINAGRI, 2012.

²⁶ Maletta, 2015.

²⁷ Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2019. *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*.

²⁸ MINAGRI, 2016.

²⁹ Banco Mundial, 2013.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

en comparación al resto de la economía debido al mayor riesgo y la incorporación al mercado financiero de millares de agentes productivos sin crédito.

La titulación de los predios agrícolas permite que los propietarios asuman nuevas inversiones, así como el financiamiento de parte del sector financiero formal. Si bien en el 2018, 2 de cada 3 productores eran dueños de sus parcelas, la mayoría de ellos no contaba con un título de propiedad. El 70.5% de los productores agropecuarios pequeños y 56.8% de los medianos no cuentan con título de propiedad y tampoco está en proceso de trámite.

Los agricultores ven limitados su acceso al crédito, viéndose excluidos por no contar con garantías suficientes (falta de derechos de propiedad, incumplimiento de pagos anteriores, agricultura informal). Además, al incurrir en costos y considerar que será rechazado, los pequeños productores se abstienen de solicitar un crédito. Así, las restricciones financieras a las que están sometidos impiden que tengan un mecanismo de mitigación de riesgo³⁰.

En ese sentido, se evidencia una baja participación de los agricultores en el mercado crediticio. De hecho, para enero de 2020, las colocaciones del sistema financiero destinadas a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura representaron el 2.97% (3 076 millones de soles)³¹. Esto puede ser explicado por las percepciones de las entidades financieras respecto al sector. La percepción es que el mercado agrícola es de elevado riesgo, alta informalidad y baja rentabilidad.

Entonces, las tasas de interés más elevadas desincentivan igualmente la demanda por parte de los productores. De hecho, 87% de los productores que necesitaba un crédito no lo solicitó. Las variables que afectan positivamente la probabilidad de solicitar un crédito son el acceso a asistencia técnica, la pertenencia a una asociación, la tenencia de un título de propiedad, y negativamente, una lengua materna distinta al español³².

De este modo, el limitado acceso al crédito restringe el acceso al capital de trabajo y a la inversión en nuevas tecnologías que incrementarían la productividad o la competitividad de los cultivos de los productores de pequeño o mediano tamaño.

La adopción de tecnología está vinculada a la cantidad del capital y el acceso a este con el que cuentan los productores. Así, la limitada tecnificación de los productores de baja escala se explica por los altos costos de inversión para la adopción de tecnología. Por lo tanto, se excluye a los productores sin acceso a crédito por la falta de títulos prediales o bajo poder de negociación.

La recuperabilidad de los créditos es un tema fundamental pues tiene que ver con la viabilidad a largo plazo del sistema de crédito y con la rentabilidad de la actividad agraria. Un sistema de crédito agrario basado en el subsidio,

³⁰ Alvarado & Pintado, 2017.

³¹ ASBANC, 2020.

³² Alvarado & Pintado, 2017.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

vía menores tasas de interés y con altos grados de incobrabilidad no es sostenible en el tiempo; tienen elevados costos sociales y por lo general no cumplen con los objetivos trazados.

C2.2 Limitado acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias

Uno de los factores que influye en la productividad de los productores agrícolas es el nivel de conocimientos que poseen. Por un lado, los productores poseen un bajo nivel educativo pues el 14% de productores no tiene ningún nivel educativo, 52% sólo el nivel primario y 26% el nivel secundario³³.

Asimismo, para el 2018, solamente 7.8% y 12.6% de los productores pequeños y medianos mencionó utilizar semillas certificadas, respectivamente. Por otro lado, según la Encuesta Nacional Agraria - ENA (2018), únicamente el 12.3% de los productores pequeños y el 8.6% de los medianos evalúa la cantidad de agua que necesita el cultivo antes de iniciar la campaña agrícola.

Además, los altos costos de insumos (abonos, fertilizantes, entre otros), así como en insecticidas, limitan la capacidad de generar valor económico en los productores agrarios. De esta manera, se evidencia que, en promedio, los productores pequeños y medianos carecen de un conjunto de competencias y conocimientos requeridos³⁴.

La falta de conocimiento e información dificulta la adopción de nuevas tecnologías, técnicas de producción y semillas. Este conocimiento además es clave para decidir aspectos de la producción.

Asimismo, la disponibilidad de información agraria aún sufre limitaciones que debe afrontar. Primero, hay una escasa generación de información de recursos agrarios, así como de estadísticas respecto a precios, oferta, y oportunidades de agricultores. Segundo, la información que existe no es presentada en un lenguaje adecuado para la comprensión del productor. Tercero, hay una limitada disponibilidad de información adecuada para usuarios de menor acceso.

Entonces, una forma de fomentar dichos conocimientos es a través de los servicios de extensión agraria, los cuales comprenden la transferencia de conocimientos a través de un proceso educativo, colaborativo y sistemático con los productores agrícolas y pecuarios. En efecto, se estima que el acceso a estos servicios reduce la ineficiencia sobre el valor de la producción del cultivo por hectárea cultivada en un 8% en la costa, 14% en la sierra, y 12% en la selva³⁵. No obstante, se calcula que la brecha de acceso a capacitaciones, asistencia técnica y asesoría empresarial se encuentra entre 76% y 84%³⁶.

El gráfico 3 muestra el acceso a servicios de extensión, sean capacitaciones o asistencia técnica, según el tamaño de los productores agrarios. Al 2018, tan solo

³³ CENAGRO, 2012.

³⁴ Escobal, 2017.

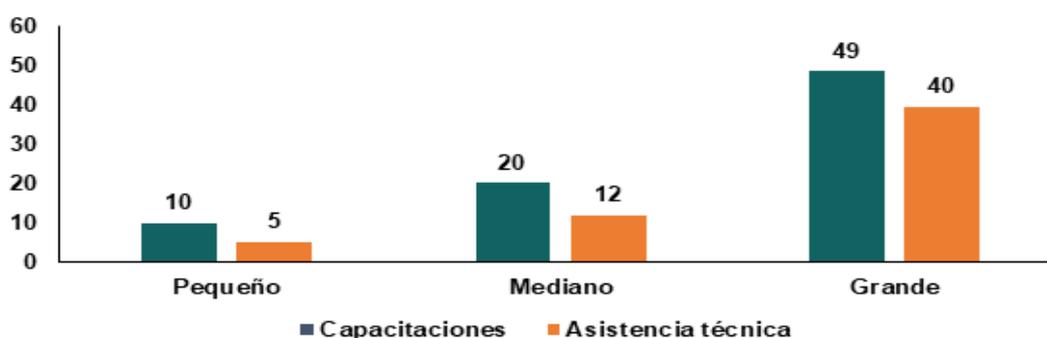
³⁵ Banco Mundial, 2017.

³⁶ APOYO Consultoría, 2018.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

10% de los pequeños y 20.1% de los medianos agricultores podían acceder a capacitaciones. Asimismo, el acceso a asistencia técnica se situó en 5.2% y 12% para las organizaciones agrícolas pequeñas y medianas, respectivamente. Esta situación resalta con aquella de sus contrapartes de gran escala, quienes tienen un acceso de 48.7% y 39.7% a capacitaciones y asistencia técnica, respectivamente. Los datos reflejan una limitante de los pequeños y medianos agricultores – población de AGROIDEAS – a servicios que promoverán su conocimiento administrativo y gestión empresarial.

Gráfico 4: Acceso a servicios de extensión agraria 2018 (porcentaje)



Fuente: INEI – ENA 2018.

Según CENAGRO (2012), un total de 166 mil productores recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial para la producción de cultivos agrícolas, le sigue en orden de importancia la brindada para la ganadería. Se capacitaron y asesoraron en negocios y comercialización de 8 mil productores.

La asesoría y capacitación técnica para cultivos predomina en las diferentes regiones del país, registrándose más de 50 mil productores beneficiados en cada una de ellas.

La asesoría técnica en ganadería está concentrada en la región sierra, beneficiando a 61 mil productores que representan el 82,0%.

Asimismo, la ENA (2019), señala que los productores/as que recibieron asistencia técnica en el año 2019, presentaron una disminución de 1,5 puntos porcentuales, respecto al año anterior, a pesar de ello hubo un incremento de la asistencia técnica brindada por los gobiernos locales en 4,4 punto porcentuales, la empresa privada en 0,2 y los organismos no gubernamentales (ONG) en 0,1 punto porcentual.

C2.2.1 Limitado empleo de capital humano calificado

Para generar valor agregado adicional en el sector, especialmente para generar excedentes se requiere capital humano. La producción y el procesamiento para la exportación principalmente exige mano de obra capacitada, cuya oferta todavía es baja.

La capacitación técnica y los programas para el desarrollo de capacidades para trabajadores de la industria podrían tener un gran impacto si se mejora la productividad y la eficiencia a lo largo de toda la cadena de suministro.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Según el documento elaborado por el MINAG (2010) entre los factores que tienen mayor incidencia en la baja productividad y rentabilidad de la agricultura se encuentra: el escaso capital humano con el que cuentan los agricultores, junto a la limitada adopción de nuevas tecnologías productivas, la fragmentación de la tierra y la dispersión de las parcelas y el escaso rango de asociatividad entre los agricultores, tanto para la compra de insumos, como para la producción y comercialización de sus productos.

El documento Red de Desarrollo Rural: Alternativas para la pequeña agricultura comercial, del Instituto Peruano de Estudios Peruanos, señala que la pequeña agricultura comercial no logra articularse debidamente al mercado por falta de acceso al mercado de capitales y por la incapacidad para asegurarse frente a shocks que conllevan a mayor incertidumbre. A esto se suman características estructurales de los pequeños productores comerciales como: reducida dotación de capital humano y capital social.

La educación es una determinante de la productividad y mejoras de eficiencia de la agricultura peruana, como parte del capital humano, por ejemplo, un estudio del Banco Mundial (2017) señala que los productores mejor educados toman mejores decisiones en sus actividades y, por ende, logran mejores resultados agrarios. Sin embargo, una parte importante de la mano de obra de las actividades agropecuarias cuenta con un bajo nivel educativo³⁷. En efecto, en el 2018, 37% de los medianos productores no había culminado primaria, mientras que, para los pequeños productores, esta cifra alcanzó el 46%. De hecho, tan solo 10% de los agricultores medianos y 7% de los pequeños cuentan con educación superior. Es decir, el uso de capital humano calificado relacionado a los niveles educativos es aún escaso en las organizaciones agropecuarias de pequeña y mediana escala.

C3. Limitada Articulación al Mercado

Los productores al tener ineficiencias en sus sistemas de comercialización, poco acceso a la información comercial, baja calidad de sus productos agrarios, y altos costos de transacción, se ven imposibilitados a conocer el comportamiento del mercado, con respecto a la oferta y demanda, así como a la preferencia de productos agrarios.

Según la ENA (2018), solo el 8.11% y el 9.78% de los pequeños y medianos productores agrarios respectivamente cuentan con acceso a la información de la demanda de productos agropecuarios, esta coyuntura no permite que todos los bienes que son ofrecidos en el mercado lleguen a venderse y no se pueden generar mejoras en los ingresos de estos productores.

Los pequeños productores al no tener suficientes mecanismos diseñados e implementados para la promoción comercial de sus productos agropecuarios ven limitadas sus posibilidades de acceso al mercado, debido al escaso conocimiento del comportamiento, de las oportunidades y de las preferencias de los consumidores.

³⁷ León Castillo, 2009.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

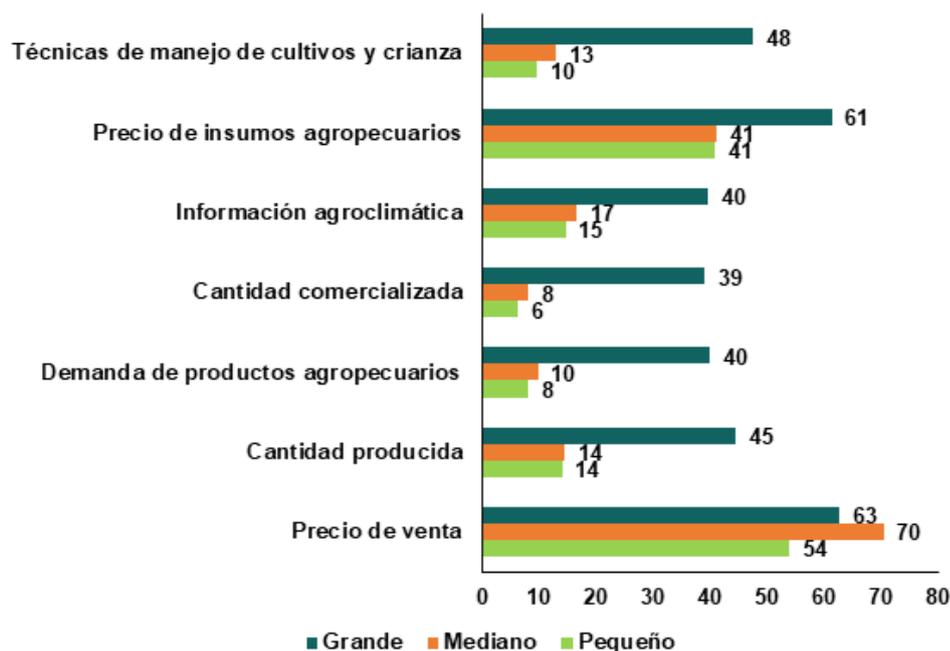
Este poco conocimiento sobre sus demandantes puede generar distorsiones en el mercado. Este fue el caso de la caída del precio de la papa en el 2018. Esta situación tuvo como causa la sobreproducción de este cultivo por parte de los agricultores, a raíz de un aumento sostenido de su precio durante un periodo de 10 años³⁸.

C 3.1 Limitadas capacidades de gestión comercial

La capacidad en gestión comercial permite a las organizaciones agrarias llegar efectivamente hacia el mercado final y transar en su totalidad —o en su mayoría— sus productos. Según Larrea, Ugaz y Flórez³⁹, la gestión comercial es un factor relevante para el desarrollo del sector agrario.

Sin embargo, se puede observar en el gráfico 4, que los pequeños y medianos productores agropecuarios tienen limitado acceso a información crucial en gestión comercial. Por ejemplo, 53.8% de los agricultores pequeños conoce el precio de venta de su producto. Además, solo 8.1% y 9.8% de los pequeños y medianos productores, respectivamente, tiene información de la demanda de los productos agropecuarios.

Gráfico 5: Porcentaje de productores con acceso a información por tema, 2018



Fuente: INEI - ENA 2018.

Un entorno favorable para llegar con mayor facilidad hacia el mercado final es por medio de la asistencia a ferias nacionales, internacionales o ruedas de negocio. El desarrollo de estas actividades facilita la interacción entre los ofertantes y demandantes de productos agrícolas y permite que se generen transacciones o

³⁸ Comex-Perú, 2018.

³⁹ Larrea, Ugaz y Flórez, 2018.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

contratos que favorecen a los productores, especialmente a los pequeños y medianos.

Se trata de un medio para facilitar la gestión comercial de los productores con poca experiencia, por lo que su participación es de vital importancia. Sin embargo, según la ENA 2018, sólo el 20.4% y 20% de productores pequeños y medianos, respectivamente, que pertenecen a una asociación o cooperativa, ha asistido a alguna feria o rueda de negocio (Ver Cuadro N° 10).

Es decir, a pesar de la existencia de estas actividades no se ha generado una asistencia alta por parte de los productores. Aquello permite visualizar el bajo desarrollo de capacidades en gestión comercial por parte de estos productores; y, con ello, su limitada articulación con los mercados finales.

Cuadro 10: Asistencia a alguna feria o rueda de negocio según tamaño de productor agrario

	Asistió a alguna feria o rueda de negocio*	Total	%
Productor pequeño	15,977.5	78,410.5	20.4%
Productor mediano	10,544.5	52,598.4	20.0%

* Ferias locales, regionales o nacionales, ferias internacionales y ruedas de negocio

Fuente: INEI - ENA 2018

C 3.1.1 Limitado acceso a las TIC

En el Perú como en otros países, la conectividad y el acceso al mercado son factores muy importantes para el impulso de la productividad y la competitividad en la agricultura. Además de transmitir señales de precios que pueden ayudar a dirigir recursos a usos más productivos y rentables, los mercados brindan un conducto para canalizar tecnología y conocimiento a los productores y a otros actores a través de la cadena de valor.

Las principales presiones para la adopción de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación - TIC por las organizaciones agropecuarias provienen de las exigencias de competitividad de los mercados, sobre todo externos, a los cuales se dirigen los productos de la agricultura⁴⁰.

Según el Banco Mundial (2017), esta facilidad tiene un impacto real en la productividad, en las tres regiones, los agricultores que participan activamente en los mercados (en el sentido de vender parte de su producción) logran mayores niveles de productividad. Los impactos de una mejor conectividad y acceso al mercado son importantes: en la costa, una reducción de una hora en el tiempo de viaje a la capital de distrito reduce las

⁴⁰ Principales barreras para la adopción de las TIC en la agricultura y en las áreas rurales-CEPAL - José Nagel, 2003.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

ineficiencias en 5%, y en la costa y la sierra tener acceso a información del mercado reduce la ineficiencia de 12 a 13%.

La mejor integración en los mercados productivos también es importante para reducir la ineficiencia, dentro de distritos individuales, un aumento de 10% en el número de agricultores que participan en ventas comerciales (hecho que indica la presencia de un mercado) reduce la ineficiencia media en 5%, 1% y 1% en la selva, costa y sierra, respectivamente.

En el Estudio "Acceso a la infraestructura pública y su impacto en la participación comercial de los productores agrarios", se señala: "(...) En base a los datos del IV CENAGRO, el uso de internet para obtener información sobre agricultura y ganadería es muy bajo, y que sólo en algunos distritos ubicados en la región costa más del 15% de productores hacen uso de internet para obtener información. En la región selva, sin embargo, resalta el distrito de Ñapari en Madre de Dios donde alrededor del 5% de productores hacen uso de internet para obtener información"⁴¹.

El uso de las TIC permite: i) reducir las necesidades de desplazamiento y costos de transporte de los extensionistas; ii) Un diagnóstico y provisión de recomendaciones para problemas comunes y relativamente sencillos de identificar; iii) establecer comunicaciones más oportunas con los agricultores, ya que en vez de esperar la visita de los extensionistas, los productores pueden realizar consultas para tratar enfermedades en sus cultivos; iv) generar una comunicación bidireccional entre los productores y los sistemas de extensión, lo que hace posible generar información agrícola relevante de manera participativa, tomando en cuenta las demandas de los usuarios⁴².

Por otro lado, de acuerdo con el CENAGRO (2012), las características del productor agropecuario también son un tema para considerar, puesto que la población que se ubica en el rango de 40 a 64 años tiene educación básica regular incompleta primaria y secundaria, dificultando la apropiación y el uso de las tecnologías de información y comunicación.

C 3.1.2 Escaso conocimiento de mercados

El escaso nivel de conocimiento e información en general dificulta la adopción de nuevas tecnologías, técnicas de producción, entre otros. Además, este conocimiento es clave para decidir aspectos de la producción. La disponibilidad de información agraria aún sufre limitaciones porque la generación de información de recursos agrarios y las estadísticas respecto a precios, oferta y oportunidades de agricultores son escasas. La información que existe no es presentada en un lenguaje adecuado para la comprensión del productor.

⁴¹ Estudio "Acceso a la infraestructura pública y su impacto en la participación comercial de los productores agrarios" Vania García (INEI, agosto 2016, P. 24)

⁴² Extensión Agrícola y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el marco de la crisis actual. Miguel Ordinola - Secretario Ejecutivo-Alianza de Aprendizaje Perú.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cabe precisar que, la información adquiere mayor valor en la toma de decisiones de empresas, instituciones, sector público, privado, la academia y los consumidores. Por consiguiente, en toda la cadena de comercialización de los productos; en el caso de los mercados agrícolas es imprescindible que esta información se considere desde diferentes ángulos y variables, en vista de las características de los productos donde se generan: climas, regiones, culturas; entre otros⁴³.

Según Philip Kotler⁴⁴, analista experto en mercadeo, carecer de información veraz, objetivamente obtenida y periódicamente actualizada, supone para las empresas, organizaciones e instituciones en general correr el riesgo de desconocer una realidad compleja y cambiante: el entorno social, económico, político, cultural y tecnológico donde la empresa desarrolla su actividad.

C 3.2 Elevados costos de transacción comercial

Estudios realizados en Latinoamérica por CARE (2007)⁴⁵ indican que uno de los factores que sustenta la escasa articulación comercial de la producción agropecuaria son los altos costos de transacción; es decir los costos que tienen los productores y comerciantes antes de realizar una transacción como los costos de transporte, de acceso a información sobre precios, costos de almacenamiento, entre otros.

Asimismo, se puede evidenciar la existencia de fallas sistémicas que explican estas distorsiones: a) Impedimentos físicos que se relacionan con la falta de carreteras o mala calidad de estas, b) Mercados monopsónicos, donde pocos intermediarios dominan el mercado, controlan el sistema de transporte, etc. c) Pocas capacidades y destrezas relacionadas a las exigencias de los mercados; entre otros⁴⁶.

Bajo la percepción de las empresas privadas también existen limitantes para poder comerciar con los productores agrarios, tal y como se puede evidenciar en el documento de trabajo de CARE Perú⁴⁷; el documento resume las razones por las cuales las entidades privadas no se articulan con los productores agrarios en el Perú:

- a) Los altos costos de transacción: muchos de los productores agropecuarios no pueden financiar el costo de transporte y esperan que la empresa cubra este gasto.
- b) Bajo nivel educativo de los productores y resistencia a incorporar ciertas tecnologías o técnicas, existe una resistencia de los productores agrarios a

⁴³ Sistemas de Información de Mercados Agrícolas SIMA - IICA, 2016.

⁴⁴ Philip Kotler

⁴⁵ Anexo 02 - Programa Presupuestal 0121 "Mejora de la articulación de los pequeños productores al mercado" para el año 2021.

⁴⁶ Chiriboga, citado por FAO. 2015

⁴⁷ "Mecanismo de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú" de la Cooperative for Assistance and Relief Everywhere - CARE Perú, 2007.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

implementar algunas técnicas para mejorar la calidad de los productos, ya que consideran que la actividad agraria es netamente empírica.

- c) Falta de capacidad para atender la demanda, los productores agrarios no se encuentran asociados por lo que no llegan a cubrir las cantidades demandadas por las empresas privadas y si en caso los productores están asociados, estos suelen elevar el precio de manera innecesaria debido al bajo nivel de cultura empresarial.

Los altos costos de transacción derivados de la lejanía y gran dispersión geográfica de las zonas productivas agrarias, dificulta la comunicación e interacción entre productores que podrían compartir información sobre precios de insumos o canales de venta⁴⁸.

Por sus características, el transporte como infraestructura vial, distancias, tiempos, modalidades tiene un peso importante en los costos de transacción. La existencia de una brecha de infraestructura importante en caminos, carreteras, impiden el acceso al mercado. Esto genera mayores costos de transacción y dificultades para cumplir con las exigencias de los mercados.

Los agricultores en pequeña escala de la mayoría de los países en desarrollo se enfrentan a una serie de limitaciones que les impiden aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. Al estar dispersos y fragmentados en unidades económicas minúsculas, se enfrentan a elevados costos de transacción, lo que afecta a su acceso no solo a los mercados de insumos y productos, sino también a algunos servicios rurales, como la extensión y el crédito⁴⁹.

Las organizaciones de productores, como las asociaciones y cooperativas de agricultores, los pequeños campesinos pueden poner en común sus recursos y reducir los costos de transacción —lo cual les permite expandirse—, así como aumentar su acceso a los mercados y activos productivos.

C 3.2.1 Limitada infraestructura y logística comercial

Uno de los factores determinantes de la competitividad del sector agropecuario, sobre todo de los pequeños productores, es la escasa infraestructura y logística (carreteras, vías de transportes, vías férreas, cadena de frío, vías marítimas). Estos juegan un papel clave en la forma en que el productor se articula a los mercados⁵⁰.

En muchos casos, la infraestructura del mercado y los sistemas logísticos son inadecuados, y eso hace difícil que coincidan la demanda y la oferta, con lo que se socava la calidad y seguridad de muchos productos alimenticios.

Los esfuerzos para reducir los costos de logística en el Perú deben enfrentar la enorme disparidad en la conectividad entre Lima y la mayoría de las ciudades intermedias del interior del país.

⁴⁸ Cannock et.al, 2016.

⁴⁹ Poole & De Frece, 2010.

⁵⁰ Anexo 02 - Programa Presupuestal 012 "Mejora de la articulación de los pequeños productores al mercado" - 2021.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Con respecto a la ciudad de Lima está relativamente bien abastecida por la infraestructura de transporte que la vincula con las zonas de producción del interior, así como al punto de exportación en el cercano puerto del Callao. Sin embargo; esta situación no es igual para la mayoría de las ciudades intermedias en la sierra y selva.

La mayoría de las ciudades intermedias del interior se encuentran mal conectadas con las zonas de producción y lejanos puntos de exportación, y altos costos de transporte.

Por ello se precisa que, la conectividad impone una barrera de costos importante para muchas ciudades intermedias del interior que buscan conectarse con los mercados internos más allá de la periferia y/o comerciar con el resto del mundo⁵¹.

Se concluye que la competitividad, debería ser impulsada en el futuro a través de inversiones en las redes de transporte y sistemas logísticos asociados, que conecten a los participantes del sistema alimentario con los mercados locales y nacionales, de manera más rápida y eficiente reduciendo costos y evitando mermas en producción y calidad.

C 3.3 Baja calidad de los productos agrarios

La calidad de los productos es un parámetro cada vez más exigido, como atributo de sus productos en los mercados. Las organizaciones agrarias de productores tienen desconocimiento de las regulaciones y del uso de tecnologías apropiadas para cumplir con los requerimientos que exige el mercado.

La limitada adopción de tecnologías no permite reducir la brecha tecnológica ni mejorar los niveles de calidad, afectando el desempeño de la producción agraria nacional.

Es innegable la importancia de la calidad en todo el proceso de los negocios, desde su producción hasta la llegada al consumidor final. La calidad es un factor para mejorar dentro de la cadena agraria porque existe una diferencia grande entre los estándares de los productos para los mercados internacionales y los que se tienen para el mercado nacional.

El incremento de las exigencias de calidad e inocuidad se ha manifestado, también, en los mercados locales en la medida en que los consumidores empiezan a adoptar patrones similares a los de los países desarrollados. Este fenómeno ha sido estimulado por la expansión de las grandes cadenas de supermercados que han pasado a ser preponderantes en los procesos de comercialización agroalimentaria, fijando estándares para los productos agropecuarios⁵².

C 3.3.1 Limitada implementación de sistemas de calidad

La calidad es una condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario cada vez más turbulento y donde la mayor complejidad de

⁵¹ Briceño & Moroz, 2016.

⁵² Principales barreras para la adopción de las TIC en la agricultura y en las áreas rurales-CEPAL - José Nagel, 2003.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

los procesos de producción obliga al productor agrario a usar los procedimientos de normalización y control de la calidad análogos a los del resto de las empresas, tanto en lo referente al producto como a procesos y procedimientos. La calidad es una importante fuente de ventaja competitiva, no tan sólo como un fin en sí mismo, sino como un medio más para tratar de satisfacer, del mejor modo posible, los deseos de los consumidores.

La escasa aplicación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, como las Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Pecuarias, conlleva a que los productores no logren productos con la calidad requerida por los mercados, sobre todo en aquellos que tienen consumidores que buscan que sus productos sean agradables e inocuos.

La baja calidad en los productos de las organizaciones agrarias está ligado al escaso conocimiento de los procesos para obtener una buena calidad en sus productos (aplicación de parámetros, sistemas o métodos de control).

Las organizaciones agrarias siguen produciendo y saliendo a vender sus productos sin investigar lo que realmente requieren los mercados para satisfacer a los consumidores finales.

El desconocimiento de las regulaciones y requerimientos del mercado, la necesidad de vender toda la producción, la utilización de tecnologías de producción no apropiadas, atentan contra la capacidad de concebir que la calidad es un parámetro cada vez más exigido por el mercado y que debe ser un atributo inherente al producto. Asimismo, la baja calidad de los productos responde a la no aplicación de parámetros y métodos de control. La calidad es clave en todas las fases de los negocios desde la producción hasta llegar a los consumidores. Esta es el área que registra mayores deficiencias dentro de la cadena agro-gastronómica, existiendo una notable diferencia entre los estándares para productos de exportación y los orientados hacia el mercado nacional.

5.3 Análisis de Efectos

Los efectos directos representan aquellas consecuencias visibles directamente relacionadas con el problema central, mientras que los efectos indirectos representan aquellos sucesos generales que se derivan de los efectos directos del problema central.

Una vez identificadas las causas que originan la baja competitividad de los pequeños y medianos productores agrarios, pasamos a analizar los efectos del problema que dan como consecuencia el bajo nivel de ingresos de los pequeños y medianos productores agrarios.

E1. Bajo volumen de comercialización.

Para Chiriboga, la comercialización es *"un proceso de intercambio de bienes y servicios que se da en los mercados y por medio del cual los productos pasan de manos de los productores a manos de los intermediarios, eventualmente a*



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

transformadores, y llegan finalmente, con algún grado de transformación a los consumidores".⁵³

Teniendo en cuenta este concepto vemos que la comercialización agrícola como proceso de intercambio de bienes y servicios, comprenden una serie de actividades que los productores realizan con sus productos, que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, donde luego al pasar por los intermediarios continúa el proceso con otras actividades como embalaje, transporte y almacenamiento, para luego finalizar con la distribución a los mercados y venta de estos productos al consumidor donde termina este proceso, que por lo general el beneficio a los productores no está acorde con la inversión inicial que tuvieron para su producción.

Podemos observar que a nivel de productores, este proceso de actividades no se cumple precisamente, por el bajo intercambio de información y muy poco acceso a créditos financieros, son muy pocos los productores que tienen un nivel de comercialización desarrollado al tener un menor costo sus productos, son más eficientes, y pueden ofrecer productos de calidad, por el contrario aquellas que tienen costos altos, no se adaptan a los cambios de demanda del mercado y ofrecen una calidad pobre de sus productos, por lo que se ven obligados a retirarse del mercado.

Por otro lado, Agroideas contribuye directamente al incremento de las ventas de los beneficiarios y que las Organizaciones Agrarias puedan solicitar servicios de comercialización en sus planes de negocio, pero no se contemplan herramientas transversales de apoyo técnico y comercial con diferentes instituciones, programas o proyectos para que todas las Organizaciones Agrarias beneficiarias puedan acceder a diferentes canales de comercialización.

Según Cannock y Geng: "Los canales de comercialización también son importantes para la medición de esta baja comercialización, para el caso de los pequeños agricultores, que generalmente están geográficamente dispersos, el canal de comercialización tradicional es aquél en el cual interviene un acopiador rural. Este tiene la función básica de reunir la producción de varios agricultores, para lograr volúmenes económicamente significativos. Luego interviene, por lo general, un mayorista rural que compra la producción a varios acopiadores, para luego venderla a un mayorista urbano (productor - acopiador / rural - mayorista / urbano - minorista - consumidor). Este es el canal donde interviene el mayor número de agentes"⁵⁴.

Este efecto de bajo volumen de comercialización se debe a que la comercialización de los productos no está siendo orientada al consumidor, porque no está proporcionando un beneficio al agricultor, ni al transportista, ni al comerciante, ni al procesador. Ello requiere que los implicados en la cadena de comercialización comprendan las necesidades de los compradores, tanto en términos de producto (de buena calidad) como de condiciones de negocio (justiprecio).

⁵³ Chiriboga, Manuel, 2015. Pequeñas economías, reflexiones sobre la agricultura familiar campesina. Organización de las Naciones Unidas-Quito.

⁵⁴ Geoffrey Cannock - Ramón Geng: La comercialización agrícola en el Perú – GRADE



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

E2. Limitada creación de valor de los productos agrarios.

Según el informe de investigación hecho por Gonzalo Fanjul y Arantxa Guereña, explican que *"la industria de productos naturales tiene un alto potencial en los mercados crecientes de productos para el cuidado personal, pero las comunidades que los preservan no disponen de la capacidad necesaria para invertir en el desarrollo de productos, la infraestructura para desarrollar cadenas de producción fiables, el conocimiento sobre los mercados y el apoyo estatal para lograr la competitividad"*, es así que explican que para desarrollar oportunidades de generación de ingresos para comunidades, uno de los elementos más importantes es la creación de valor añadido mediante el desarrollo de un producto.⁵⁵

Para Lacki, autor mencionado por Agreda⁵⁶, sugiere que los insumos deberían comprarse al por mayor, con menor valor agregado del agente ubicado en el primer eslabón de la cadena de intermediación, y la producción debería venderse al por menor, con mayor valor agregado al último eslabón de la cadena de intermediación.

El Programa Presupuestal 0121 "Mejora de la articulación de los pequeños productores al mercado", identificó como problema específico el limitado acceso de los pequeños productores agropecuarios a los mercados, a ese problema debe sumarse la informalidad que se presenta en el campo, debido a lo complicado que es el acceder a documentos comerciales (facturas y otros); así como los permisos y registros que se exige para la venta de un producto agropecuario, lo que conlleva a que los productos de los agricultores tengan una escasa o limitada creación de valor; esta limitación promueve la presencia de intermediarios dentro de la transacción de productor contra consumidor final.

Este efecto se produce también por la poca comunicación, información, articulación y asociatividad que existe entre los productores agropecuarios, la FAO, señala "la importancia de vincular a los productores con los mercados e identificar cómo estos mercados y cadenas de valor pueden ayudar a la reducción de la pobreza.

La baja creación de valor se debe a que sus procesos de producción no generan la transformación primaria de sus productos, por ello sus volúmenes de producción son bajos y de menor calidad debido a que sus métodos de cultivo comerciales son ineficientes, las semillas y en general el uso de insumos no son los adecuados.

Así mismo, la reconversión productiva agropecuaria es el cambio o transformación voluntaria hacia una producción agropecuaria diferente a la actual, busca innovar y agregar valor a la producción mediante la utilización de sistemas tecnológicos eficientes en toda la cadena productiva, lo que permite que el cambio de un cultivo a otro sea más rentable.

⁵⁵ Gonzalo Fanjul y Arantxa Guereña: Acceso a los mercados agrícolas: Oportunidades para superar la pobreza rural - Intemón Oxfam - octubre, 2010.

⁵⁶ Lacki, 1996, citado por Víctor Agreda, Alejandro Diez, Manuel Glave Perú: El problema Agrario en debate SEPIA VII - 1999



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

E3. Baja participación de mercado sin poder de negociación.

En el informe sobre crecimiento agrícola presentado por Prowse, nos refiere que, a través de las organizaciones de productores, los pequeños agricultores pueden participar en la comercialización colectiva, lo que reduce sus costos de transacción, les permite compartir riesgos y mejora su poder de negociación. En los casos en que sus organizaciones están vinculadas a otros agentes del sector público y el privado, los agricultores pueden participar en la labor de coordinación de múltiples partes interesadas a lo largo de las cadenas de valor y hacer un uso eficaz de la agricultura contractual y los sistemas de comercio justo.⁵⁷

G. Fanjul y A. Guereña⁵⁸ citan como evidencia de acceso a mercados en nuestro país el siguiente caso: Frito Lay, la principal empresa procesadora, solía abastecerse a través de grandes agricultores y almacenaba grandes cantidades de patatas. Pero el programa le ofreció la oportunidad de reducir los costes de almacenamiento y en 2005 la mitad de las patatas de esta empresa ya eran suministradas por pequeños agricultores. Para conseguirlo fue necesario cumplir con estrictos estándares de calidad y seguridad, mediante la aplicación de técnicas adecuadas de manejo postcosecha, almacenamiento y transporte. La innovación tecnológica permitió desarrollar semillas de mejor calidad y recuperar las variedades tradicionales. Gracias a estas medidas de mejora, la productividad aumentó de 6 a 14 toneladas por hectárea. Al organizarse en grupos, los agricultores generaron economías de escala, redujeron sus costes de transacción, mejoraron su competitividad y aumentaron su poder de negociación. Obtuvieron precios más estables y rentables después de firmar contratos con corporaciones distintas, lo cual compensa sus costes de procesamiento y sus altos costes de transacción debidos a su aislamiento del mercado.

En el 2015, un estudio de Glave y Fort⁵⁹ sobre organizaciones económicas campesinas menciona que, para mejorar la articulación comercial de estas, las organizaciones de productores deben ser capaces de negociar mejores precios que aquellos que ofrecen los mercados locales; otro factor importante es el acceso a información, sobre todo de mercados internacionales, y su flujo hacia los productores.

Del mismo modo, el acceso a crédito también permite mejorar las capacidades de negociación de los productores, puesto que muchos no cuentan con la posibilidad de realizar ventas a crédito para pagos a futuro.

E4. Descapitalización de organizaciones agrarias.

El proceso de descapitalización agraria se produce incluso por la propia actividad del productor agrario, cuando invierte sus ganancias en actividades no agrícolas diversas como el comercio, servicio de transporte, tiendas de abarrotes, entre otras actividades, antes que en la agricultura; la desconfianza en la rentabilidad de sus chacras los lleva a diversificar sus actividades. En ese sentido, la obsolescencia de la infraestructura y

⁵⁷ Andrew Shepherd, Martin Prowse, Crecimiento agrícola, pobreza dinámica y mercados. Documento de antecedentes para la crónica - Informe de pobreza 2008-09.

⁵⁸ Gonzalo Fanjul y Arantxa Guereña: Acceso a los mercados agrícolas: Oportunidades para superar la pobreza rural - Intemón Oxfam - octubre, 2010.

⁵⁹ citado por Escobal, 2015.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

de la maquinaria agrícola, dificultan el uso óptimo de los recursos naturales agua y suelo, ocasionando una disminución de hectáreas sembradas y de los niveles de productividad⁶⁰.

En la década de los setenta y en los ochenta hubo un proceso de descapitalización de la agricultura, debido entre otras razones, a la Reforma Agraria, al retiro de los capitales destinados a la agricultura hacia otros sectores de la economía, fragmentación parcelaria y migración campesina ligada a un creciente, proceso de urbanización, entre otros⁶¹.

David Bayer muestra que el campesino⁶² está sufriendo una fuerte descapitalización, a pesar de que la descapitalización se produce principalmente a través de la dinámica del mercado y del proceso de comercialización, hay otras formas de descapitalización del minifundista, que en estos momentos lo convierte en un grupo sin mayores posibilidades de desarrollo en el agro peruano. Entre las principales formas de descapitalización que el autor señala están:

1. El pago de la deuda agraria
2. El pago de canon de agua
3. El impuesto de predios rústicos
4. El impuesto de patentes
5. Los impuestos sobre la venta de productos agrícolas
6. El impuesto a utilidades
7. El control de precios no relacionado a los costos de producción y el justo salario del campesino
8. Disposiciones que obligan a los campesinos a sembrar sus chacras en cantidades fijas de pan llevar, sin garantizar precios justos para estos productos
9. Dificultad de transporte que obliga a los campesinos a vender a intermediarios a precios muy bajos
10. Falta de sistemas de almacenamiento
11. Falta de control sobre el precio de los insumos
12. Escasez de crédito
13. Falta comparativa de asistencia técnica.

E5. Baja rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.

Las organizaciones agropecuarias se enfrentan a altos costos de producción y a bajos precios de venta en el lugar donde producen sus productos (elevados costos de los servicios de los intermediarios entre el agricultor y el consumidor final: transporte, almacenamiento, distribución, comercialización), generando una baja rentabilidad para los productores, haciendo insostenible la producción de estos.

⁶⁰ Torre Villafane, German: Descomposición de las cooperativas agrarias: hacia la pequeña agricultura (caso Lambayeque) Edit. CESS-1995

⁶¹ Aníbal Sánchez Aguilar: Acumulación de capital y reproducción en la agricultura peruana, 1970-2008 - Primera edición, octubre 2012.

⁶² Bayer, David: Cinco Años de Reforma Agraria en el Perú - El Problema del Minifundio y la Descapitalización del Campesinado Universidad Nacional Agraria La Molina, 1974



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

La principal conclusión del estudio sobre rentabilidad de la agricultura de la costa peruana realizado por CEPES determinó que la agricultura empresarial peruana sufre un grave problema de rentabilidad y que gran parte de los agricultores se refugian en economías de tipo familiar para afrontar los retos de la supervivencia.

Durante el año 2001 coincidió el interés del Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES por investigar la rentabilidad de la agricultura con un pedido de investigación del Programa Cooperativo FAO/Banco Mundial de apoyo al Proyecto Subsectorial de Irrigación (PSI), que consistía en estudiar la agricultura de la costa peruana mediante un análisis de rentabilidad financiera⁶³, encontrándose algunas conclusiones con referencia a la rentabilidad agraria en la costa peruana, tales como: la alta sensibilidad de la rentabilidad en relación con los precios, la rentabilidad de los cultivos depende fundamentalmente de la tecnología empleada, y el agricultor que decide ingresar a un cultivo lo hace sujetándose a las condiciones técnicas que le demanda el cultivo y, por tanto, a su estructura de costos. El agricultor puede manejar la relación costo-rendimiento, pero no lo puede hacer en el nivel de precios, el que se convierte en un dato externo que decide, en última y principal instancia, la rentabilidad del cultivo. En consecuencia, es importante considerar que las políticas sectoriales que inciden sobre las variables de costos tienen impactos diferenciados según el tipo de cultivos y tecnología utilizada, mientras que -como es obvio- las políticas que inciden sobre los precios tienen un mayor impacto, que deben ir acompañadas de mejoras en la productividad que afectan la eficiencia productiva y mejoren la competitividad y finalmente, la búsqueda de rentabilidad cede su lugar a la lógica de la supervivencia, es decir, el productor busca asegurar en lo posible:

- i) El alimento;
- ii) La disponibilidad del recurso escaso (financiero) que garantice la realización de su estrategia de producción y consumo; y,
- iii) El uso de los recursos propios (mano de obra y tierra) para la generación de ingresos, frente a la opción de desempleo de ellos (costo de oportunidad cero).

La vinculación entre eficiencia productiva, rentabilidad y funcionamiento de los mercados de bienes y factores tiene una tradición muy larga en la bibliografía especializada. Trabajos como los de Linde-Rahr (2005) y Reig Martínez y Picazo Tadero (2004), muestran que existen diferencias importantes entre los niveles de eficiencia y rentabilidad de los pequeños productores y que ellas pueden estar asociadas a una multiplicidad de factores, entre los que destacan el acceso a infraestructura, el acceso a asistencia técnica, los regímenes de tenencia, los mecanismos de seguro y el desarrollo de los mercados financieros, entre otros⁶⁴.

⁶³ Fernando Eguren; la agricultura de la costa peruana. CEPES Debate Agrario N° 35, enero 2003

⁶⁴ Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú; Grupo de análisis para el desarrollo - GRADE.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Entre los factores que tienen mayor incidencia en la baja productividad y rentabilidad de la agricultura se encuentra el escaso capital humano con el que cuentan los agricultores, junto a la limitada adopción de nuevas tecnologías productivas, la fragmentación de la tierra y la dispersión de las parcelas y el escaso rango de asociatividad entre los agricultores, tanto para la compra de insumos, como para la producción y comercialización de sus productos.

Los productores al tener ineficiencias en sus sistemas de comercialización, poco acceso a la información comercial, baja calidad de sus productos agrarios, y altos costos de transacción, se ven imposibilitados a conocer el comportamiento del mercado, con respecto a la oferta y demanda, así como a la preferencia de productos agrarios. El uso de la tecnología en la dinámica de trabajo del agricultor permite mejorar la calidad del producto y el volumen de su producción, aumentando su rentabilidad.

Existen múltiples propuestas para lograr que los agricultores se vuelvan rentables y competitivos. Sin embargo, ninguna de ellas será eficaz mientras sigan vigentes los bajísimos rendimientos e ingresos que ella genera; mientras persistan, de poco servirán los artificios efímeros como el proteccionismo. Es por esta razón de fondo que la única vía realista para lograr la rentabilidad y la competitividad es a través de la introducción de **innovaciones tecnológicas y gerenciales**, para que los agricultores se vuelvan más eficientes y eleven su propia productividad y los rendimientos de los escasos recursos que poseen (si son escasos con mayor razón es necesario que sean más productivos).

Sólo a través de la eficiencia podrán obtener excedentes de mejor calidad y producir más cantidad de producto, no sólo por unidad de mano de obra, de tierra y de animal, sino también por unidad de crédito, tractor, insumo, energía y asimismo por unidad de tiempo. Sólo podrá ser rentable y competitiva la agricultura que sea eficiente para incrementar la productividad y los rendimientos de todos los factores de producción.

Conscientes de que **no se dispone de recursos para subsidiar una agricultura ineficiente**, se deberían eliminar las causas de la baja rentabilidad en vez de corregir sus consecuencias. Con tal fin deberían proporcionarles conocimientos para que los agricultores mejoren su **eficiencia productiva y gerencial**; cosechen más kilos de producto por unidad de mano de obra, de tierra, de animal, de insumo, de tractor, de energía y de tiempo; reduzcan sus costos unitarios; y mejoren la calidad de sus excedentes.⁶⁵

5.4 Análisis del árbol de medios y fines

La construcción de esta herramienta se realiza fraseando el árbol de problemas con condiciones positivas deseadas y factibles, de esta manera, el problema central se

⁶⁵ Polan Lacki: El Libro de los Pobres Rurales Desarrollo Agropecuario: De la dependencia al protagonismo del agricultor - Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe - Santiago, Chile 1995.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

convierte en el propósito central; los efectos, fines; y las causas, medios para alcanzar el propósito.

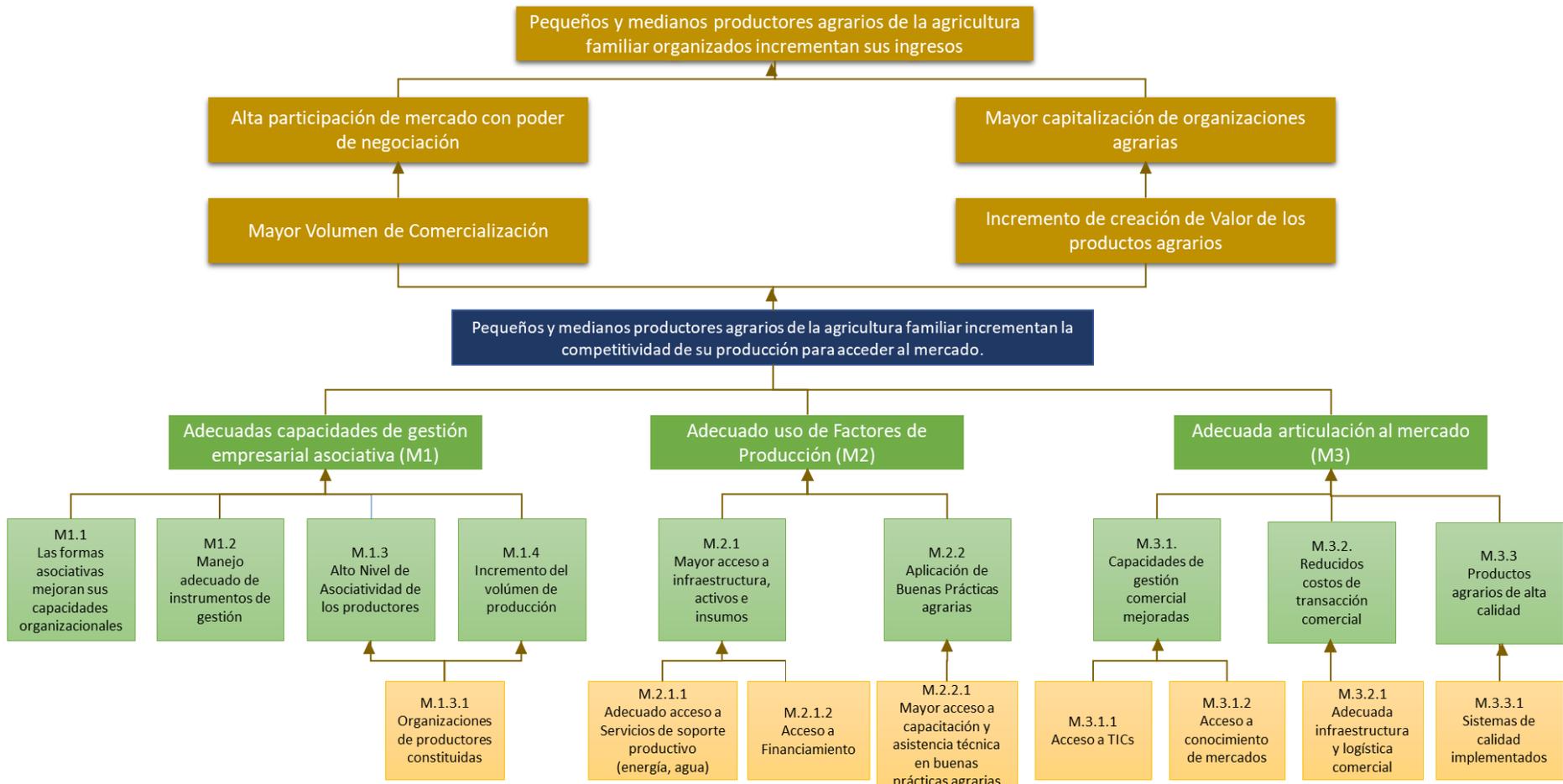
Al respecto, en el árbol de medios y fines de Agroideas, se observa que el problema ha pasado a ser el propósito: "Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados mejoran su nivel de competitividad", del mismo modo, las causas y los efectos han pasado a tener una connotación positiva.

En esta herramienta metodológica se comienzan a plantear las posibles alternativas de solución al problema público, aun así, es importante recalcar que existen medios que no le son atribuibles a Agroideas, y que se han considerado como supuestos o riesgos que serán cubiertos a través del sector u otros sectores de acuerdo con la articulación entre los actores involucrados.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Gráfico 6: Árbol de Medios y Fines



Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - AGROIDEAS.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

5.5 Selección de la estrategia óptima

Este paso constituye la identificación de las acciones que podrían realizarse para ejecutar los medios indirectos vistos en el árbol de medios y fines. De esta manera, en el contexto de Agroideas, se esbozan las acciones mostradas en el gráfico 6, el cual representa el árbol de acciones. Este presenta las potenciales acciones a realizar y la relación con el medio indirecto que estarían ejecutando.

El siguiente paso consiste en plantear paquetes de solución, es decir, se deben agrupar a las acciones en distintas formas en las que se podrían ejecutar, podrían ser complementarias o excluyentes entre sí. De esta manera, se desarrollaron las alternativas para escoger cuál es la más viable; sin embargo, en este caso se presenta que cuatro de todas las acciones son complementarias entre sí y una es excluyente, todas constituyen actividades que Agroideas ya viene desarrollando, por lo que se concluye que se cuenta con una alternativa única y será la seleccionada para desarrollar la MML.

Gráfico 7: Árbol de acciones o alternativas de solución



Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – AGROIDEAS.

La alternativa única de solución comprende a la forma como se integran los incentivos a la productividad y a la reconversión productiva que debe proporcionar Agroideas al público objetivo, siendo las siguientes:

1. **Incentivo de constitución de organizaciones agrarias:** Tiene como objetivo promover la asociatividad de pequeños y medianos productores bajo cualquier modalidad reconocida por ley, como medio para generar economías de escala en sus sistemas de producción, mejorar su articulación a mercados, y fortalecer su capacidad de negociación para ello, se reembolsan los gastos de constitución de la persona jurídica en los que hayan incurrido las organizaciones agrarias.
2. **Incentivo para la gestión empresarial:** Dirigido a fortalecer la gestión interna de la organización agraria para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento hacia el cooperativismo. Mediante este incentivo el Programa cofinancia la retribución de la persona que ocupe el cargo de gerente de la organización agraria. El objetivo del incentivo es fortalecer las capacidades de gestión y la modernización de las organizaciones de productores como medio para



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

asegurar el desarrollo empresarial y sostenibilidad de las organizaciones y mejorar su articulación con los mercados.

3. **Incentivo de adopción de tecnología:** En este incentivo, se tiene como objetivo promover el uso de tecnologías para reducir los costos y/o mejorar los sistemas de producción y la productividad agraria, como medio para mejorar la articulación a los mercados. Asimismo, permite cofinanciar la inversión relacionada a la capitalización del productor y productora, promoviendo el uso de paquetes tecnológicos para reducir los costos de producción, mejorar los rendimientos en campo y la calidad del producto para garantizar el cumplimiento de las exigencias del mercado. Para ello se utiliza el plan de negocios como herramienta de gestión. Cabe señalar que el cofinanciamiento se da a los costos de inversión asociados con la adopción de tecnología, incluyendo el conjunto de bienes y servicios conexos que puedan ser necesarios para ello.
4. **Incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas:** A través de este incentivo se busca generar un acercamiento a las instituciones de representación agraria a nivel regional y/o nacional, fortaleciendo su institucionalidad y generando sinergias que repercutan en la pequeña agricultura familiar.
5. **Reconversión productiva agropecuaria:** La reconversión productiva agropecuaria es el cambio o transformación voluntaria hacia una producción agropecuaria diferente a la actual; busca innovar y agregar valor a la producción mediante la utilización de sistemas tecnológicos en toda la cadena productiva, se utiliza el proyecto de reconversión productiva agropecuaria como herramienta de gestión.

La estrategia seleccionada de solución al problema central se desarrolla con las acciones identificadas en el árbol de medios y fines y la relación entre las acciones de los medios de primer nivel y las acciones de los medios fundamentales dan paso a los supuestos necesarios del desarrollo de la matriz de marco lógico.

Con la identificación de los medios se observan acciones que Agroideas en el marco de sus competencias puede desarrollar, así como también otras, que escapan a sus funciones y que necesariamente deberían desarrollarse para lograr el objetivo central propuesto, por ello las acciones que no realiza Agroideas se deben asumir como supuestos, que deben desarrollar otras entidades que contribuyen al objetivo, y en caso de no realizarlas se considerarán como riesgos.

El cuadro 11 nos muestra la **construcción del árbol de la solución**, donde se identifican y se muestran los elementos para obtener los logros que darán solución al problema original:



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 11: Elementos del árbol de medios

Propósito	Medio de primer nivel	Medios fundamentales	Supuestos
Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados mejoran su nivel de Competitividad	Adecuadas capacidades de gestión empresarial asociativa	Organizaciones de productores constituidas	Rectoría para constitución de empresas de productores.
	Adecuado uso de Factores de Producción	Adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).	Programa de desarrollo urbano rural
	Adecuada articulación al mercado	Acceso a Financiamiento	Programa de incentivos de financiamiento.
		Mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias.	Programa de asistencia técnica y capacitaciones en buenas prácticas agrarias. Programas de Innovación, ciencia y tecnología.
		Acceso a TIC.	Fibra óptica en el sector agrario. Sistema de Redes
		Acceso a conocimiento de mercados.	Aplicativos informáticos de información de mercados.
		Adecuada infraestructura y logística comercial.	Sistema de vías interconectadas.
		Sistemas de calidad implementados.	Programa de certificación de calidad, Licencias de calidad

6. Marco Institucional

Los encargados de llevar adelante las intervenciones y que son parte de la solución, son diferentes agentes o actores que se involucran para lograr el fin en común, asumiendo responsabilidades de acuerdo con el grado de intervención, siendo Agroideas quien guía y lidera las coordinaciones entre los involucrados de manera efectiva, para que los

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

beneficiarios accedan de manera competitiva a los distintos mercados, siendo estos actores identificados los siguientes:

- **Beneficiarios directos**

Los beneficiarios del programa son los pequeños y medianos productores organizados de la agricultura familiar que desarrollan sus actividades en unidades productivas sostenibles (UPS).

- **Beneficiarios indirectos**

Población no atendida por el programa pero que se benefician indirectamente como los miembros del hogar (hijos, hermanos, sobrinos), empleados (trabajadores en general, profesionales contratados), proveedores de insumos (almacenes, ferreterías, agro veterinarias) y de servicios (carpintero, veterinario, electricista), acopiadores, pobladores locales donde se desarrolla la intervención.

- **Instituciones Involucradas**

Existen diversas instituciones relacionadas con el sector agrario, las cuales contribuyen e interactúan y tiene sinergias con el programa para el logro de los objetivos y el fin en común, entre las instituciones con las que el programa interactúa y se involucra para la solución del problema identificado tenemos:

a) **Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI**

El MIDAGRI como función general, promueve la competitividad, la inclusión y la diversificación productiva con un enfoque principal de gestión integral del territorio entre otros a fin de lograr un desarrollo agrario y de riego sostenible y competitivo priorizando además del servicio a la agricultura familiar y a la eficiencia administrativa.

El MIDAGRI como ente rector del programa ayuda directamente en la búsqueda de la solución del problema identificado, promoviendo financiamiento, dictando y emitiendo normas, implementando mecanismos. planificando, promoviendo el desarrollo productivo y sostenible de agentes agrarios, fomentando la inserción de nuestros beneficiarios en la economía nacional, brindando asesoramiento técnico, supervisando la gestión del programa y demás actividades de rectoría, sin estas acciones sería poco probable alcanzar nuestro fin como programa.

b) **Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial - DADE**

Con las acciones de coordinación de esta Dirección que están enfocadas en promover capacitaciones, supervisar y evaluar la gestión técnica de los programas del MIDAGRI que desarrollan intervenciones de fortalecimiento de la asociatividad, fortalecer las capacidades de los funcionarios de los gobiernos regionales y los gobiernos locales, se busca promover la competitividad de la producción agraria mediante el fomento de la asociatividad y el desarrollo empresarial.

Esta dirección de línea coordina directamente con el programa a fin de mejorar el nivel de asociatividad y competitividad de los productores agrarios familiares, con



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

el objeto de alcanzar la efectividad de los modelos asociativos que sigue el programa a favor de los beneficiarios.

c) Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología - DGDA

Esta Dirección promueve el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas producidos por los beneficiarios, promueve no solo el acceso a los mercados nacionales e internacionales, sino también la oferta de productos agrícolas nacionales con valor agregado.

Articula mecanismos y estrategias con los programas del MIDAGRI consolidando la oferta de diferentes servicios públicos para el desarrollo productivo de los productos agrícolas de nuestros beneficiados.

Coordina el alcance de los programas de capacitación y asistencia técnica que brindan las diversas direcciones y programas del MIDAGRI para dar continuidad al fortalecimiento de capacidades de los productores agrarios.

La supervisión de la gestión técnica y la articulación con el programa por parte de esta dirección facilita la solución del problema identificado.

d) Dirección General de Desarrollo Ganadero - DGDG

Esta Dirección promueve el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos producidos por los productores agrarios, su acceso al mercado nacional e internacional promueve la oferta de productos ganaderos nacionales con valor agregado, competitiva y sostenible incluyendo la reconversión productiva de los mismos.

Coordina los alcances de capacitación y asistencia técnica que brindan las diversas direcciones y programas del MIDAGRI para dar continuidad al fortalecimiento de capacidades de los productores pecuarios.

e) Banco Agropecuario del Perú - AGROBANCO

Su objetivo fundamental es la promoción y facilitación de créditos a la población beneficiada.

Agrobanco está en constante coordinación con el programa, ya que realiza la intermediación financiera para el desarrollo de inversiones y actividades a favor de los productores agrarios.

Permite los desembolsos a los beneficiarios de los recursos no reembolsables que otorga el programa, también se complementa con otras actividades como el otorgamiento de créditos para cubrir la contrapartida de los proyectos de reconversión productiva agropecuaria.

Si las acciones tanto del programa como del Agrobanco (asistencia técnica, capacitaciones, acompañamiento) no fueran coordinadas, se afectaría directamente con el desarrollo de nuestra población beneficiaria, ya que uno de los principales requisitos para acceder a los beneficios otorgados por el programa es que los productores cuenten con su contrapartida.

f) Sierra y Selva Exportadora - SSE

El programa, así como Sierra y Selva Exportadora promueven la integración a mercados nacionales e internacionales mediante la participación en ferias



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

nacionales e internacionales, pasantías y misiones comerciales y capacitaciones de los productores, pues promueven y acompañan la ejecución de planes de negocios y proyectos productivos a pequeños y medianos productores agropecuarios, además de ello SSE apoya a los productores con asistencia técnica especializada.

El apoyo transversal (formulación de planes de articulación comercial, asistencia técnica, provisión de información, articulación entre proveedores) que brinda SSE, se vería afectado si nuestros beneficiarios no logran alcanzar el nivel de capitalización o desenvolvimiento que se necesita para participar en los mercados nacionales e internacionales.

g) Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRORURAL

La finalidad que tiene este programa es promover el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.

Diseña y gestiona modelos de desarrollo agrario rural, es así como facilita la articulación de inversiones tanto públicas como privadas.

La intervención de AGRORURAL es escalonada, alinea sus actividades con nuestro programa mediante el desarrollo de capacitaciones, asistencia técnica en la formulación de sus PN, y capacitación a los productores para mejorar sus cadenas productivas agropecuarias, fortaleciendo la asociatividad de la población beneficiaria.

Con la coordinación interinstitucional entre ambos programas, podría ayudar a disminuir el problema que afecta a la población beneficiaria.

h) Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA

SENASA brinda servicios enfocados en el mejoramiento de la calidad de los productos agrarios, preservando la inocuidad y seguridad alimentaria.

El programa tiene una relación cercana con SENASA impulsando el desarrollo de la agricultura familiar, mediante el trabajo sinérgico para el mejoramiento de la producción de los beneficiarios que les permite utilizar semillas certificadas de calidad internacional, productos mejorados para prevención de plagas y mejoramiento genético de crías.

Esta relación impulsa la asociatividad y el cooperativismo al promover la movilización y capacitación de los beneficiarios para su desarrollo gradual.

i) Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC

Tiene como función principal conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones, promoviendo de esta forma el desarrollo socioeconómico, la integración nacional, regional e internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y prioritariamente, el bienestar del ciudadano.

Trabajando para dar al país eficientes sistemas de carreteras, ferrovías, tráfico aéreo, marítimo, formula proyectos regionales que se conectarán a la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) para llevar internet a más localidades.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones brinda el servicio de acceso a las tecnologías de Información y comunicación, además de dotar de infraestructura y logística comercial.

Es importante señalar que, los productores agrarios dependen en gran medida del sistema logístico para transportar sus productos, por ello, este sector se convierte en un actor estratégico para alcanzar los objetivos del programa.

j) Presidencia del Consejo de Ministros - PCM

La estrecha relación que se tiene con sus órganos adscritos (DEVIDA, OSINFOR, CEPLAN, SERVIR, INEI, CONCYTEC), como órgano rector y de supervisión permite realizar la coordinación a nivel de gestión pública de todos los actores del Estado que participan directa e indirectamente en el proceso de solución del problema.

k) Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI

Es el organismo central y rector del Sistema Estadístico Nacional, responsable de normar, planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades estadísticas oficiales del país.

El programa se apoya y se interrelaciona con el INEI, ya que este genera bases de datos sobre producción y comportamiento de mercados, permitiéndole acceder a información estratégica para la toma de decisiones y evaluaciones con respecto a la actividad agraria.

l) Instituto Nacional de Calidad - INACAL

Uno de los objetivos del INACAL es promover que la población adopte prácticas de gestión de la calidad, estas prácticas conllevan a mejorar los niveles de competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado, así como la protección de los ciudadanos y del medio ambiente.

La relación entre el programa y el INACAL se torna imprescindible cuando se necesita asegurar la calidad de los productos de la cadena productiva de los beneficiarios mediante la acreditación de certificaciones que ayuda a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones agropecuarias de los pequeños y medianos productores agropecuarios y sus empresas lo que conlleva al acceso a diferentes mercados.

Los productores agrarios reciben capacitaciones y acceso a los sistemas de calidad implementados por el INACAL.

m) Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA

El INIA desarrolla actividades de investigación, transferencia de tecnología, conservación y aprovechamiento de los recursos genéticos, así como la producción de semillas, plántones y reproductores de alto valor genético. Articula y regula la investigación, desarrollo e innovación orientadas a la competitividad, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático, así como también formula, propone y ejecuta el plan de innovación agraria.

La articulación con el programa es activa, el INIA es un actor clave para la mejora de la competitividad de los beneficiarios, sus actividades son orientadas a la



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

competitividad y adaptación al cambio climático mediante la certificación de la innovación, semillas, bio genética y genética de la producción agraria.

En el anexo 3, se puede visualizar la interrelación de estos actores involucrados en la solución al problema según su responsabilidad y propósito.

7. Estructura Analítica del Programa

En esta etapa se presenta la Estructura analítica del programa, la cual consiste en el desarrollo de un árbol de objetivos que cuente con cuatro niveles: fin, propósito, componentes y actividades. La parte superior de este nuevo árbol es igual a la del árbol de medios y fines mostrado en el gráfico 5; sin embargo, la parte inferior constituye la estrategia que se seguirá para llegar al propósito, a través de la alternativa seleccionada que contiene dos componentes, como se muestra en el gráfico 7:



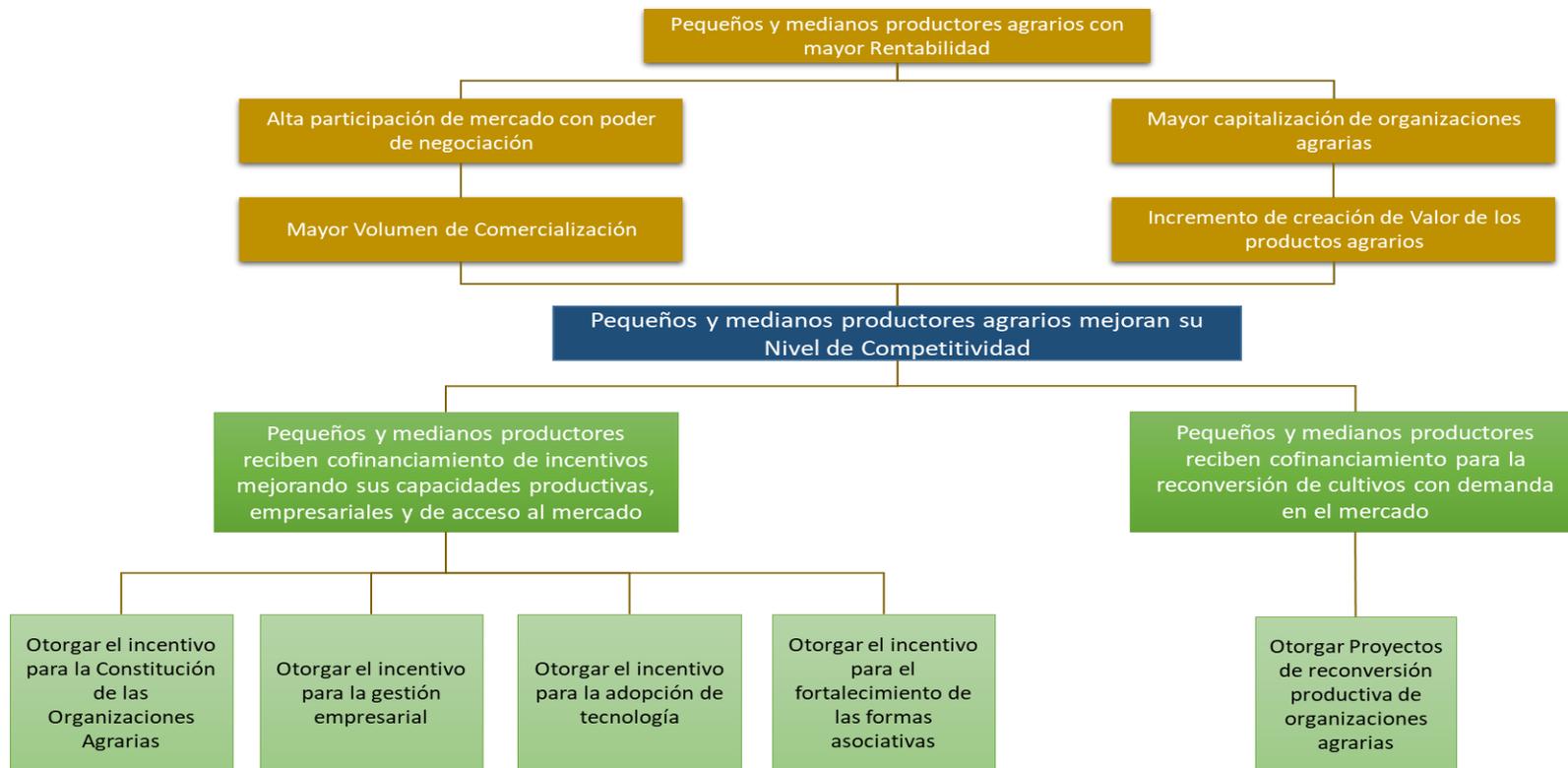
PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Gráfico 8: Estructura Analítica del Programa



Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – AGROIDEAS



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

7.1 Resumen narrativo de objetivos y actividades

Finalmente, se presenta el resumen narrativo de objetivos y actividades que se sigue para llegar a la MML, la que se desarrolla a partir de la estructura analítica del programa, ya que esta se encuentra formada por los cuatro niveles que presenta la MML, según la equivalencia mostrada en el gráfico 8.

Productos ofrecidos por el Programa de Compensaciones para la Competitividad - AGROIDEAS

Agroideas es el socio estratégico para la tecnificación y capitalización de los pequeños y medianos productores de la agricultura familiar para contribuir a la mejora de su competitividad y el incremento de sus ingresos.

Agroideas cierra brechas de asociatividad agraria, garantizando la sostenibilidad de los productores y productoras fortaleciendo el componente de gestión empresarial y cofinancia la adopción de tecnología a través de planes de negocios y desarrolla la estrategia de reconversión productiva agropecuaria ejecutando proyectos de reconversión productiva agropecuaria. Por otro lado, desarrolla la estrategia de acercamiento a los gremios agrarios para mejorar su representación.

En ese contexto Agroideas ofrece dos productos:

1. **Producto 1: Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento de inventivos mejorando sus capacidades productivas, empresariales y de acceso al mercado**, considera una lógica de agrupamiento de incentivos complementarios que en conjunto promueven la asociatividad de los pequeños y medianos productores dirigidos a mejorar su competitividad. Este componente está alineado al Objetivo Estratégico Institucional 01 del Sector, de acuerdo a su Plan Estratégico Institucional - PEI vigente a la fecha, y considera cuatro actividades:

- Incentivo para la asociatividad agraria: tiene como objetivo promover la asociatividad de pequeños y medianos productores bajo cualquier modalidad reconocida por Ley, como medio para generar economías de escala en sus sistemas de producción, mejorar su articulación a mercados, y fortalecer su capacidad de negociación por ello, el incentivo consiste en reembolsar los gastos de constitución de la persona jurídica, en los que hayan incurrido los productores.
- Incentivo de adopción de tecnología: tiene como objetivo promover el uso de tecnologías para reducir los costos y/o mejorar los sistemas de producción y la productividad agraria, como medio para mejorar la articulación a los mercados. De esta manera permite cofinanciar la inversión relacionada a la capitalización del productor y productora. El cofinanciamiento se da a los costos de inversión asociados con la adopción de tecnología, incluyendo el conjunto de bienes y servicios conexos que puedan ser necesarios.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

- Incentivo de gestión empresarial: El objetivo del incentivo es fortalecer las capacidades de gestión y la modernización de las organizaciones de productores como medio para asegurar el desarrollo empresarial y sostenibilidad de las organizaciones y mejorar su articulación al mercado. Mediante este incentivo el Programa cofinancia la retribución de la persona que ocupe el cargo de gerente de la OA.
- Incentivo para fortalecer las formas asociativas: a través de este incentivo se busca generar un acercamiento a las instituciones de representación agraria a nivel regional y/o nacional, fortaleciendo la institucionalidad de los gremios agrarios y generar sinergias que repercutan en la pequeña agricultura familiar.

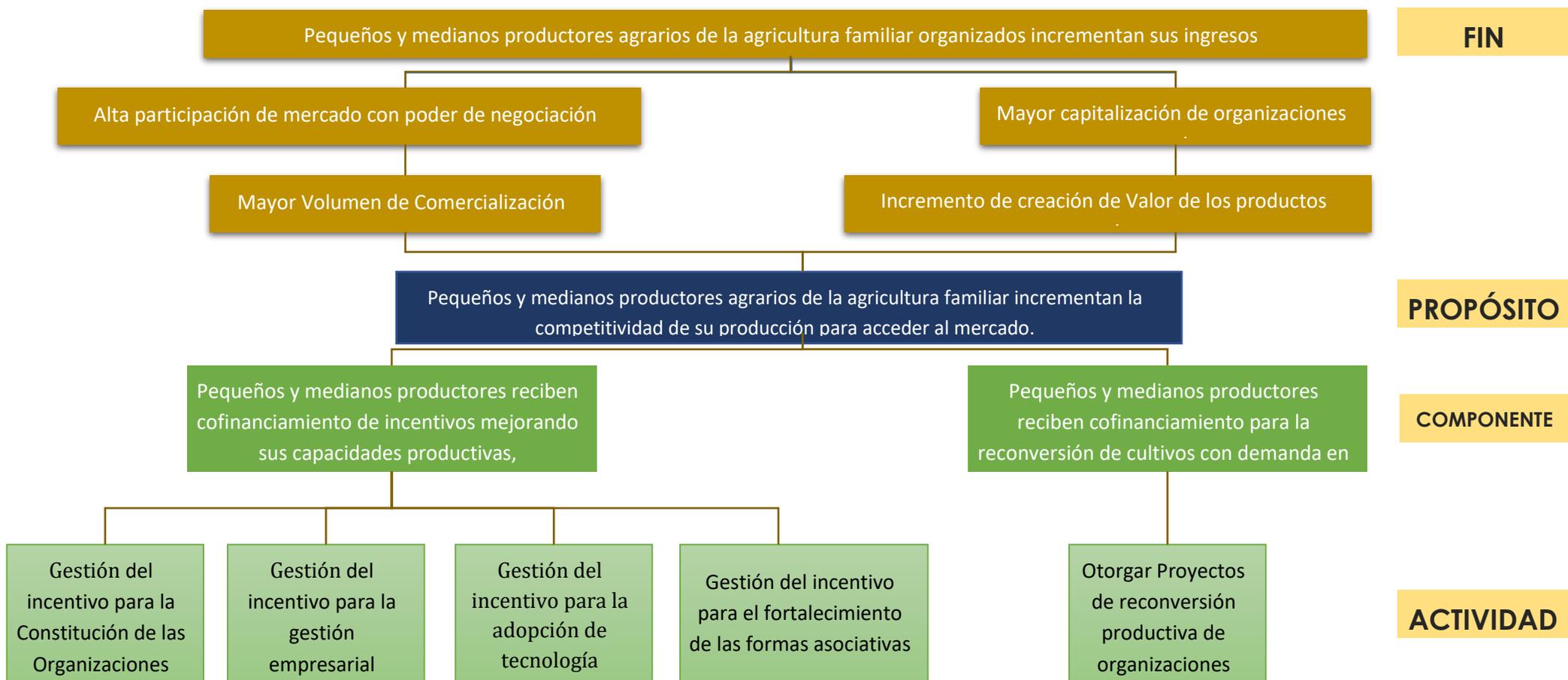
2. **Producto 2: Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento para la reconversión de cultivos y crianzas con demanda en el mercado**, Este servicio consiste en el apoyo en la formulación e implementación de los proyectos de reconversión productiva que permitan al productor agrario familiar acceder a recursos no reembolsables para realizar un cambio o transformación voluntaria hacia una producción agropecuaria diferente a la actual, innovando y agregando valor.

A continuación, se gráfica la estructura analítica del programa de acuerdo a la metodología del marco lógico que incluye a los servicios que otorga Agroideas:



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Gráfico 9: Estructura Analítica del Programa y los Objetivos de la MML



Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento – AGROIDEA



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

De esta manera, contando con la equivalencia para determinar los objetivos de la MML, se presenta el cuadro 12:

Cuadro 12: Objetivos de MML

FIN
RF. Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados incrementan sus ingresos.
PROPÓSITO
RE. Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar incrementan la competitividad de su producción para acceder al mercado.
COMPONENTES
C1. Pequeños y medianos productores agrarios organizados mejoran sus capacidades productivas y empresariales para el acceso al mercado.
C2. Pequeños y medianos productores agrarios reconvierten su producción hacia cultivos o crianzas con demanda en el mercado.
ACTIVIDADES
C1. Pequeños y medianos productores agrarios organizados mejoran sus capacidades productivas y empresariales para el acceso al mercado.
A1. Gestión del incentivo para la asociatividad.
A2. Gestión del incentivo para la gestión empresarial.
A3. Gestión del incentivo para la adopción de tecnología.
A4. Gestión del incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas.
C2. Pequeños y medianos productores agrarios reconvierten su producción hacia cultivos o crianzas con demanda en el mercado.
A5. Gestión de los proyectos de reconversión productiva agropecuaria.

Elaboración: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento - AGROIDEAS

A partir de la primera columna del resumen narrativo de los objetivos del programa es conveniente verificar la lógica vertical que exige la relación de causalidad desde abajo hacia arriba entre los distintos niveles de objetivos y a su vez se plantea la cuarta columna de la matriz, que corresponde a los supuestos que se han tomado para sustentar la lógica vertical de la matriz, considerándose aquellas acciones que no se encuentran en control



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

de Agroideas, porque son factores externos a su intervención y a su vez se debe cumplir lo siguiente:

- Las cinco actividades detalladas son las necesarias y en conjunto con los supuestos son **suficientes** para producir cada componente.
- Los Componentes son necesarios para lograr el Propósito del programa. En conjunto con los supuestos a ese nivel, deben ser suficientes para lograr el Propósito.
- Si se logra cumplir con el Propósito del programa, y se cumplen los Supuestos a ese nivel, ello debería resultar en una contribución significativa al logro del Fin.
- También se verifica que el fin, el propósito, los componentes y las actividades del programa están claramente especificados, siguiendo las reglas de sintaxis que se han establecido. De no ser así podrían surgir problemas durante la ejecución y puede ser muy difícil lograr consenso acerca de si se han alcanzado o no los objetivos.
- Posteriormente, se considera la columna de indicadores y de medios de verificación que le darán sustento a la lógica horizontal, y que debe cumplir lo siguiente:
 - Cada objetivo detallado en el Resumen Narrativo (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) debe contar con los indicadores necesarios y suficientes para poder evaluar adecuadamente su logro.
 - Deben haberse especificado metas asociadas a plazos para todos los indicadores.
 - Los medios de verificación identificados para cada indicador deben ser los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores acerca del comportamiento real, para verificar (monitorear) que esas hipótesis sean las correctas y deben ser de acceso público.

De no cumplirse con las condiciones antes señaladas la matriz estará incompleta y no será suficiente para una adecuada evaluación de la gestión y resultados del programa.

Esta matriz es una actualización esbozada sobre la base de la última MML, sobre la que se han realizado diversos cambios, que se mencionan a continuación:

- **Fin:** Se ha mantenido el contenido de fondo, sin embargo, se han realizado mejoras en la redacción como objetivo cumplido, además de precisar el sujeto de atención del programa, de acuerdo con la norma de creación.
- **Propósito:** Se ha mantenido el contenido de fondo, sin embargo, se han realizado mejoras en la redacción como objetivo cumplido, además de precisar el sujeto de atención del Programa, de acuerdo con la norma de creación.
- **Componentes:** han variado y se ha realizado una agrupación de las alternativas de solución para dar lugar a los componentes propuestos, siguiendo la metodología planteada. A diferencia de la propuesta anterior que tenía tres componentes, con la actualización se han propuesto dos componentes.

La propuesta del componente uno considera una lógica de agrupamiento de incentivos complementarios que en conjunto promueven la asociatividad de los



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

pequeños y medianos productores dirigidos a mejorar su competitividad. Esta lógica, incluye la constitución de las organizaciones, el fortalecimiento en la gestión empresarial, la representatividad de los pequeños y medianos productores a través de formas asociativas y la adopción de tecnología a través de planes de negocio.

La propuesta del componente dos, considera la intervención de Agroideas con el cofinanciamiento monetario no reembolsable de proyectos de reconversión productiva agropecuaria que promueve el desarrollo del sector agrario y de riego de forma sostenible contribuyendo a mejorar la productividad e incrementar el nivel ingresos de los productores agrarios que voluntariamente realizan el proceso de reconversión hacia productos con demanda en el mercado, basado en las potencialidades productivas y ventajas comparativas lícitas de las distintas regiones, optimizando, de esta manera las actividades de comercialización interna y externa de los principales productos agrícolas, ganaderos y agroforestales promoviendo la diversidad productiva. Este análisis supone que la reconversión productiva agrega valor a la producción, utilizando sistemas tecnológicos eficientes en toda la cadena productiva, lo que permite alcanzar una mayor productividad y con ello su articulación al mercado

Es importante señalar que los dos componentes de la MML de Agroideas están alineados al Objetivo Estratégico Institucional - OEI 01 del Plan Estratégico Institucional - PEI vigente a la fecha.

- **Actividades:** se han mantenido las tres actividades del MML anterior en el contenido de fondo, sin embargo, se han realizado mejoras en su redacción: gestión del incentivo para la adopción de tecnología, gestión del incentivo para la gestión empresarial y gestión de proyectos de reconversión productiva agropecuaria a las organizaciones agrarias.

En la nueva propuesta se han incorporado dos actividades, una relacionada a las mejoras en el incentivo de asociatividad que ahora se propone como incentivo para la constitución de las organizaciones agrarias y la segunda actividad corresponde al nuevo incentivo que brinda el Programa Agroideas para el fortalecimiento de las formas asociativas.

Además, el MML anterior contaba con 29 indicadores mientras que la nueva propuesta contiene 55 indicadores.

Finalmente, para la elaboración de los indicadores propuestos se ha seguido con la Metodología establecida por CEPLAN en su Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos y el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF y la forma de cálculo y el establecimiento de metas para el seguimiento de los indicadores se presentarán en las fichas técnicas estandarizadas, una vez sea aprobada la matriz.

7.2 Matriz de Marco Lógico de Agroideas

El cuadro 13 presenta la MML de Agroideas:



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Cuadro 13: Matriz de Marco Lógico de Agroideas

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
FIN						
1	RF. Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados incrementan sus ingresos.	RF. I1	Ingreso per cápita mensual del productor agrario.	Soles	Informe anual de seguimiento.	<p>El marco comercial y económico se mantiene estable a nivel nacional e internacional.</p> <p>Los productores agrarios atendidos muestran resiliencia a shocks externos e internos de carácter político, económico o ambiental (convulsión social, tipo de cambio, cambio climático, plagas, pandemias).</p> <p>Los productores agrarios atendidos acceden a servicios agrarios complementarios brindados por el gobierno central, regional o local.</p> <p>Cumplimiento de políticas nacionales y sectoriales relacionadas a la mejora de la productividad empresarial.</p>



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
PROPÓSITO						
2	RE. Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar incrementan la competitividad de su producción para acceder al mercado.	RE. I1	Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado sus ventas.	Porcentaje	Base de datos de resultados de los planes de negocio y proyectos de reconversión productiva agropecuaria.	El precio promedio de venta de los cultivos o crianzas se mantiene estable o con poca variabilidad respecto a los reportados en los planes de negocio presentados. Las organizaciones agrarias cumplen oportunamente las metas establecidas en los planes de negocio o proyectos.
		RE. I2	Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado los rendimientos de sus cultivos o crianzas.	Porcentaje	Informe anual de seguimiento.	Las organizaciones agrarias, mediante la implementación de los planes de negocio o proyectos, acceden a nuevos o más contratos de venta.
		RE. I3	Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado el volumen de producción de sus cultivos o crianzas.	Porcentaje		Durante el periodo de implementación de los planes de negocio o proyectos, existe sostenibilidad e institucionalidad de las organizaciones agrarias. Sierra y Selva Exportadora cofinancian planes productivos y de articulación al mercado en beneficio de las organizaciones agrarias, promoviendo su participación en ruedas, ferias, misiones, pasantías y otros mecanismos de articulación comercial. Las organizaciones agrarias reciben capacitaciones y acceso a los sistemas de calidad implementados por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). El Ministerio de Transportes y Comunicaciones brinda el servicio de acceso a las tecnologías de información y comunicación, además de dotar de infraestructura y logística comercial.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
Componentes						
3	C1. Pequeños y medianos productores agrarios organizados mejoran sus capacidades productivas y empresariales para el acceso al mercado.	C1. 11.	Número de pequeños y medianos productores agrarios organizados que implementan planes de negocio orientados al mercado.	Número	Base de datos de planes de negocio aprobados.	La Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial (DADE) promueve el fortalecimiento de las capacidades de los productores agrarios, profesionales de los gobiernos regionales y locales en asociatividad y gestión empresarial.
		C1. 12.	Número de pequeños y medianos productores agrarios atendidos con asistencia técnica para mejorar la postcosecha, producción o procesamiento.	Número		La Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología (DGDA) y la Dirección General de Desarrollo Ganadero (DGDG) capacitan y brindan asistencia técnica agrícola y pecuaria para que las organizaciones agrarias gestionen técnicamente su producción.
		C1. 13.	Número de pequeños y medianos productores agrarios que constituyen organizaciones empresariales o no empresariales.	Número		Las organizaciones agrarias cumplen oportunamente con las actividades programadas en los planes operativos anuales.
		C1. 14.	Número de pequeños y medianos productores agrarios organizados que participan en eventos comerciales.	Número		El SENASA certifica las semillas y promueve su uso entre los agricultores.
		C1. 15.	Número de pequeños y medianos productores agrarios organizados que aplican buenas prácticas agrícolas y pecuarias.	Número		Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).
						Las organizaciones agrarias, según lo solicitado en sus planes de negocio se articulan al mercado a través de ferias, ruedas de negocio, misiones o pasantías.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones sobre la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
		C1. I6.	Número de productores que cuentan con certificaciones.	Número		Las organizaciones agrarias, según lo solicitado en sus planes de negocio acceden oportunamente a certificaciones en calidad, innovación o inocuidad.
4	C2. Pequeños y medianos productores agrarios reconvierten su producción hacia cultivos o crianzas con demanda en el mercado.	C2. I1.	Número de pequeños y medianos productores agrarios que inician el proceso de reconversión productiva.	Número	Base de datos de proyectos de reconversión productiva agropecuaria.	<p>La Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial (DADE) promueve el fortalecimiento de las capacidades de los productores agrarios, profesionales de los gobiernos regionales y locales en asociatividad y gestión empresarial.</p> <p>La Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología (DGDAA) y la Dirección General de Desarrollo Ganadero (DGDG) capacitan y brindan asistencia técnica agrícola y pecuaria para que las organizaciones agrarias gestionen técnicamente su producción.</p> <p>Las organizaciones agrarias cumplen oportunamente con las actividades programadas en los proyectos de reconversión productiva agropecuaria.</p> <p>El SENASA certifica las semillas y promueve su uso entre los agricultores.</p> <p>Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).</p>



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
Actividades						
C1. Pequeños y medianos productores agrarios organizados mejoran sus capacidades productivas y empresariales para el acceso al mercado.						
5	A1. Gestión del incentivo para la asociatividad de las organizaciones agrarias.	A1. I1.	Número de organizaciones agrarias declaradas elegibles.	Número	Carta de elegibilidad	Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).
		A1. I2.	Número de Solicitudes de Apoyo (SDA) para el incentivo de asociatividad presentadas en el año.	Número	Solicitudes de Apoyo presentadas por las organizaciones agrarias.	Los pequeños y medianos productores agrarios están interesados en pertenecer a alguna organización empresarial o no empresarial.
		A1. I3.	Porcentaje de organizaciones agrarias con desembolsos oportunos.	Porcentaje	Informes de desembolso.	Las organizaciones agrarias conocen las ventajas de la asociatividad y las economías de escala.
6	A2. Gestión del incentivo para la gestión empresarial.	A2. I1.	Número de organizaciones agrarias declaradas elegibles.	Número		Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).
		A2. I2.	Número de SDA del incentivo para la gestión empresarial presentadas en el año.	Número	Solicitudes de Apoyo presentadas por las organizaciones agrarias.	Las organizaciones agrarias están interesadas en contratar un gerente.
		A2. I3.	Número de planes de gestión empresarial aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de la sesión del Consejo Directivo.	Los intereses del gerente y de los agricultores se encuentran alineados.
		A2. I4.	Porcentaje de organizaciones agrarias del incentivo para la gestión empresarial con desembolsos.	Porcentaje	Informes de desembolso.	Las organizaciones agrarias cuentan con financiamiento para la contrapartida.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones sobre la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
		A2. I5.	Porcentaje de planes de gestión empresarial cerrados con Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE).	Porcentaje	Resolución directoral ejecutiva.	Las organizaciones agrarias presentan oportunamente sus Reportes Técnicos Financieros (RTF).
7	A3. Gestión del incentivo para la adopción de tecnología.	A3. I1.	Número de organizaciones agrarias declaradas elegibles.	Número		Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).
		A1. I2.	Número de SDA del incentivo para la adopción de tecnología presentadas en el año.	Número	Solicitudes de Apoyo presentadas por las organizaciones agrarias.	Existe oferta disponible de profesionales de acuerdo con los perfiles solicitados por Agroideas.
		A3. I3.	Número de planes de adopción de tecnología aprobados por el Consejo Directivo.	Número	Actas de la sesión del Consejo Directivo.	Las organizaciones agrarias cuentan con el apoyo de un asistente técnico de campo.
		A3. I4.	Porcentaje de organizaciones agrarias para la adopción de tecnología con desembolsos en el año.	Porcentaje	Informes de desembolso.	Las organizaciones agrarias cuentan con financiamiento para la contrapartida.
		A3. I5.	Porcentaje de planes para la adopción de tecnología cerrados con RDE.	Porcentaje	Resolución directoral ejecutiva	Las organizaciones agrarias presentan oportunamente sus Reportes Técnicos Financieros (RTF).
8	A4. Gestión del incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas.	A4. I1.	Número de organizaciones agrarias declaradas elegibles.	Número		Las organizaciones agrarias tienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).
		A4. I2.	Número de SDA del incentivo para el fortalecimiento de formas asociativas en el año.	Número	Solicitudes de Apoyo presentadas por las organizaciones agrarias.	Las formas asociativas están capacitadas en asociatividad.
		A4. I3.	Número de incentivos para el fortalecimiento de formas	Número	Informes de desembolso.	Las formas asociativas están interesadas en mejorar su gobernanza e institucionalidad.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones sobre la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

N°	Resumen Narrativo	Cód.	Indicador	Parámetro de medición	Medio de Verificación	Supuestos
			asociativa aprobados por el Consejo Directivo.			
		A4. I4.	Porcentaje de organizaciones agrarias del incentivo para el fortalecimiento de formas asociativa con desembolsos en el año.	Porcentaje	Informes técnicos de evaluación.	
		A4. I5.	Porcentaje de planes para el fortalecimiento de formas asociativa cerrados con RDE.	Porcentaje	Resolución directoral ejecutiva.	
C2. Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento para la reconversión de cultivos con demanda en el mercado.						
9	A5. Gestión de los proyectos de reconversión productiva agropecuaria.	A5. I1.	Número de expedientes de pedidos de reconversión productiva presentados en el año.	Número	Reportes del Sistema en Línea.	Pequeños y medianos productores agropecuarios interesados en reconvertir sus cultivos o crianzas.
		A5. I2.	Número de proyectos de reconversión productiva agropecuaria formulados en el año.	Número	Proyectos de reconversión productiva agropecuaria formulados.	Las organizaciones agrarias cuentan con financiamiento para la contrapartida.
		A5. I3.	Número de proyectos de reconversión productiva agropecuaria aprobados con Resolución Ministerial.	Número	Resoluciones Ministeriales que aprueban los proyectos.	Las organizaciones agrarias cumplen con las actividades programadas en el Plan Operativo Anual.
		A5. I4.	Porcentaje de proyectos de reconversión productiva agropecuaria con desembolsos.	Porcentaje	Informes de desembolsos.	Las organizaciones agrarias tienen conocimiento sobre mercados.
		A5. I5.	Número de proyectos de reconversión productiva agropecuaria cerrados con RDE.	Número		

8. Cadena de valor

La administración pública moderna está basada en la gestión para resultados, la que se centra en el principio de causalidad. Los insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una "cadena de resultados" que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de las iniciativas de desarrollo a las que contribuye el Programa.

A partir del uso de la metodología del marco lógico, se ha construido la cadena de resultados, la que permite ordenar adecuadamente las relaciones causa-efecto que deben existir entre los objetivos estratégicos sectoriales, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y las actividades operativas que Agroideas debe llevar a cabo para obtener los resultados esperados, a través del uso de insumos que permitan generar procesos para desarrollar productos que contribuyan a los resultados iniciales y de impacto identificados en la columna de objetivos del marco lógico.

La cadena de valor propuesta para Agroideas, tiene como resultado final o impacto el "incremento de los ingresos de los pequeños y medianos productores agrarios familiares organizados", que está alineado a los principales instrumentos estratégicos nacionales como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015 - 2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); además, el resultado inicial o específico: Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar incrementan la competitividad de su producción para acceder al mercado, se alinea al Plan Estratégico Institucional modificado del MIDAGRI aprobado por Resolución de Secretaría general N° 0059-2022-MIDAGRI-SG, contribuyendo al Objetivo Estratégico Institucional N° 1: Mejorar las capacidades productivas, empresariales y comerciales de los productores agrarios familiares, contribuyendo a solucionar el problema de la población atendida por Agroideas.

Estos dos resultados pertenecen a la parte exógena de la gestión de Agroideas, es decir se desarrollan a nivel de las políticas públicas y pueden ser evaluados en términos de la eficacia, en cuanto a su cumplimiento. Agroideas es parte de la solución, en parte, puesto que para lograr dichos resultados se requiere la participación de múltiples intervenciones con cadenas de valor propias.

La parte endógena de la gestión corresponde a Agroideas propiamente permitiendo que sus productos y actividades sean monitoreadas y medir el grado de eficiencia en la producción de sus bienes y servicios.

El primer producto que ofrece Agroideas es: "Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento de incentivos mejorando sus capacidades productivas, empresariales y de acceso al mercado" y tiene como actividades la gestión de los incentivos.

El segundo producto que ofrece es: Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento para la reconversión de cultivos y crianzas con demanda en el mercado" y



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

tiene como actividad la gestión de proyectos de reconversión productiva agropecuaria de las organizaciones agrarias. El logro de estos productos se viabiliza a través del desarrollo de procesos para cada actividad que comprende el producto.

Es importante señalar que las actividades implementadas para la entrega de los productos están determinadas en el artículo 5 del DL 1077, en el cual se señala que el Programa de Compensaciones para la Competitividad realiza transferencias a favor de productores agrarios en cuatro tipos de pagos limitándose a su fiel cumplimiento.

Cabe señalar que, el DL 1077 no fue estructurado utilizando herramientas de planeamiento, de allí la dificultad para alcanzar y medir el logro del objetivo propuesto, ya que metodológicamente no se cuenta con productos, tal como se hizo notar en la evaluación de diseño y ejecución presupuestal (EDEP - 2016). Si no se cuentan con productos diseñados para dar soluciones integrales a la baja competitividad de los pequeños y medianos productores se dificultará el proceso de diseño de nuevas actividades, en forma de incentivos para complementar y completar el producto (servicio).

En tal sentido, se evidencia la necesidad de modificar el DL 1077, incluyendo objetivos específicos que estén relacionados a las causas del problema identificado en el árbol de problemas detallado en el marco lógico, para que en base a ellos se diseñen los productos para alcanzar los resultados esperados y que a su vez tengan la flexibilidad para determinar actividades necesarias (nuevas o mejoradas) de acuerdo al proceso de modernización y mejora continua.



PERÚ

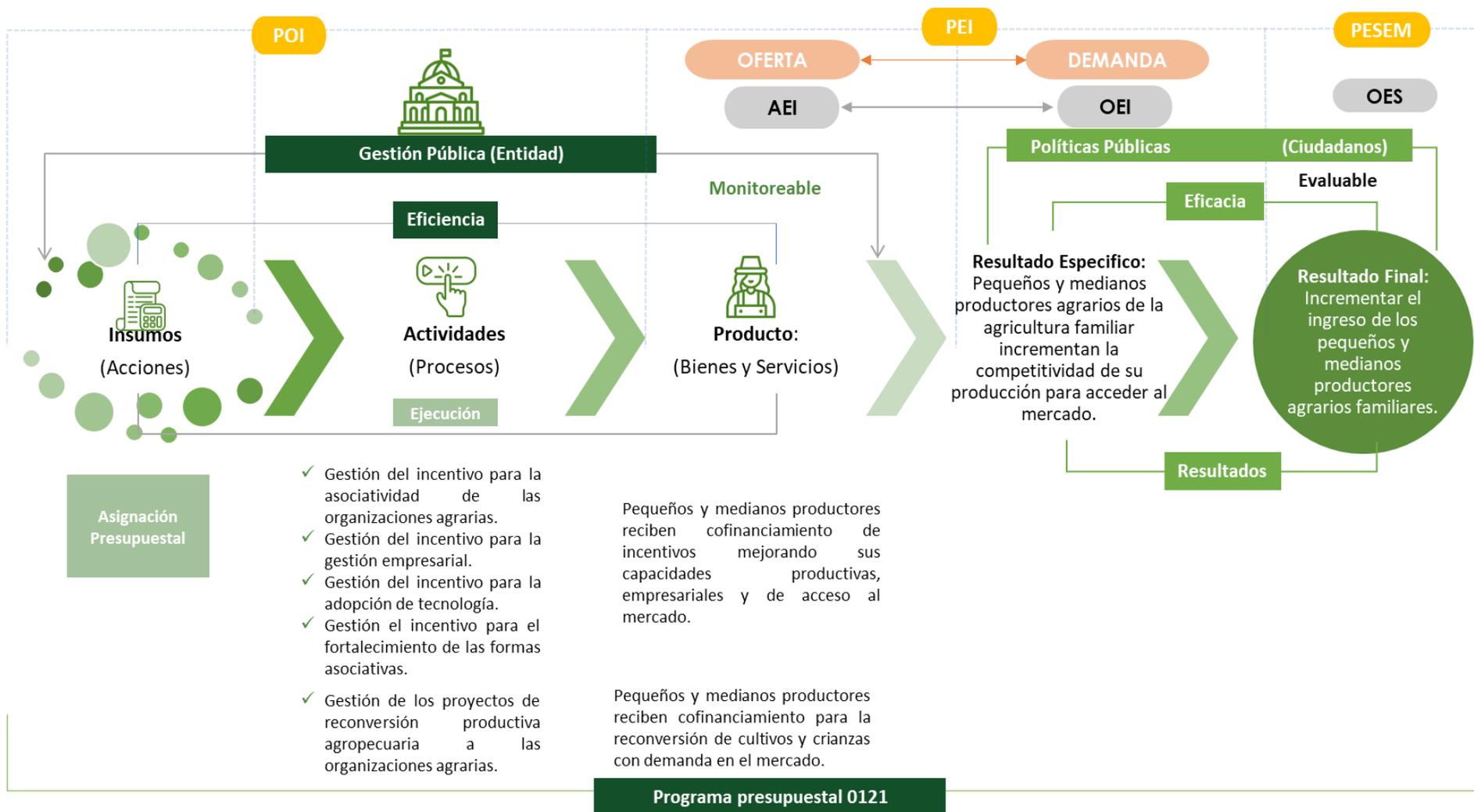
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Gráfico 10: Cadena de Valor de Agroideas



- ✓ Gestión del incentivo para la asociatividad de las organizaciones agrarias.
- ✓ Gestión del incentivo para la gestión empresarial.
- ✓ Gestión del incentivo para la adopción de tecnología.
- ✓ Gestión el incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas.
- ✓ Gestión de los proyectos de reconversión productiva agropecuaria a las organizaciones agrarias.

Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento de incentivos mejorando sus capacidades productivas, empresariales y de acceso al mercado.

Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento para la reconversión de cultivos y crianzas con demanda en el mercado.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

9. Conclusiones

9.1 El marco lógico se ha elaborado respetando las disposiciones del DL 1077 y su reglamento aprobado con Decreto Supremo N.º 005-2020-MINAGRI, artículo 5. Objeto, que a la letra dice: "El objeto de Agroideas es **contribuir a elevar la competitividad de la producción agraria** de los/las pequeños/as y medianos/as productores/as y formas asociativas, a través del otorgamiento de Incentivos para la asociatividad, incentivo para la gestión empresarial, incentivo para la adopción de tecnología, y el incentivo para el fortalecimiento a las formas asociativas de los/las productores/as agrarios/as".

9.2 El Marco Lógico concluye con la creación de su instrumento de gestión: la Matriz del Marco Lógico (MML). La matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos asociados a la gestión, para presentar en forma muy sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa.

El resumen narrativo está compuesto por cuatro filas de objetivos:

- **Fin:** Este es el objetivo que aporta a la solución del problema identificado, en el cual Agroideas ha planteado: "Incrementar el ingreso de los pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados".
- **Propósito:** En esta fila Agroideas ha planteado el logro del propósito: "Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados mejoran su nivel de competitividad", entendiéndose como el "problema resuelto" y que está relacionado a la misión institucional.
- **Componentes:** En esta fila se han considerado los productos (servicios) que el programa entrega para resolver el problema y cumplir con el propósito planteado. Se han propuesto dos componentes.

Componente 1: "Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento de incentivos mejorando sus capacidades productivas, empresariales y de acceso al mercado", considera una lógica de agrupamiento de incentivos complementarios que en conjunto promueven la asociatividad de los pequeños y medianos productores dirigidos a mejorar su competitividad. Este componente está alineado al Objetivo Estratégico Institucional 01 y Acción Estratégica Institucional AEI 01.02, del Plan Estratégico Institucional - PEI del MIDAGRI vigente a la fecha.

Componente 2: "Pequeños y medianos productores reciben cofinanciamiento para la reconversión de cultivos y crianzas con demanda en el mercado", considera la intervención de Agroideas con el cofinanciamiento monetario no reembolsable de proyectos de reconversión productiva agropecuaria que promueve el desarrollo del sector agrario y de riego de forma sostenible.

Contribuye a mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad de los productores agrarios que voluntariamente realizan el proceso de reconversión hacia productos con demanda en el mercado, basado en las potencialidades productivas y ventajas comparativas lícitas de las distintas regiones, optimizando, de esta manera las actividades de comercialización interna y externa de los principales productos agrícolas, ganaderos y agroforestales (no maderables) promoviendo la diversidad productiva. A su vez está alineado Este componente está alineado al Objetivo



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Estratégico Institucional 01 y Acción Estratégica Institucional AEI 01.03, del Plan Estratégico Institucional - PEI del MIDAGRI vigente a la fecha.

- **Actividades:** En esta fila se consideran las acciones necesarias para generar los productos que entrega el programa siendo estas: gestión del incentivo para la constitución de las organizaciones agrarias, gestión del incentivo para la gestión empresarial, gestión del incentivo para la adopción de tecnología, gestión del incentivo para el fortalecimiento de las formas asociativas, gestión de proyectos de reconversión productiva agropecuaria a las organizaciones agrarias.

9.3 Por otro lado, la cadena de resultados presenta de una manera sistemática y sintética el modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos y a su vez está alineada a los instrumentos de planeamiento institucional, sectorial y multisectorial a nivel nacional.

9.4 La elaboración del marco lógico corresponde a las responsabilidades asumidas en el marco del DL 1077, dado que esta norma no evidencia una relación causal, se imposibilita la identificación de productos, tal como se manifestó en la evaluación de diseño y ejecución presupuestal (EDEP - 2016) y al mismo tiempo el reconocimiento legal de carácter permanente de Agroideas y la adquisición de nuevas responsabilidades durante los 14 años de funcionamiento, se hace de urgente necesidad considerar la modificación del DL 1077 con objetivos específicos esenciales para el diseño de nuevos productos para dar soluciones integrales a la baja competitividad de los pequeños y medianos productores,.

10. Recomendaciones

10.1 Desde la creación de Agroideas⁶⁶, ha estado funcionando en el marco del DL 1077. En el transcurso de estos años Agroideas adquirió nuevas responsabilidades y legalmente adquirió el carácter de programa permanente, por ello, se recomienda la modificación de la del DL 1077 para ampliar sus competencias y que cuente con la capacidad de diseñar productos (servicios) para dar soluciones integrales a la baja competitividad de los pequeños y medianos productores, y que a su vez, tenga la flexibilidad y adaptabilidad para la actualización o la creación de nuevas actividades en forma de incentivos para complementar y/o completar los productos ofrecidos dentro del proceso de modernización y mejora continua de Agroideas.

10.2 Esta modificación debe generar una nueva cadena de valor que visibilice el proceso productivo y contribuya a una mejor medición de los objetivos propuestos, conllevando a la revisión de la operatividad de Agroideas, del reglamento del DL 1077, la modificación del manual de operaciones y de procesos.

10.3 Se recomienda que las unidades de línea y el responsable técnico del PP 0121 revisen la población objetivo para mejorar la caracterización y cuantificación de la población objetivo que debe atender Agroideas.

⁶⁶ Desde el año 2008.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

- 10.4 Se sugiere fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación como una de las principales herramientas para gestionar y usar la información que permita la toma de decisiones oportuna, a fin de determinar los resultados alcanzados por las intervenciones en un periodo de tiempo.

- 10.5 Por último, recomienda fortalecer la articulación interinstitucional vertical y horizontal con las entidades identificadas en el marco institucional, con la finalidad de facilitar la coordinación y acción conjunta entre instituciones públicas para el logro del propósito común.

**PERÚ**Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego**AGROIDEAS**
Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Siglas y acrónimos

CD	Consejo Directivo
DE	Dirección Ejecutiva
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MML	Matriz de Marco Lógico
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
DL	Decreto Ley
DS	Decreto Supremo
RM	Resolución Ministerial
TLC	Tratado de Libre Comercio
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina
CARE	Comprehensive Assessment Reporting Evaluation
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo
PEI	Plan Estratégico Institucional
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
POI	Plan Operativo Institucional
UPPS	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Seguimiento
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
AF	Agricultura Familiar
PP	Programa Presupuestal
UPS	Unidad Productiva Sostenible
PEA	Población Económicamente Activa
ENAH0	Encuesta Nacional de Hogares
CEPES	Centro Peruano de Estudios Sociales
ASBANC	Asociación de Bancos del Perú
ENA	Encuesta Nacional Agraria
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
PROCOMPITE	Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva
AGROBANCO	Banco Agropecuario
PSI	Programa Subsectorial de Irrigaciones
FINCYT	Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

SSE	Sierra y Selva Exportadora
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
PNIA	Programa Nacional de Innovación Agraria
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
GORE	Gobierno Regional
GOLO	Gobierno Local
SDA	Solicitudes De Apoyo
PNT	Planes de Negocio del Incentivo para la Adopción de Tecnología
PGE	Planes de Gestión Empresarial
PTA	Planes de Trabajo del Incentivo para el Fortalecimiento de las Formas Asociativas
PRPA	Proyectos de Reconversión Productiva Agropecuaria
RDE	Resolución Directoral Ejecutiva
AESIP	Aplicativo para la Evaluación y Seguimiento de Incentivos y Proyectos
SEL	Sistema En Línea
RTF	Reportes Técnicos Financieros



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Referencias bibliográficas

- Aguirre, J. (2017). The Impact of Rural Electrification on Education: A Case Study from Peru. *The Lahore Journal of Economics*, 22(1), 91-108.
- Alvarado, J., & Pintado, M. (2017). Necesidad, demanda y obtención de crédito en el sector agropecuario en el Perú. En I. C. públicas.
- APOYO Consultoría. (2018). *Diagnóstico del SNIA*.
- ASBANC. (2020). *Estadísticas bancarias, créditos por Sectores Económicos*. Obtenido de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>
- Banco Mundial. (2013). *El Futuro del Riego en el Perú. Desafíos y Recomendaciones*.
- Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*.
- Cannock Torrero, G., Andrade Ciudad, R., & Deústua Rossel, J. (2016). *Evaluación de Diseño y Ejecución de Presupuesto de Programa de Compensaciones para la Competitividad-AGROIDEAS*. Lima.
- Comex-Perú. (2018). *Papa: la raíz del problema*.
Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/papalaraizdelproblema>
- Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, C. P. (2007). *Mecanismo de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú*.
- Escobal, J. (2017). *Análisis espacial de la adopción de tecnologías agrarias en el Perú. En: IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Investigaciones para la toma de decisiones en políticas públicas*.
- Fund, P. O. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. Lima.
- IICA. (2016). *Sistemas de información de mercados agrícolas SIMA*.
- INEI. (2012). *CENAGRO*. Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Información, I. (2017). *Censo*.
- Instituto Nacional de Estadística e Información, I. (2008). *Encuesta Nacional de Hogares*. Lima.
- José Nagel. (2003). *Principales barreras para la adopción de las TIC en la agricultura y en las áreas rurales*. CEPAL.
- Larrea, H., Ugaz, C., & Flórez, M. (2018). El Sistema de Agronegocios en el Perú: de la Agricultura Familiar al Negocio Agroalimentario. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 43,1-16.
- León Castillo, J. (2009). *Agroexportación, empleo y género en el Perú: un estudio de casos*. CIES.
- Maletta, H. (2015). *Condiciones de vida en la pequeña agricultura familiar del Perú*. San Juan: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- MIDAGRI. (2021). *Anexo 02 Programa Presupuestal 0121 "Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado"*. Lima.
- MINAGRI. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*. Lima.
- MINAGRI. (2015). *Encuesta Nacional Agraria*. Perú.
- MINAGRI. (2016). *Irrigando el desarrollo altoandino*. Lima.
- MINAGRI. (2018). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Lima.



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

MINAGRI. (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Lima.

MINAGRI. (2019). *Plan Nacional de Agricultura Familiar 2019 - 2021*. Lima.

MINAGRI. (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (2007-2011)*.

Ministerio de Economía y Finanzas, M. (2019). *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*.

Morrison, M., & Fay, M. (2005). *Infraestructura en América Latina: Desarrollos recientes y desafíos claves*. Washington DC.

Oblitas de Ruiz, L. (2010). *Servicios de agua potable y saneamiento en el Perú - beneficios potenciales y determinantes del éxito*. Santiago de Chile: CEPAL.

Poole, N., & De Frece, A. (2010). *A review of existing organisational forms of smallholder farmers' associations and their contractual relationships with other market participants in the East and Southern African ACP region*.

[www.fao.org/fileadmin/templates/est/AAACP/eastafrica/FAO_AAACP Paper Series Nº111.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/AAACP/eastafrica/FAO_AAACP_Paper_Series_Nº111.pdf)

Salcedo. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe – FAO*.

Vegas, J. C. (2008). *Consortio ASECAL Mercurio Consultores*.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Anexos

Anexo 1: Matriz de alineamiento estratégico

	FIN	PROPÓSITO	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2
OBJETIVOS MML	F: Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar organizados incrementan sus ingresos.	P: Pequeños y medianos productores agrarios de la agricultura familiar incrementan la competitividad de su producción para acceder al mercado.	C1. Pequeños y medianos productores agrarios organizados mejoran sus capacidades productivas y empresariales para el acceso al mercado.	C2. Pequeños y medianos productores agrarios reconvierten su producción hacia cultivos o crianzas con demanda en el mercado.
INDICADOR MML	RF I1. Ingreso per cápita mensual del productor agrario.	<p>RE. I1 Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado sus ventas.</p> <p>RE. I2 Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado los rendimientos de sus cultivos o crianzas.</p> <p>RE. I3 Porcentaje de organizaciones agrarias que han incrementado el volumen de producción de sus cultivos o crianzas.</p>	C1. I1. Número de pequeños y medianos productores agrarios organizados que implementan planes de negocio orientados al mercado.	C2. I1. Número de pequeños y medianos productores agrarios que inician el proceso de reconversión productiva.
PEI		OEI 01. Mejorar las capacidades productivas, empresariales y comerciales de los productores agrarios familiares.	<p>AEI 01.02 Programa de financiamiento para la implementación de planes de negocios, cobertura de riesgo crediticio y financiamiento directo e indirecto ejecutado en beneficio de los productores agrarios familiares organizados.</p> <p>AEI 01.06 Mecanismos de fortalecimiento de la asociatividad empresarial implementados para la integración de los productores agrarios familiares.</p>	AEI 01.03 Cofinanciamiento para la reconversión productiva agropecuaria ejecutado en beneficio de los productores agrarios familiares.
INDICADOR PEI		OEI 01. Porcentaje de productores/as agrarios familiares atendidos con servicios de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de sus capacidades productivas, comerciales y empresariales.	<p>AEI: 01.02.01: Número de productores/as agrarios familiares organizados acceden al financiamiento para la implementación de planes de negocios orientados al mercado nacional e internacional.</p> <p>AEI: 01.06.01: Número de productores agrarios que se organizan empresarialmente.</p>	AEI: 01.03.01: Número de productores/as agrarios familiares que inician el proceso de reconversión productiva.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

	FIN	PROPÓSITO	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2
PESEM	OES 2: Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales.			
INDICADOR PESEM	Crecimiento del PBI Agropecuario.			
POLÍTICA NACIONAL AGRARIA AL 2030		LIN 1.1 Mejorar los mecanismos de financiamiento, de aseguramiento agrario, y recursos no reembolsables para los productores agrarios familiares (en transición y consolidados) y empresariales.		
		LIN 2.5 Diversificar las cadenas de valor con productos más rentables y sostenibles		
			S1.1.1 Servicio de mecanismos de apoyo para la articulación de los productores agrarios al mercado. (población intermedia y empresarial)	
			S2.1.1 Servicio de mecanismos de apoyo para la mejora de condiciones productivas de los productores agrarios familiares de subsistencia. (población subsistencia)	
				S1.1.2 Servicio de proyectos para la reconversión y diversificación productiva agraria para los productores agrarios. (población intermedia y empresarial)
				S2.5.1 Servicio de proyectos para la reconversión y diversificación productiva agraria para los productores agrarios familiares de subsistencia. (población subsistencia)



Anexo 2: Propuesta de población objetivo

a) **Población de Referencia:** Corresponde a la población global, con y sin problema, que se toma como referencia para el cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. En ese sentido, la población de referencia para Agroideas, corresponde a **2,627,637⁶⁷ productores agrícolas y pecuarios** dentro de la tipología de agricultura familiar: subsistencia e intermedia.

Cuadro 1: Población de Referencia de Agroideas

Categoría	Agrícola	Pecuario	Total
Población de Referencia	939,613	1,688,024	2,627,637

b) **Población Potencial:** Es parte de la población de referencia, que es afectada por el problema o incluso que podría ser afectada por él, y que por lo tanto va a requerir los bienes y servicios que provee Agroideas. Esta población permite mostrar la magnitud total de la población que es afectada por el problema.

Cuadro 2: Población Potencial de Agroideas

Categoría	Agrícola	Pecuario	Total
Población Potencial	613,101	369,555	982,656 ⁶⁸

c) **Población Objetivo que atiende actualmente Agroideas:** A lo largo de este tiempo, Agroideas ha venido considerando la población del PP 0121 que hasta el 2020 se definía como: *"Productores agrarios con mayor valor bruto de producción (VBP), mayor superficie cosechada y brecha de rendimiento, que destinan a las ventas y a otras distintas a las ventas, cuyos ingresos producto de la actividad agropecuaria en el caso de aquellos que destinan a las ventas no les es suficiente para cubrir sus gastos y aquellos que destinan a otras formas distintas a las ventas, los ingresos si les alcanzan para cubrir sus gastos"*.

Teniendo en cuenta tales consideraciones, para la población objetivo se tomaba en cuenta:

- Primero, que el destino de la mayor parte de la producción agrícola sea las ventas, pero que los ingresos derivados de la actividad agropecuaria NO cubran los gastos para atender el hogar (con ello se excluye de alguna manera a los grandes productores), teniendo como resultado 641 mil 377 productores.
- Segundo, que el destino de la mayor parte de la producción sean otros distinto a la venta (autoinsumo, autoconsumo y alimento para animales) y que los ingresos que le produce la actividad agropecuaria SI cubran los gastos para atender el hogar (con ello se

⁶⁷ Para el caso de AGROIDEAS – Agroideas es la población de referencia, mientras que para el PP 0121 es la población potencial.

⁶⁸ Para el caso de AGROIDEAS – Agroideas es la población potencial, mientras que para el PP 0121 es la población objetivo.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

excluye de alguna manera a los pequeños productores de subsistencia), teniendo como resultado 198 mil 091 productores.

Por lo tanto, del análisis realizado se tendrá como resultado de la población objetivo de **839 mil 468** productores.

Cuadro 3: Población Objetivo de Agroideas Agroideas

Variables		Población objetivo	
		Nº de Productores	%
Destino de la mayor parte de la producción agrícola	Venta (ingresos no cubren gastos)	641 377	76,4
	Otros distintos a la venta (ingresos cubren gastos)	198 091	23,6
Total		839 468	100,0

De los 839,468 productores, se identificó un grupo que cumplía con una variable importante para Agroideas, que los **productores agrarios estén organizados**, requisito principal para que accedan a los incentivos otorgados, este grupo estaba conformado por 234 mil 860 productores.

d) Población Objetivo propuesta: Es el número de beneficiarios potenciales del programa, es decir los pequeños y medianos productores organizados de la agricultura familiar⁶⁹. Es aquella parte de la población potencial a la que el programa atiende bajo el criterio de que esta población ha recibido **capacitación o asistencia técnica** de la actividad 5006064 del PP 0121 y que ha sido identificada por el programa presupuestal.

Es necesario precisar que, en el marco de la actualización de población objetivo del PP 0121 durante el año 2020 y 2021, se ha determinado la población objetivo de la Actividad 5006064: Productores que **no recibieron capacitación o asistencia técnica** en temas de cultivo, ganadería o manejo, conservación o procesamiento, corresponde a **437,988**⁷⁰ productores agrícolas y pecuarios, por lo tanto, para la definición de la población objetivo de Agroideas sólo se consideran productores que sí estarían capacitados (544,668), ya que es importante la aplicación de técnicas agrarias complementada con servicios de capacitación y asistencia técnica de manera que los productores adopten el uso de la tecnología y la utilicen eficientemente para la mejora de la productividad y calidad de su producción agropecuaria.

La actividad 5006064, comprende el fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación y asistencia técnica a productores, para el proceso de adopción de tecnologías, con el fin de contribuir al incremento de la producción, rentabilidad agropecuaria con calidad

⁶⁹ Se debe considerar que en el PP 0121 sólo se hace referencia a los pequeños productores que corresponden a la tipología de agricultura familiar.

⁷⁰ La población objetivo de la actividad 5006064 corresponde a 218,994 productores agrícolas, sin embargo, para el ejercicio de AGROIDEAS se está considerando la misma cifra para productores pecuarios, por lo que se estarían excluyendo en total 437,988 productores.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

y la puesta en valor de conocimientos ancestrales y tecnología andina, considerando las características y condiciones específicas de hombres y mujeres. Los servicios se brindan según la demanda tecnológica requerida por productores de la cadena priorizada para cerrar progresivamente la brecha del rendimiento y rentabilidad, promoviendo que el acceso a estos servicios sea igualitario entre hombres y mujeres.

Cuadro 4: Población Objetivo Propuesta de Agroideas

Categoría	Agrícola	Pecuario	Total
Población Objetivo⁷¹	394,107	150,561	544,668

Por lo tanto, las categorías de la población que se han determinado para Agroideas se encuentran resumidas en la tabla 8.

Cuadro 5: Categorías de la Población de Agroideas

Categoría de Población	Total
Población Referencia	2,627,637
Población Potencial	982,656
Población Objetivo	544,668
Población Atendida 12%	63,661⁷²
Población por atender (brecha) 88%	481,007

En resumen, se define a la población objetivo de Agroideas como: "pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios de la agricultura familiar que estando articulados al mercado: sus ingresos no cubren los gastos del hogar, tienen problemas de producción, no venden la mayor parte de su producción; o que sin estar articulado al mercado tienen potencial para poder hacerlo y, **que además son parte de la población identificada en la actividad 5006064, bajo el supuesto de que recibieron algún tipo de capacitación y asistencia técnica**".

⁷¹ Esta es la población objetivo de Agroideas Agroideas, que en correspondencia con el PP 0121 sería la población objetivo de la actividad 5005111.

⁷² Se está considerando a los productores con SDA y proyectos de reconversión productiva agropecuaria aprobados.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



AGROIDEAS

Programa de Compensaciones para la Competitividad

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Anexo 3: Matriz de responsabilidades del árbol de solución.

Cuadro 1: Responsabilidades y propósitos de las intervenciones por rama del árbol de la solución

Rama	Responsable	Propósito de la institución, relacionada con la rama, uno a uno
Adecuadas capacidades de gestión empresarial asociativa	DADE Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial	DADE promover la competitividad de la producción agraria a través del fomento de la asociatividad y desarrollo empresarial
Adecuado uso de Factores de Producción	AGRORURAL AGROBANCO AGROPERU INIA SSE DGDA DGDG	AGRORURAL Promover el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico. DGDA Promover el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado DGDG Promover el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado AGROBANCO Promover y facilitar el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú. SSE SSE promover la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores INIA Articulamos y regulamos la investigación, desarrollo e innovación orientadas a la competitividad, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático.
Adecuada articulación al mercado	INIA INEI PCM MTC MIDAGRI INACAL	MIDAGRI Promover la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar MTC Conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones PCM Impulsar el desarrollo de los peruanos INEI Normar, planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades estadísticas oficiales del país. INIA



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Rama	Responsable	Propósito de la institución, relacionada con la rama, uno a uno
	SENASA	Articular y regular la investigación, desarrollo e innovación orientadas a la competitividad, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático. INACAL Promover una cultura de calidad en el país y contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente. SENASA Contribuir a la competitividad del productor agrario del Perú, mejorar los niveles de sanidad vegetal, animal e inocuidad de los alimentos del país; a fin de favorecer el incremento de la producción, productividad y calidad de los productos para el Perú y el mundo.



Cuadro 2: Marco de responsabilidades del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MIDAGRI

MIDAGRI	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 <p>FIN</p>	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>PCM logra el desarrollo de los peruanos MTC logra conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones</p>
<p>PROPÓSITO del MIDAGRI Promover y facilitar el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú.</p>	<p>Las OA tienen mayor acceso a TICs. Las formas asociativas tienen oportunidad de acceso a conocimiento de mercados Las OA usan adecuada infraestructura y logística comercial. Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados</p>	<p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria. SENASA logra la competitividad del productor agrario.</p>



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 3: Marco de responsabilidades de la Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial - DADE

DADE	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.	MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar DGDAA logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado
PROPÓSITO de la DADE promover la competitividad de la producción agropecuaria a través del fomento de la asociatividad y desarrollo empresarial	Las Organizaciones de productores están constituidas	DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 4: Marco de responsabilidades de la Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología - DGDA

DGDA	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar. DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico. SSE logra la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores INACAL logra mejorar la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente. INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria. SSE</p>
<p>PROPÓSITO de la DGDA Promover el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado</p>	<p>Las formas asociativas obtienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua). Las formas asociativas de productores tienen acceso a Financiamiento Las OA tienen mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</p>	<p>promover la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores AGROBANCO logra el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú. AGROPERU logra brindar soporte financiero a las Organizaciones Agropecuarias de la agricultura familiar.</p>



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 5: Marco de Responsabilidades de la Dirección General de Desarrollo Ganadero – DGDG

DGDG	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar.</p> <p>DGDAA logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado</p>
<p>PROPÓSITO de la DGDG Promover el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado</p>	<p>Las formas asociativas obtienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).</p> <p>Las formas asociativas de productores tienen acceso a Financiamiento</p> <p>Las OA tienen mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</p>	<p>AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.</p> <p>SSE logra la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores</p> <p>INACAL logra mejorar la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente.</p> <p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p> <p>AGROBANCO logra el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú.</p> <p>AGROPERU logra brindar soporte financiero a las Organizaciones Agropecuarias de la agricultura familiar.</p>



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 6 Marco de Responsabilidades del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC

MTC	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar.</p>
<p>PROPÓSITO del MTC</p> <p>Conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones</p>	<p>Las OA tienen mayor acceso a TICs.</p> <p>Las formas asociativas tienen oportunidad de acceso a conocimiento de mercados</p> <p>Las OA usan adecuada infraestructura y logística comercial.</p> <p>Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados</p>	<p>PCM logra el desarrollo de los peruanos.</p> <p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p> <p>SENASA logra la competitividad del productor agrario.</p>



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 7: Marco de responsabilidades del Banco Agropecuario del Perú – AGROBANCO

AGROBANCO	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.	
PROPÓSITO de AGROBANCO Promover y facilitar el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú.	Las formas asociativas de productores tienen acceso a Financiamiento	AGROPERU logra brindar soporte financiero a las Organizaciones Agropecuarias de la agricultura familiar.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 8: Marco de Responsabilidades de Sierra y Selva Exportadora – SSE

SEE	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>DGDAA logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.</p>
<p>PROPÓSITO de SSE</p> <p>promover la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores</p>	<p>Las formas asociativas obtienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).</p> <p>Las formas asociativas de productores tienen acceso a Financiamiento</p> <p>Las OA tienen mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</p>	<p>AGROBANCO logra el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú. AGROPERU logra brindar soporte financiero a las Organizaciones Agropecuarias de la agricultura familiar. INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p>



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

Cuadro 9: Marco de responsabilidades del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRORURAL

AGRORURAL	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la Rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios</p>	<p>DADE logra la competitividad de la producción agraria a través del fomento de la asociatividad y desarrollo empresarial</p>
<p>PROPÓSITO de AGRORURAL</p> <p>promover el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.</p>	<p>Las Organizaciones de productores están constituidas</p> <p>Las formas asociativas obtienen adecuado acceso a servicios de soporte productivo (energía, agua).</p> <p>Las formas asociativas de productores tienen acceso a Financiamiento</p> <p>Las OA tienen mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</p>	<p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p> <p>AGROBANCO logra el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú.</p> <p>AGROPERU logra brindar soporte financiero a OA.</p> <p>DGDAA logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado</p> <p>DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado</p>



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 10: Marco de Responsabilidades del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

INEI	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar. PCM logra el desarrollo de los peruanos MTC logra conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones INACAL logra mejorar la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente. SENASA logra la competitividad del productor agrario.</p>
<p>PROPÓSITO del INEI Normar, planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades estadísticas oficiales del país.</p>	<p>Las OA tienen mayor acceso a TICs. Las formas asociativas tienen oportunidad de acceso a conocimiento de mercados Las OA usan adecuada infraestructura y logística comercial. Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados</p>	



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 11: Marco de responsabilidades de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM

PCM	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar.</p> <p>MTC logra conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones.</p>
<p>PROPÓSITO de la PCM impulsar el desarrollo de los peruanos</p>	<p>Las OA tienen mayor acceso a TICs.</p> <p>Las formas asociativas tienen oportunidad de acceso a conocimiento de mercados</p> <p>Las OA usan adecuada infraestructura y logística comercial.</p> <p>Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados</p>	<p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p> <p>SENASA logra la competitividad del productor agrario.</p>



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 12: Marco de responsabilidades del Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA

INIA	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 Instituto Nacional de Innovación Agraria FIN	Incrementar la Rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios	DGDAА logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado
PROPÓSITO del INIA Articular y regular la investigación, el desarrollo y la innovación orientadas a la competitividad, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático.	Las OA consiguen mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias. Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados	AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico. SSE logra la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores INACAL logra mejorar la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente. SENASA logra la competitividad del productor agrario.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 13: Marco de responsabilidades del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA

SENASA	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incremento de la Rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios</p>	<p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria. DGDAA logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos agrícolas y su acceso al mercado DGDG logra el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos ganaderos y su acceso al mercado AGRORURAL logra el desarrollo agrario rural, a través de financiamiento y cofinanciamiento de planes de negocio y proyectos de inversión en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.</p>
<p>PROPÓSITO del SENASA Contribuir a la competitividad del productor agrario del Perú, mejorando los niveles de sanidad vegetal, animal e inocuidad de los alimentos; a fin de favorecer el incremento de la producción, productividad y calidad de los productos.</p>	<p>Mayor acceso a capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas agrarias</p> <p>Sistemas de calidad implementados</p>	<p>SSE logra la integración a mercados nacionales e internacionales de los productores INACAL logra mejorar la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente.</p>



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

Cuadro 14: Marco de Responsabilidades del Instituto Nacional de Calidad - INACAL

INACAL	OBJETIVOS	SUPUESTOS
 FIN	<p>Incrementar la rentabilidad de los pequeños y medianos productores agrarios.</p>	<p>MIDAGRI logra la competitividad, innovación, inclusión y la diversificación productiva al servicio de la agricultura familiar.</p> <p>PCM logra el desarrollo de los peruanos</p> <p>MTC logra conectar e integrar al país a través del desarrollo de sistemas de transporte, y de la infraestructura de las comunicaciones y las telecomunicaciones</p> <p>INIA logra la competitividad de las OA articulando y regulando la investigación, el desarrollo y la innovación agropecuaria.</p> <p>SENASA logra la competitividad del productor agrario.</p>
<p>PROPÓSITO del INACAL</p> <p>promover una cultura de calidad en el país y contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, la eficiencia del Estado y la protección de los ciudadanos y del medio ambiente.</p>	<p>Las OA tienen mayor acceso a TICs.</p> <p>Las formas asociativas tienen oportunidad de acceso a conocimiento de mercados</p> <p>Las OA usan adecuada infraestructura y logística comercial.</p> <p>Las formas asociativas obtienen sistemas de calidad implementados</p>	



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
“Año del fortalecimiento de la soberanía nacional”

Gráfico 1: Actores

