



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
INTEGRADA PARA PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA DE
CAFÉ “ALIANZA CAFE” EN MOYOBAMBA, SAN MARTÍN**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Rosa Leidy Rojas Salazar**

Asesor: Viviana Anabell Quea Acosta
[0000-0002-8472-5935](tel:0000-0002-8472-5935)

Lima, noviembre 2023



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: Propuesta de estrategia de comunicación integrada para proyecto de asistencia técnica de café "Alianza CAFE" en Moyobamba, San Martín; presentado por doña ROSA LEIDY ROJAS SALAZAR, con DNI N° 74424895, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 24 de noviembre de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 24-nov-2023 11:31 -05
Identificador: 2237491001
Número de palabras: 20509
Entregado: 1

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL_ROSA ROJAS... Por ROSA ROJAS SALAZAR

Índice de similitud	Similitud según fuente
7%	Internet Sources: 7% Publicaciones: 2% Trabajos del estudiante: 2%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 24 de noviembre de 2023

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional desarrolla una propuesta de estrategia de comunicación integrada para el proyecto de asistencia técnica de café “Alianza CAFE” en Moyobamba, San Martín. El principal objetivo es potenciar el impacto del proyecto implementando una estrategia de fortalecimiento del conocimiento que reciben los productores durante las capacitaciones.

La propuesta consiste en desarrollar un marco estratégico que responde a los principales puntos críticos del proceso de asistencia técnica. Se desarrolló la caracterización de los productores y entrenadores comunitarios y se diseñó una iniciativa que hace uso del aprendizaje combinado, medios locales, y nuevas tecnologías para reforzar y socializar el aprendizaje técnico en los productores y aumentar productividad como resultado de la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

La iniciativa planteada está dirigida a 4 836 productores ubicados en Moyobamba, San Martín. El método de trabajo tiene una fase exploratoria y otra concluyente. Ambas fases exploraron fuentes primarias y secundarias y se destaca el desarrollo de un diagnóstico participativo en campo que usó herramientas de comunicación del desarrollo rural para la recolección de datos.

ABSTRACT

This project aims to formulate a comprehensive communication strategy for Coffee Alliance for Excellence (Alianza CAFE), coffee technical assistance project in Moyobamba, San Martin. The primary objective is to amplify the project's impact by implementing a strategy that fortifies the knowledge imparted to producers during training sessions.

The proposal entails the creation of a strategic framework that addresses the key challenges inherent in the technical assistance process. A thorough characterization of producers and community trainers has been conducted, leading to the conceptualization of an initiative utilizing blended learning, local resources, and emerging technologies. This initiative aims to reinforce and disseminate technical knowledge among producers, ultimately enhancing productivity through the application of good agricultural practices.

The target audience for this initiative comprises 4 836 producers situated in Moyobamba. The methodology encompasses both exploratory and conclusive phases. Each phase involves an examination of primary and secondary sources, accompanied by the execution of a participatory diagnosis in the field. This on-site diagnosis employs communication tools designed for rural development to collect pertinent data.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DE TRABAJO	2
1.1. Introducción del sector del café en el Perú	2
1.2. Descripción de la organización	2
1.2.1. Ámbito de Intervención	3
1.2.2. Descripción interna	4
1.2.3. Modelo del proyecto	5
1.2.4. Proceso de asistencia técnica	6
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	9
2.1. Alcance del trabajo	9
2.2. Evidencias del problema o situación de mejora	9
2.1.1. Requerimiento preliminar de los actores críticos en el proceso de asistencia técnica	10
2.2. Objetivos del trabajo	11
2.3. Metodología y herramientas de diagnóstico	12
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
3.1. Innovación social	14
3.2. Estrategia de Comunicación	15
3.2.1. Comunicación integrada de Marketing	16
3.3. Segmentación del mercado	17
3.3.1. <i>Buyer persona</i> - arquetipo	17
3.3.1.1. Mapa de empatía	17
3.4. Entendiendo la comunicación y el desarrollo rural	18
3.4.1. Comunicación para el Desarrollo (CpD) como factor clave estratégico	19
3.5. Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el ámbito rural	20
3.5.1. Tipos de TIC y el impacto en proyectos de asistencia agrícola con destinatario social con poca conexión	22
CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA	26
4.1. Resultados de investigación del diagnóstico participativo en campo	26
4.1.1. Identificación y selección de temas clave	26
4.1.2. Análisis de actores relevantes	28
4.1.3. Análisis de ecosistema de relaciones sociales del productor	29
4.1.4. Análisis de los recursos de comunicación	30

4.1.5.	Resultados del mapa de empatía	33
4.2.	Propuesta estratégica	36
4.2.1.	Perfil del productor	36
4.2.2.	Perfil del entrenador comunitario	38
4.2.3.	Desarrollo estratégico	39
4.2.3.1.	Desarrollo de materiales	42
4.2.4.	Implementación	44
4.2.4.1.	Cronograma	46
4.2.4.2.	Presupuesto	47
4.2.5.	Seguimiento y evaluación (SyE) participativo	48
4.2.5.1.	Metas e indicadores	48
4.2.5.2.	Métodos de recolección de datos	48
CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO		50
5.1.	Evaluación del diseño estratégico e impacto	50
5.2.	Relación costo-eficiencia	51
CONCLUSIONES		53
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA		56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle del Modelo del proyecto – Alianza CAFE.....	5
Tabla 2: Requerimiento preliminar de los actores del proceso de comunicación.....	11
Tabla 3: Objetivos del trabajo.....	12
Tabla 4: Metodología y herramientas de diagnóstico.....	13
Tabla 5: Brechas identificadas en el Proyecto Alianza CAFE en relación con los puntos críticos del proceso de asistencia técnica.....	27
Tabla 6: Análisis de actores relevantes.....	28
Tabla 7: Análisis de los recursos de comunicación.....	31
Tabla 8: Conectividad, competencia digital y percepción de la tecnología en productores y entrenadores comunitarios.....	32
Tabla 9: Tabla general de estrategia.....	39
Tabla 10: Detalle acción estratégica 1.....	40
Tabla 11:Detalle acción estratégica 2.....	41
Tabla 12:Detalle acción estratégica 3.....	41
Tabla 13: Elementos de la elaboración de mensajes.....	42
Tabla 14: Cronograma de implementación.....	46
Tabla 15: Presupuesto de implementación estratégica.....	47
Tabla 16: Objetivos e indicadores de SyE.....	48
Tabla 17: Recolección de datos de SyE.....	49
Tabla 18: Resultados esperados de la asistencia técnica con estrategia de reforzamiento basada en comunicaciones.....	51
Tabla 19: Costo-eficiencia por recurso comunicacional.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ámbito de intervención del proyecto Alianza CAFÉ	4
Figura 2: Modelo del Proyecto Alianza CAFÉ.....	5
Figura 3: Flujograma del proceso de asistencia técnica al destinatario social.....	8
Figura 4: Proceso de planificación de la Comunicación para el Desarrollo	20
Figura 5: Mapa de ecosistema de relaciones sociales del productor	30
Figura 6: Mapa de empatía - Destinatario social	34
Figura 7: Mapa de empatía - Entrenador comunitario	35
Figura 8: Arquetipo - Pareja agricultora	36
Figura 9: Arquetipo - Experto cafetalero	37
Figura 10: Arquetipo – Mujeres asociadas	37
Figura 11: Arquetipo – Agricultor seguidor	38
Figura 12: Arquetipo del entrenador comunitario	38
Figura 13: Ruta de creación de contenido y engranaje estratégico.....	43
Figura 14: Propuesta de ruta de validación.....	44
Figura 15: Teoría del cambio de la estrategia.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama general Alianza CAFÉ	61
Anexo 2: Objetivos de las visitas realizadas por los Entrenadores Comunitarios	62
Anexo 3: Plantilla original de mapa de empatía	62
Anexo 4: Comparación entre la Comunicación para el Desarrollo y otros tipos de comunicación	63
Anexo 5: Puntos críticos del proceso de asistencia técnica	64
Anexo 6: Herramientas utilizadas en la identificación y selección de temas clave	65
Anexo 7: Herramientas utilizadas en el análisis de actores relevantes y ecosistema de relaciones sociales del productor	65
Anexo 8: Análisis de los recursos de comunicación	66
Anexo 9: Criterios para determinar el perfil del productor	70
Anexo 10: Ficha de Pretesteo	71
Anexo 11: Presupuesto de radios locales y personal	72
Anexo 12: Diferencias entre SyE tradicional y participativo	72
Anexo 13: Panel fotográfico	73

INTRODUCCIÓN

El proyecto Coffee Alliance for Excellence (Alianza CAFE) apoya a familias dedicadas al cultivo de café en las regiones de San Martín, Ucayali y Huánuco. La ejecución del apoyo a los caficultores se da a través de la transferencia, creación y promoción de conocimiento mediante la asistencia técnica. El objetivo principal del proyecto es acercar a las familias productoras de café a un sistema de mercado sostenible y rentable, al tiempo que aumentan sus ingresos familiares. La asistencia técnica consiste en la visita presencial a los productores para transferir tecnología y conocimiento mediante capacitaciones grupales, visitas individuales y visitas personalizadas de reforzamiento.

La necesidad de esta propuesta surge con el punto de quiebre tras la emergencia sanitaria y la inmovilización nacional debido a la COVID 19. El proyecto expuso su ineficiencia en la estrategia de aproximación de la asistencia técnica al tener una dependencia del 100% de la presencialidad, lo que dificultó la producción de material dinámico y medición de impacto. Asimismo, se evidenció el desconocimiento del perfil del productor y el entrenador comunitario, y la desactualización de los datos de los productores, lo que hizo más complicado el acercamiento durante este periodo.

Como respuesta al desafío identificado, la propuesta del presente trabajo es un encuentro entre los conocimientos de marketing y comunicaciones vistos desde el área de negocios y la comunicación para el desarrollo, buscando ser una innovación social que potencie el impacto del proyecto.

El alcance de la propuesta a nivel de involucramiento se centrará en el área de Comunicación y Promoción. A nivel geográfico, se eligió la zona de impacto de Moyobamba, San Martín, en un alcance temporal de doce meses desde la aprobación del trabajo de suficiencia y una propuesta con implementación de doce meses. La metodología de investigación está compuesta por una fase exploratoria y otra concluyente, con fuentes primarias y secundarias que ayudarán a recabar información del destinatario social y los entrenadores comunitarios, complementado con la exploración de campo en la zona de impacto.

Como resultados, se logró identificar cuatro arquetipos de productores y dos de entrenadores comunitarios. Se detalla el desarrollo estratégico con tres acciones directamente relacionadas con los puntos críticos del proceso de asistencia técnica y un plan de seguimiento que incluye una combinación de técnicas tradicionales y participativas.

Finalmente, se realiza un análisis de la validación de impacto utilizando la relación causal de la teoría de cambio y el análisis de costo eficiencia con los resultados esperados de la asistencia técnica con estrategia de reforzamiento basada en comunicaciones.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE TRABAJO

1.1. Introducción del sector del café en el Perú

Alrededor de 125 millones de personas en el mundo dependen del café como su principal medio de vida (Fairtrade International, 2022). Perú es el séptimo exportador de café y el quinto exportador de café arábica del mundo, después de Honduras, Etiopía, Colombia y Brasil. (Dirección General de Políticas Agrarias [DGPA], 2020). El sector cafetero peruano genera un tercio del empleo agrícola nacional, teniendo 223 mil familias dedicadas al trabajo de producción, de las cuales la mayoría son pequeños agricultores con un tamaño promedio de tierra de tres a cinco hectáreas (Junta del Café Peruano, 2020).

En 2020, con el inicio de la pandemia por la COVID 19, los confinamientos y la distancia social han afectado a la industria en términos de empleo, ingresos, exportaciones, consumo interno y en operaciones relacionadas a la cadena de valor (Organización Internacional del Café, 2020). Si bien posteriormente en 2021 el mercado internacional del café experimentó un incremento en sus precios, este aumento se debió principalmente a factores externos como la caída de la producción en Brasil y el efecto de la escasez de fertilizantes (Organización Internacional de Café, 2022). En ese sentido, es importante fortalecer la industria interna para no depender de externalidades, pues según la Cámara de Café y Cacao, incluso al 2022 los ingresos familiares se encuentran en un proceso de recuperación al igual que el nivel de empleo, en tanto que los circuitos logísticos internos¹ y externos² también se regularizan paulatinamente. (Cámara de Café y Cacao, 2022)

1.2. Descripción de la organización

El proyecto Coffee Alliance for Excellence (Alianza CAFE) apoya a familias cafetaleras de regiones de San Martín, Ucayali y Huánuco desde 2017. El acompañamiento a los productores y la transmisión de conocimientos se da mediante la asistencia técnica. El proyecto tuvo una

¹ Implica el traslado desde centros de producción hasta puntos de acopio

² Dificultades en los envíos y encarecimiento de los fletes

duración de 5 años calendarios y concluyó en 2022.

El objetivo principal del proyecto es integrar a familias productoras de café en un sistema de mercado de café rentable y sostenible, aumentando sus ingresos familiares en un 50% (Alianza CAFE, 2021) y así evitar su regreso al cultivo de coca.

Como objetivos específicos se tiene:

Incrementar la productividad y calidad de los granos de café, brindando educación y acceso a materias primas básicas.

Capacitar a los caficultores en prácticas de producción sostenible que harán que sus fincas sean más sostenibles y productivas.

Conectar a los productores de café con los mercados para que puedan obtener insumos y vender sus productos a precios justos.

Mejorar el acceso de los caficultores a servicios financieros formales como el crédito.

Al cierre del 2021, Alianza CAFE asistió a 8 418 productores, de los cuales el 42% fueron mujeres. Como resultado se obtuvo que “por cada \$1 invertido en el proyecto, las familias participantes de Alianza CAFE ganan un promedio de \$ 4.96 más de ingresos” (Alianza CAFE, 2021). Asimismo, se logró aumentar los ingresos familiares en un 145 % para más de 8 200 familias, se incrementó los rendimientos en un 66% (de 664 kg/ha a 1 107 kg/ha) y aproximadamente 5 900 familias de productores recibieron préstamos (\$24.5 millones en total) para invertir en sus fincas cafetaleras. Finalmente, el grupo productor vendió 36 600 toneladas de café al mayor comprador de café, PERHUSA, por \$76.4 millones (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], 2022).

1.2.1. **Ámbito de Intervención³**

El proyecto se desarrolla en la zona denominada Desarrollo Alternativo peruano, específicamente en Tingo María, Moyobamba y Tocache.

Se entiende como Desarrollo Alternativo al proceso de prevención y erradicación del

³ Alianza CAFE tiene como principal producto de desarrollo al café, ya que este resulta un importante sustituto para reemplazar cultivos de coca, siendo es segundo sustituto más utilizado en este campo, según USAID.

cultivo ilegal de flora que contienen estupefacientes y psicotrópicos, utilizando medidas de desarrollo rural relacionadas con el crecimiento económico nacional y teniendo en cuenta las características socioculturales del grupo afectado (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2010).

Figura 1: Ámbito de intervención del proyecto Alianza CAFÉ



Fuente: Informe anual 2021, Alianza CAFÉ

1.2.2. Descripción interna

CAFÉ está formado por un director del proyecto, áreas estratégicas (comunicación y promoción; comercial, finanzas y asociatividad; monitoreo y evaluación, y género), un área de soporte (recursos humanos, administración y contabilidad) y liderazgo zonal (ver en anexo 1 el organigrama general del proyecto).

El director del proyecto, es subordinado del director país y, a la vez, líder inmediato de coordinadores de áreas estratégicas y líderes zonales. El liderazgo zonal se desarrolla en las sedes de Tingo María⁴, Moyobamba⁵ y Tocache⁶, y cada coordinador cuenta con un equipo

⁴ Abarca los ámbitos de intervención de Huánuco y Ucayali

⁵ Abarca el ámbito de intervención Rioja y Lamas

⁶ Abarca el ámbito de intervención del distrito de Tocache

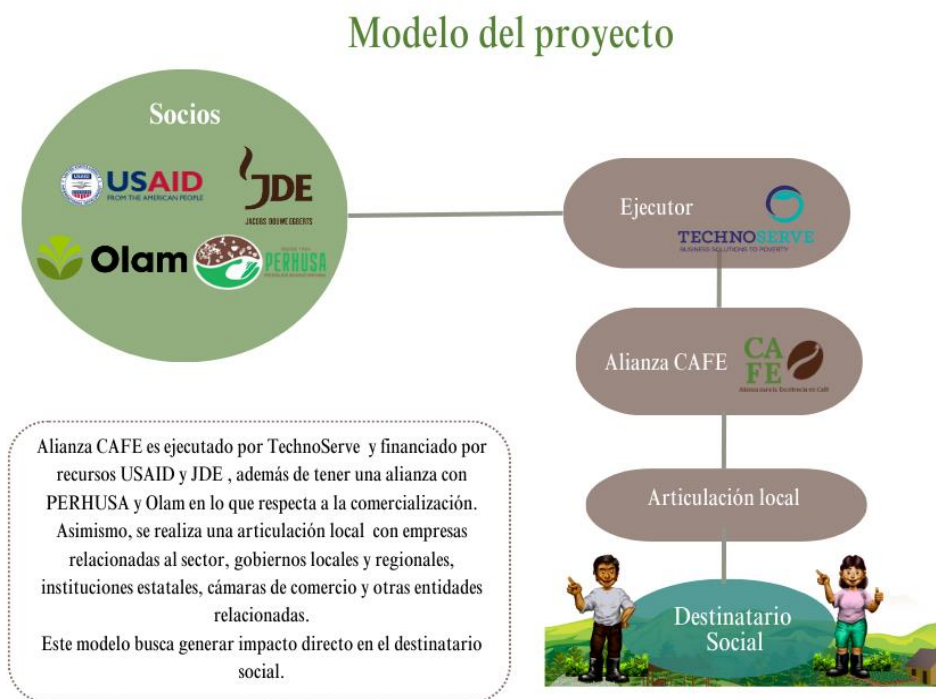
propio y uno que deriva de las áreas estratégicas.

Las actividades de comunicación están a cargo de la coordinadora de Comunicación y Promoción. El equipo de comunicaciones durante la pandemia tuvo un total de 7 personas (un comunicador local por zona y dos asesores de emprendimiento), además de una asistente general en la oficina central de Lima y una coordinadora.

1.2.3. Modelo del proyecto

El proyecto tiene un modelo de desarrollo que involucra a cuatro principales grupos: ejecutor, socios, articulación local y destinatario social. Estos actores deben interactuar en sinergia para lograr los objetivos de impacto.

Figura 2: Modelo del Proyecto Alianza CAFÉ



Fuente: Alianza CAFÉ

Elaboración: Propia

Tabla 1: Detalle del Modelo del proyecto – Alianza CAFE

Ejecutor	Technoserve Inc	Organización internacional sin fines de lucro encargada de la ejecución del proyecto que opera en 29 países, cuya misión es luchar contra la pobreza ayudando a las personas a construir granjas, negocios y mercados regenerativos que aumenten los ingresos. En Perú, la organización actúa
-----------------	------------------------	---

		como implementadora de programas en regiones y comunidades productoras de café y cacao, así como en proyectos mineros; con el objetivo de construir relaciones sólidas entre el sector privado, gobierno, las organizaciones locales y la sociedad en general para crear un régimen de desarrollo económico local integrador.
Articulación local		Son parte de la articulación local: empresas relacionadas al sector, gobiernos locales y regionales, instituciones estatales, cámaras de comercio y otras entidades relacionadas que aporten al cumplimiento de los objetivos del proyecto a nivel local o nacional ⁷ .
Socios con aporte económico	Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID)	Agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos, que a través de sus diversos programas fortalece las instituciones peruanas mediante la promoción de medios de vida legales en las regiones productoras de coca a través del desarrollo rural alternativo, la mejora de la sostenibilidad de la gestión de los recursos naturales y el fortalecimiento de la gobernabilidad para aumentar la inversión pública y reducir la corrupción (USAID, 2022).
	Jacob Douwe Egberts (JDE)	Compañía de café y té puro líder en el mundo, trabajan en colaboración con sus grupos de interés para abordar los problemas prioritarios en la cadena de valor. JDE brinda a Alianza CAFÉ financiamiento para inversiones relacionadas a la mejora de calidad, por ejemplo, aporte de secadores solares y mejoras en los procesos de fermentación.
Socios en especies	Perales Huancaruna S.A.C (Perhusa)	Empresa líder en la exportación de productos agrícolas de café peruano, con 50 años de experiencia exportando a más de 40 destinos en el mundo y amplio conocimiento de los estándares de calidad exigidos en el mercado internacional.
	Olam - Olam Agro Perú S. A. C.	Organización con presencia en la cadena de valor en más de 60 países se ha posicionado como uno de los exportadores de origen de café verde líderes en el mundo, en Perú Olam apoya a los agricultores y las cooperativas en el desarrollo de su creciente conocimiento
Destinatario social	Productores de la zona de intervención	Los y las productoras que cumplan con los requisitos de: (i) Contar con parcela de café en las ex zonas cocaleras y hoy de Desarrollo Alternativo, (ii) Ser productores libres o en asociaciones o cooperativas y (iii) Contar con un mínimo de 1 hectárea de cultivo de café. Al 2023, la organización brindó la información de contar con 13 041 productores identificadas entre las tres zonas Tingo María (5 400), Moyobamba (4 3086) y Tocache (2 085). Es importante mencionar que la información con la que se cuenta del destinatario social es limitada, pues no se tiene más detalle o se ha determinado un perfil específico, sino que se ha ido trabajando en base a patrones generales como sexo, edad y zona de residencia.

Elaboración Propia

1.2.4. Proceso de asistencia técnica

El proceso de brindar asistencia técnica consiste en transferir tecnología y conocimiento a los productores mediante tres tipos de capacitaciones: capacitaciones grupales, visitas individuales y visitas de reforzamiento (ver anexo 2 con detalle de los objetivos de las visitas).

⁷ Detalle de articulación local:
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)
Ministerio de Desarrollo y Riego
Gobierno Regional de San Martín y Huánuco
Municipalidad provincial de Tingo María
Municipalidad distrital de Monzón
Municipalidad distrital de Moyobamba
Municipalidad distrital de Tocache
Cámara Peruana de Café y Cacao
Central de Café y Cacao
Centro Internacional de la Papa (CIP)

- **Capacitaciones grupales:** las capacitaciones se realizan en grupos de productores en cada localidad. Se reúnen los agricultores en un lugar determinado, como una parcela demostrativa⁸ o un centro comunitario, y se imparten las lecciones y consejos sobre las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) específicas para esa etapa del ciclo del café.
- **Visitas individuales:** se realizan visitas individuales a los productores que no pudieron asistir a las sesiones grupales o que necesitan atención adicional. Estas visitas permiten brindar asesoría personalizada y abordar las necesidades específicas de cada productor.
- **Visitas de reforzamiento:** desempeña un papel crucial en asegurar que las capacitaciones y los consejos técnicos se traduzcan en prácticas efectivas y resultados positivos en la agricultura. Ayuda a garantizar la sostenibilidad del proyecto y a mejorar la calidad de vida de los agricultores al aumentar su productividad y sus ingresos.

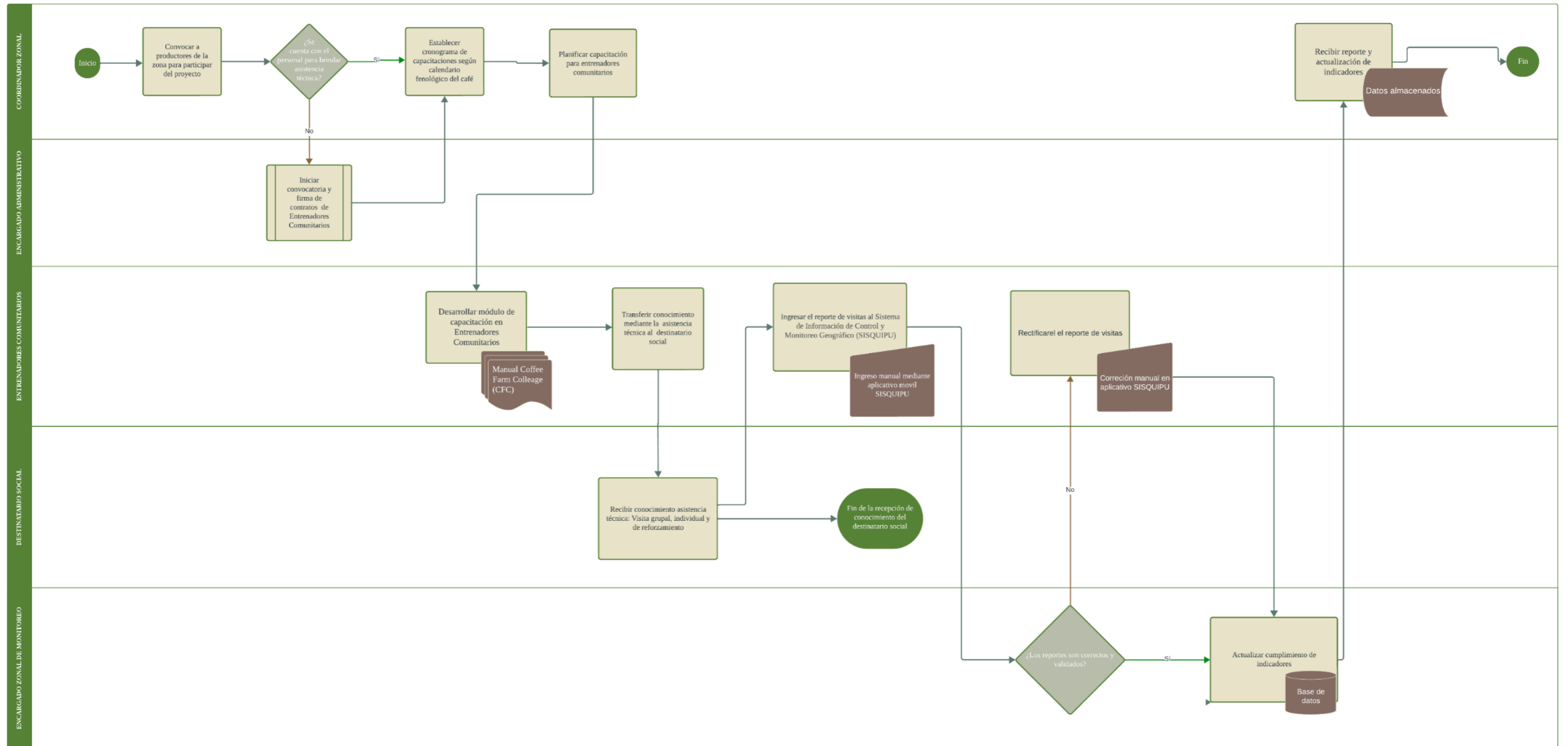
Los entrenadores tienen como recurso de apoyo al [Manual Coffee Farm College \(CFC\)](#) y a [Planes de Lección CAFE](#). El primero es brindado por los coordinadores antes de iniciar sus capacitaciones y es una guía que contiene el resumen de los 8 módulos de lección, los principios de aprendizaje en el adulto, el modelo CREAR y la herramienta metodológica Metaplan. Por su lado, los planes de lección contienen el compendio técnico detallado e instrucciones y recomendaciones al momento de brindar la capacitación en los 8 módulos que se brindan durante el ciclo del café.

Se identificó como actores críticos a los entrenadores comunitarios y el destinatario social, pues estos hacen posible que el proyecto cumpla sus objetivos a través de la ejecución de la asistencia técnica y los resultados en campo.

Como personal que interviene en el proceso se tiene al coordinador zonal quien realiza la convocatoria de productores y establece un cronograma de capacitación de acuerdo al ciclo fenológico del café y las necesidades de los productores. Asimismo, el encargado zonal de monitoreo realiza la verificación de los reportes y el posterior envío a la coordinación anexando la actualización del cumplimiento de indicadores. A lo largo de todo el proceso se tiene el soporte de administración para la convocatoria y firma de contratos de los entrenadores comunitarios.

⁸ Parcelas que pertenecen a productores modelo que destacan por su adopción exitosa de BPA y su alta productividad. Sus parcelas y los resultados obtenidos, para mostrar a otros productores cómo implementar adecuadamente las prácticas recomendadas.

Figura 3: Flujograma del proceso de asistencia técnica al destinatario social



Elaboración Propia

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Alcance del trabajo

El presente trabajo tiene un alcance a nivel de involucramiento, geográfico y de temporalidad. Respecto al nivel de involucramiento, el desafío se centra en el área de Comunicación y Promoción y su rol clave en la transferencia de conocimiento mediante la asistencia técnica.

A nivel geográfico, se consideró como zona investigación y propuesta a la sede Moyobamba⁹, San Martín, debido a su importancia estratégica para el proyecto, ya que presenta niveles superiores de ventas generadas, dinero movilizado y porcentaje de mujeres implicadas (Alianza CAFE, 2021).

En términos de temporalidad, la propuesta se desarrolla dentro de los doce meses siguientes a la aprobación de la misma. Durante este período se realizó el levantamiento de información, el diagnóstico participativo en campo y el abordaje estratégico de los desafíos. Finalmente, es importante mencionar que el nivel de éxito de la propuesta final dependerá de las capacidades de gestión de los líderes del proyecto y el nivel de recursos y presupuesto.

2.2. Evidencias del problema o situación de mejora

La comunicación es esencial para el desarrollo sostenible y puede maximizar el impacto y la sostenibilidad de sus acciones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2022). En la organización se presentó un importante punto de quiebre al no haber una modalidad de comunicación con el productor que se adapte a las circunstancias tras la emergencia sanitaria y la inmovilización nacional debido a la COVID 19 que se prolongaron durante varios meses. Este contexto dejó ver la siguiente evidencia del problema:

- La comunicación no estaba considerada como una fase dentro del proceso de asistencia técnica, sino que dependía de personas. En ese sentido, cualquier iniciativa estratégica se veía truncada cuando el personal a cargo concluía su contrato o salía de la organización.
- Baja capacidad de respuesta de asistencia técnica, debido a que los encargados de brindar la información a los productores no podían dar continuidad a sus visitas ni

⁹ Incluye 4 836 productores de los distritos de: Moyobamba, Alonso de Alvarado, Jepelacio, Pinto recodo, Soritor, Vista alegre, Pardo miguel, Yorongos Omia, Tabalosos, Nueva Cajamarca, Rioja, Elias Soplin Vargas, Awajun, Calzada y Habana

capacitaciones, porque se realizaban solo de manera presencial.

- Se desconocía el perfil del productor y el entrenador comunitario en relación a su conectividad, uso de dispositivos, preferencia de medios y competencia digital; por lo que se dificultó el desarrollo de estrategias enfocadas eficientes y de mayor impacto.
- El único medio de contacto distinto al físico era mediante celular, el proyecto tuvo la iniciativa de establecer diálogo con el productor e informarles nuevas modalidades de trabajo creando un “*Call Center CAFE*”. Sin embargo, alrededor del 57% de los teléfonos no estaban actualizados y no se podía establecer contacto con estas familias.
- El enfoque de comunicación tradicional no permitió desarrollar material dinámico adaptado a comunicación diferente a la *face to face*. Los recursos comunicativos con los que se contaba muchas veces resultaban obsoletos o los productores lo perdían entre varios papeles.
- El poder de comunicación recaía en el emisor (proyecto/entrenador comunitario), buscando que los productores se adapten en lugar de darle prioridad a la identificación de sus necesidades y desarrollar estrategias efectivas. Además, no existía una retroalimentación de parte del productor para determinar si el trabajo realizado era eficiente
- Peligro en el desarrollo de cultivos, debido a que la correcta asistencia técnica resultaba ser una pieza fundamental en este momento, pues este periodo coincidió con la etapa de mayor vulnerabilidad en los cultivos cuando la floración es máxima y empiezan a aparecer los primeros frutos, y con ello se dan las condiciones adecuadas para el ataque de insectos.
- Baja presencia del proyecto en un momento donde además de información técnica relacionada al acopio y distribución, muchos productores necesitaban apoyo emocional y actualización de las nuevas restricciones o cambios que se daban en el día a día.
- Si bien posteriormente se plantearon nuevas formas de comunicación en el proyecto, como acciones radiales y el trabajo en redes sociales, estas se daban como tareas del día a día y no como parte de un plan estructurado. Además, no se desarrolló un modelo o sistema de medición de las acciones comunicacionales.

2.1.1. Requerimiento preliminar de los actores críticos en el proceso de asistencia técnica

Como parte de las tareas previas de investigación se realizaron reuniones preliminares donde se identificó como actores clave al equipo de entrenadores comunitarios y al destinatario social.

A partir de entrevistas grupales en conjunto con los comunicadores zonales se obtuvo información cualitativa relacionada a las primeras necesidades y puntos críticos en el proceso de transferencia de conocimiento. El detalle y entendimiento de estos requerimientos se profundizarán durante el diagnóstico participativo en campo.

Tabla 2: Requerimiento preliminar de los actores del proceso de comunicación

N°	Actor	Requerimiento	Detalle
1	Destinatario social	Acceso de información	El productor desea poder acceder a información de las capacitaciones de manera rápida y autónoma. También se ha identificado que muchas veces el material físico se vuelve obsoleto y se pierde
2		Conectividad	Muchos productores no tienen conectividad en sus parcelas y se requieren sistemas que funcionen offline.
3		Capacitación en manejo de tecnología	Los productores presentan interés en aprender y usar nuevas plataformas y tecnologías, pero sienten que es difícil aprender o no están muy relacionados a ellas
4		Inclusión generacional	Muchos productores tienen hijos o familiares jóvenes que son más cercanos a aprendizaje a distancia y a plataformas como redes sociales y quieren que sean ellos los que los ayuden.
5		Actualización de información	Los productores han visto que últimamente el mercado es mucho más cambiante y quieren tener más información respecto a cómo cambia el mundo y su sector. Por ejemplo, precio del café, nuevas formas de mejorar la producción, cómo reducir costos, etc.
6		Capacidad de respuesta	Los productores tienen preguntas repetitivas que requieren respuesta inmediata. Por ejemplo, dosis exactas para preparación de fertilizantes, aparición de anomalía en su producción, instalación de vetiveria, cambios en el acopio, etc.
7	Entrenador comunitario	Capacitación en uso de tecnología	El equipo de entrenadores comunitarios está dispuesto a aprender el uso de una plataforma o medio que facilite su trabajo, pero se percibe una resistencia por miedo a la dificultad.
8		Falta de conectividad	Los entrenadores comunitarios asisten a zonas donde la conectividad es complicada si bien algunos operadores tienen línea, se percibe que los mismos entrenadores comunitarios no quieren gastar sus datos en talidad.
9		Centralizar información	Los entrenadores comunitarios saben que cada capacitación tiene material visual correspondiente, pero muchos no saben dónde encontrarlo, alguno ha creado su propio drive y hay mucho desorden.
10		Incluir habilidades comunicacionales como parte específica de su trabajo	Perciben que no hay mucha relación entre la comunicación y su trabajo. Incluso algunos ven al uso de videos como algo que es una tarea más y no como algo para facilitar y/o reforzar su trabajo.

Elaboración Propia

2.2. Objetivos del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer una estrategia que potencie el impacto del proyecto en los productores a través de una propuesta que permite llegar de manera más efectiva con los planes de lección de las capacitaciones brindadas por el equipo de entrenadores comunitarios, aplicando un aprendizaje combinado.

Tabla 3: Objetivos del trabajo

Objeto de estudio		Destinatario social y entrenador comunitario del proyecto Alianza CAFE, zona de Moyobamba, San Martín							
Objetivos generales	Objetivos Específicos	Herramienta metodológica							
		EE	ED	ET	FD	FT	EN	FS	
OG1	Desarrollar un diagnóstico participativo de comunicación rural	OE1		x	x		x	x	
		OE2							x
		OE3							x
		OE4							
		OE5		x	x	x	x		
		OE6		x	x	x	x	x	
OG2	Desarrollar una estrategia de gestión comunicacional	OE7				x	x		
		OE8	x	x	x	x	x	x	x
OG3	Proponer un plan de evaluación de resultados y sostenibilidad	OE10	x	x	x	x	x	x	x

Elaboración: Propia

2.3. Metodología y herramientas de diagnóstico

La metodología estuvo compuesta por una fase exploratoria y otra concluyente. Para lograr el mejor enfoque de la propuesta, se recopiló información de fuentes tanto primarias como secundarias. Las primarias se centraron en recabar información del destinatario social y los entrenadores comunitarios del proyecto durante un viaje a la zona de impacto. Además, mediante entrevistas a profundidad se profundizó en la comprensión del desafío por parte de personal clave del proyecto y expertos en comunicación. Por su lado, las fuentes secundarias se centraron en la revisión bibliográfica de literatura relevante relacionada al desafío y en la exploración de documentos de origen interno de la organización.

Tabla 4: Metodología y herramientas de diagnóstico

Fase Metodológica	Tipo fuente	Herramienta	Descripción
Fase Exploratoria	Primaria	Entrevista a profundidad	- Entrevista a entrenadores comunitarios
			- Entrevista a productores
			Entrevista a personal clave del proyecto y expertos en comunicaciones: - Coordinador zonal de Moyobamba. - Encargado de monitoreo de Moyobamba - Asesora de fortalecimiento del personal de campo en el uso y manejo de metodologías de capacitación - Coordinadora de comunicaciones - Comunicadora zonal Moyobamba - Comunicadora zonal Tocache - Communications manager del proyecto MOCCA
	Trabajo de observación	- Día de campo (2) - Capacitación BPA (2)	
		Lluvia de ideas	- Entrenadores comunitarios
Fase concluyente	Primaria	Encuesta	- Encuesta a entrenadores comunitarios: 13 encuestados
	Secundaria	Bases de datos digitalizadas / Reportes Artículos / Datos estadísticos/Sitios web oficiales	- Coffee Farm College (CFC), CREAR y Metaplan - Data de destinatario social y entrenadores comunitarios - Informes de comunicaciones (9) - Informes del proyecto a los donantes - Data e informes de iniciativas de digitalización - Estudios e informes de journals prestigiosos - Indicadores del proyecto - Matriz de actividades - Formatos de visita
			Encuesta

Elaboración: Propia

• **Limitaciones al trabajo de campo**

- El tiempo disponible de los productores fue limitada, debido a que el trabajo en sus parcelas es riguroso, constante y muchas veces alejado. En ese sentido, se procedió a enfatizar en las preguntas más relevantes y realizar entrevistas complementarias la una de la otra.
- No se pudo realizar *focus group* de productores por la dificultad de reunirlos de manera independiente como parte del estudio de este trabajo. Por lo que se aprovechó las reuniones grupales en sus cooperativas para tener entrevistas en grupos pequeños y tratar de aplicar la metodología de un *focus*.

- Al haber cerrado el proyecto en 2022, fue complejo contactar a todos los entrenadores comunitarios de modo presencial, pues varios se encontraban trabajando en localidades lejanas, por lo que no se realizó un *focus group*. Como alternativa se realizaron llamadas telefónicas y entrevistas personalizadas.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo busca desarrollar una propuesta en la que los conocimientos de marketing y comunicaciones vistos desde el área de negocios, tendrán un punto de encuentro aplicativo con la comunicación para el desarrollo y sus implicancias en el ámbito rural. La propuesta planteada resulta en una innovación social que se aproximará al problema social con una mirada analítica de gestión.

Como primer punto se desarrollará la conceptualización de innovación social, seguido de aspectos claves de marketing y la conceptualización de las herramientas que se utilizará en el modelo de perfilamiento de los actores del proceso de asistencia técnica. En tercer lugar, se ahondará en el concepto de comunicación para el desarrollo y su metodología de aplicación, y finalmente, se hará un análisis profundo sobre tecnologías de comunicación e información (TIC) en zonas rurales.

3.1. Innovación social

El concepto de innovación social (IS) ha sido propuesto en la última década y ocupa un lugar importante en los trabajos desarrollados por universidades como la Universidad de Stanford, la Universidad de Quebec, la Universidad de Duke y la Universidad de Harvard, así como algunas organizaciones como Nesta, la Comisión Europea y el Centro de Innovación Social del País Vasco (Lehtola & Ståhle, 2014), lo que hace que el término sea importante en el mundo académico y en la práctica.

Si bien se trata de un término relativamente nuevo, su tendencia está relacionada a lo que propone el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este establece que la innovación social son soluciones nuevas (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.), donde se satisfacen más eficazmente las necesidades de la sociedad al tiempo que crean capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y un mejor uso de los recursos (Organización de las Naciones Unidas, 2021). En la región latinoamericana, la IS es un factor clave para mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, contribuyendo al logro de los objetivos de

Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011).

La creciente tendencia de nuevas tecnologías ha fortalecido la creación e implementación de innovaciones sociales, especialmente las telecomunicaciones que generan ideas originales e innovadoras al integrar grupos interdisciplinarios y dispersos geográficamente. Al mismo tiempo, estas tecnologías facilitan la comprensión de las desigualdades existentes y permiten que las personas afectadas se organicen para expresar sus frustraciones y desafíos, de modo que puedan convertirse en una fuerza a tener en cuenta para resolver problemas teniendo sus opiniones y preferencias claras (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013)

Finalmente, es primordial tener el compromiso tanto del conjunto de las personas que lo idean como de quienes lo llevan a cabo, con una revisión constante de las necesidades de los usuarios que se beneficien de ella para no perder el foco en suposiciones, sino basarse en implementaciones participativas (Becas Santander, 2022).

3.2. Estrategia de Comunicación

Según el Diccionario de la Lengua Española se define la estrategia como “conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento” (Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 2023).

En el mundo empresarial, Michael Porter determina que una estrategia “implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa” (Porter, 1996). En escuelas de marketing y comunicaciones, la estrategia se entiende como un conjunto de decisiones conscientes, lógicas y organizadas que se convertirán en acciones concretas para alcanzar los objetivos de la organización, de acuerdo a los recursos con los que esta cuenta (Castelló-Martínez & Pino Romero, 2019).

Una vez definida la meta, la estrategia es el camino que se toma y se intentará alcanzar. Coordinación con las acciones y recursos disponibles (Castelló-Martínez & Pino Romero, 2019). Definiciones más contemporáneas, como la de La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), quien tiene una participación importante en la comunicación y el desarrollo, definen una estrategia de comunicación como aquella que debe diseñarse para fomentar la participación y el debate, y aumentar la visibilidad de los resultados

del proyecto (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2012).

De acuerdo con las definiciones mencionadas, se comprende que una estrategia de comunicación es un plan integral y coherente desarrollado por una organización para lograr sus objetivos de comunicación en una dirección clara, con un mensaje coherente hacia el público objetivo.

3.2.1. Comunicación integrada de Marketing

El término comunicación integrada de marketing (CIM) apareció en el siglo XX como el concepto de aplicar mensajes de marca coherentes en diversos canales y plataformas de medios. La primera propuesta que define a la CIM como “el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo” (Schultz, 1993). En los próximos años la CIM sigue teniendo importancia, pero su planificación se limitaba a la promoción dentro de la mezcla de marketing (Kotler, *Marketing Management: A South Asian perspective*, 2009).

Los avances en las TIC ponen a la estrategia integrada de comunicación ya no como una posibilidad sino como una necesidad estratégica que involucra a toda la organización (Porcu, et al., 2017). Es así que la CIM aborda la necesidad de que las empresas proporcionen a los consumidores publicidad razonablemente estándar y recomienda que los especialistas en marketing presten especial atención al cliente, a sus preferencias, sus patrones de compra y su exposición a medios para desarrollar mensajes de comunicación apropiados.

En la actualidad, se está experimentando cambios dinámicos impulsados por los avances tecnológicos que han llevado al marketing y comunicación a desarrollarse en un entorno acelerado y en constante crecimiento (Belch & Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 2020). Por lo que la CIM basa sus principios en la integración de diferentes herramientas de comunicación; la comunicación centrada en tecnologías de información y comunicación (TIC), y la comunicación centrada en el consumidor (Seric & Gil Saura, 2012). Asimismo, una estrategia con estas características enfatiza en la coherencia y claridad del mensaje, ya que la falta de coordinación de las herramientas de comunicación hace que los consumidores se encuentren con imágenes provenientes de un entorno de marketing confuso. (Belch & Belch, *Contemporary advertising*, 2001)

3.3. Segmentación del mercado

Cuando hablamos de público objetivo, el marketing tradicional hace presente el concepto de segmentación de mercados, este refiere al “proceso en el que las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas” (Armstrong & Kotler, 2013). La segmentación tradicional propone utilizar variables geográficas, demográficas, psicográficas o de comportamiento (Armstrong & Kotler, 2013). Sin embargo, centrarse solo en datos demográficos y psicográficos es el legado de 60 años de ventas al mercado de masas siendo un enfoque antiguo (Revella, 2015).

El presente trabajo busca definir de manera clara al destinatario social del proyecto y profundizar en su comportamiento más allá de las características tradicionales, por lo que se desarrollará un mapa de empatía para crear arquetipos o *buyer persona* y profundizar en el conocimiento y entendimiento de los actores clave de la asistencia técnica.

3.3.1. Buyer persona - arquetipo

Tradicionalmente era suficiente con construir un perfil demográfico colectivo para acertar con la definición del público objetivo. Sin embargo, a finales del siglo XX Alan Cooper publicó su libro *The Inmates Are Running the Asylum* trajo el concepto de *buyer persona* buscando entender mejor la individualidad y las motivaciones de los potenciales clientes mediante un método más preciso y desarrollar estrategias de marketing de mayor impacto.

Los *Buyer personas* son arquetipos, es decir, una imagen compuesta de personas reales que compran, o podrían comprar, en función de datos obtenidos en entrevistas directas, encuestas, bases de datos, etc. de compradores reales (Revella, 2015). Una de las principales diferencias del *buyer persona* es que este trata de crear una imagen casi real de una persona para desarrollar estrategias específicas y con mayor impacto (Hubspot, 2018).

3.3.1.1. Mapa de empatía

El concepto de empatía ha sido estudiado por diferentes autores y esta se define como “la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás”. Aplicada a la comunicación, la empatía consiste en la capacidad de ponerse mentalmente en el lugar del otro para poder diseñar así estrategias puedan conectar con el destinatario.

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE de Dave Gray que ha ganado fama debido a su uso en trabajos de *Design Thinking*, ampliamente recomendada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de Modelos de Negocio*. Esta herramienta se considera un “perfilador de clientes extremadamente sencillo” que partir de preguntas busca profundizar en lo que piensa, siente, ve, dice, hace y escucha el consumidor, para adquirir un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, motivaciones y aspiraciones de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tras el trabajo de XPLANE con Osterwalder, en 2017 se realizó una actualización por Dave Gray, con el objetivo de que esta fuera más útil y brindar mejores experiencias y resultados. Entre los últimos cambios, se destaca el apartado “meta” que sirve para tener una idea más clara del propósito. Asimismo, entre los cambios destaca el centro de la plantilla con un “piensa y siente” y “esfuerzos y resultados” para reforzar la idea de imaginar cómo es estar dentro de la cabeza del usuario (Gray, 2017). Ver en anexo 3 la plantilla actualizada del mapa de empatía.

La utilización del mapa de empatía en el presente trabajo servirá para desarrollar con mayor cuidado al *buyer persona* del destinatario social del proyecto con el fin de humanizar la comunicación, empatizar con el usuario y validar así un perfil de individuo en las estrategias comunicativas (Castelló-Martínez & Pino Romero, 2019).

3.4. Entendiendo la comunicación y el desarrollo rural

El problema del desarrollo rural se centra en descubrir qué necesita la población rural para mejorar económica y socialmente. El desarrollo rural incluye innovación participativa y aprendizaje social; la innovación utiliza todos los recursos disponibles para las comunidades locales y requiere el uso de tecnologías simples, económicas y de pequeña escala. De manera similar, el aprendizaje social ayuda a los participantes a analizar las lecciones aprendidas de sus experiencias y compartirlas entre sí como base para mejorar las prácticas.

Los casos escritos y las lecciones aprendidas muestran que el desarrollo falla en gran medida por falta de participación y comunicación de las zonas implicadas. (Mefalopulos, 2008). De esta manera, la comunicación está directamente relacionada con el desarrollo rural sostenible, ya que es una herramienta estratégica que ayuda a los participantes a ser parte del proceso de cambio social, asegurando que las comunidades locales tomen la iniciativa en programas y proyectos diseñados para mejorar sus vidas. Este proceso de apropiación es el que logrará la

efectividad y sostenibilidad cuando finalice la asistencia técnica externa. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016).

3.4.1. Comunicación para el Desarrollo (CpD) como factor clave estratégico

La comunicación utilizada en el desarrollo económico y social surgió desde la década de 1950 con una variedad de enfoques experimentales y académicos, aunque ha habido una tendencia hacia la convergencia en los últimos años (Gumucio-Dagron, 2011). Su definición indica que es un proceso de métodos y medios de comunicación para ayudar a las personas a comprender plenamente su situación y oportunidades de cambio para resolver conflictos, trabajar en consenso y ayudar a las personas a planificar acciones para el cambio y el desarrollo (Fraser & Restrepo-Estrada, 1998).

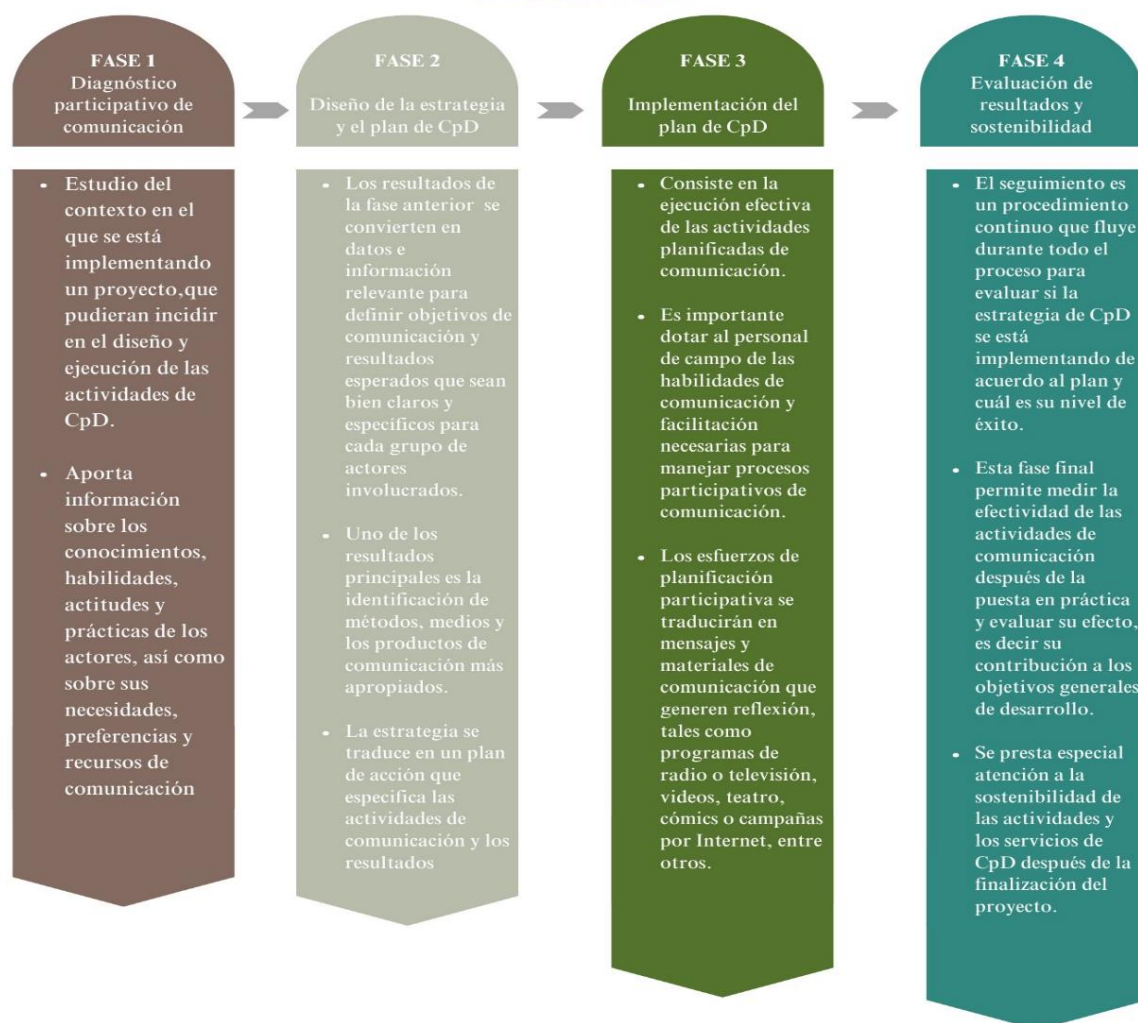
Años más tarde, en 2006, se desarrolló en el Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo donde tras debate y consenso se rescata que la esencia de la comunicación es lograr cambios en muchos niveles, basados en la escucha activa para generar confianza, compartir conocimientos y habilidades, crear estrategias y aprender para un cambio significativo y a largo plazo. (Banco Mundial y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2007). La CpD se diferencia de otras formas de comunicación porque su comprensión nace desde la voz de la población rural con métodos participativos. Esta escucha se convierte en una estrategia que rescata la preferencia de medios y nuevas formas de información y comunicación para hacer frente a un desafío (ver en anexo 4 el detalle comparativo entre la CpD y otras comunicaciones).

- **Fases de aplicación de la Comunicación para el Desarrollo en un proyecto.**

Se considerará como guía para la investigación y levantamiento de información en campo a las fases de la CpD: Diagnóstico participativo de comunicación; Diseño de la estrategia y el plan de CpD; Implementación del plan de CpD, y Evaluación de resultados y sostenibilidad. La metodología de la CpD tiene el respaldo de haber sido probada en campo y demostrado su eficiencia en la escucha y entendimiento de la población rural y evitar suposiciones., promoviendo su participación en la toma de decisiones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016), con el fin de garantizar su apropiación por parte de la población implicada.

Figura 4: Proceso de planificación de la Comunicación para el Desarrollo

Proceso de planificación de la Comunicación para el Desarrollo



Fuente: FAO (2014). Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural. Roma
Elaboración: Propia

3.5. Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el ámbito rural

La Asociación de Tecnología de la Información de América (ITAA) define la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) como el “proceso mediante el cual se administra, desarrolla, mantiene y diseña la información, a través de los sistemas informáticos como la radio, la televisión y las computadoras, dentro de los cuales actualmente se incluyen los teléfonos celulares, el internet, los periódicos digitales, etc”.

En los años 50 y 60 la comunicación era directa y unidireccional, posteriormente en la

década de 1990 tras la revolución digital y la llegada de los teléfonos móviles e Internet, cambió la comunicación y abrió el acceso a fuentes de información y conocimiento de forma rápida y económica. Para el 2010, la aparición de las redes sociales cambia drásticamente como conocemos a las comunicaciones. (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE], 2014). Tras la llegada de la COVID-19 se aceleró el proceso de digitalización y las empresas ya no volvieron a ser las mismas, causando gran impacto en el marketing y selección de medios, en un momento histórico en el que por primera vez hay cinco generaciones que conviven con actitudes, preferencias y comportamientos opuestos. En este contexto, la tecnología permite un enfoque personalizado a la solución de problemas al proporcionar una conexión más íntima entre los clientes y sus comunidades (Kotler, et al., *Marketing 5.0: Technology for humanity*, 2022).

En el contexto de cambio mencionado, es que las TIC se están volviendo cada vez más importantes como herramientas para la participación social y el desarrollo agrícola inclusivo, sobre todo luego de la interrupción generalizada del acceso a las tradicionales interacciones humanas cara a cara y en grupo que hasta ese momento era uno de los componentes básicos de la extensión agrícola clásica (Giulivi, et al., 2023).

Diversos estudios experimentales que destacan la importancia de aumentar la productividad agrícola para reducir la pobreza y satisfacer la creciente demanda mundial de alimentos (Cui, et al., 2018), han constatado que los programas tecnológicos, por ejemplo, tecnologías de voz, texto, internet, radios comunitarias y redes sociales; aumentan los conocimientos de los agricultores y su adopción de prácticas de agricultura mejoradas (Larochelle et al., 2019) (44-46), lo cual puede aumentar la productividad agrícola, reducir las huellas medioambientales negativas (Kelsey, 2013) y mejorar el funcionamiento de las cadenas de suministro (Giulivi, et al., 2023).

Sin embargo, también existe evidencia que sugiere que no todos los enfoques de extensión facilitados por las TIC son igualmente efectivos para mejorar los resultados de adopción, productividad, ingresos o el bienestar (Spielman, et al., 2021), sino que se debe adaptar al público y contexto de cada comunidad, ya que las TIC por sí solas no son totalmente eficientes, debido a la brecha de digitalización en países en desarrollo. En ese sentido, todavía se debe apelar a sistemas donde personas tienen un papel importante y desarrollar aprendizaje combinado que incluya TIC útiles y garantice la apropiación por parte de la

población de impacto (Gandhi, et al., 2007).

3.5.1. Tipos de TIC y el impacto en proyectos de asistencia agrícola con destinatario social con poca conexión

Las TIC traen un mundo de posibilidades para potenciar la asistencia agrícola. Sin embargo, el modelo de capacitaciones a productores peruanos continúa teniendo un fuerte factor presencial debido a la brecha digital existente. La Brecha Digital (BD) es definida como la desigualdad en el acceso y uso de las TICs (Castells, 2002). En el Perú de hoy, estas brechas continúan siendo considerables y altamente dispares respecto al acceso áreas urbanas y a las rurales, con una diferencia de accesos digitales de 21.4 puntos porcentuales más en las áreas urbanas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023).

Los agricultores desconectados representan una importante proporción de la población, de hecho, en las zonas remotas y marginales suelen ser una clara mayoría. Los gestores de los programas de TechnoServe calculan que el 88% de los pequeños agricultores inscritos en sus proyectos de café en América Latina y África carecen de acceso a Internet móvil. Este porcentaje se eleva al 95% en el caso de los programas centrados en otros cultivos comerciales (Technoserve Inc, 2021). En ese sentido, es importante encontrar la manera de fortalecer el modelo de asistencia técnica presencial y estudiar el público objetivo a profundidad, para así determinar las tecnologías adecuadas.

Una experiencia notable en la región fue el proyecto Mocca, el cual brinda asistencia a 120 000 productores de café y cacao en los países de Nicaragua, Honduras, Ecuador y Perú. En el proyecto se dividió a los grupos de productores en dos: los que tuvieron la asistencia técnica con aprendizaje combinado (presencial + reforzamiento remoto) y los que tuvieron solo aprendizaje presencial. Se llegó a la conclusión de que el aprendizaje de técnicas nuevas y buenas prácticas agrícolas aplicadas fue del 96% en los que recibieron asistencia mediante aprendizaje combinado y 79% en los que recibieron solo presencial (Aleman, 2023).

A través de la investigación y la práctica en campo de distintos proyectos, se han identificado tres formas en las que se puede garantizar que agricultores desconectados no se pierdan las oportunidades que brindan las herramientas de capacitación digitales y el aprendizaje combinado, para así mejorar significativamente el impacto de los programas de formación.

- **Fortalecer el uso de herramientas digitales en los encargados de transferir**

conocimiento a los agricultores (entrenadores comunitarios)

Este punto se centra en la formación de entrenadores comunitarios mediante un enfoque que considere la digitalización, es decir, contar con equipo que tenga conocimiento de comunicaciones efectivas, y habilidades en el uso de redes sociales, medios y tecnologías adecuadas al entorno del desarrollo del proyecto. De este modo, los capacitadores pueden transferir conocimiento aun cuando no estén conectados a internet.

La formación de los capacitadores se puede dar a distancia y ellos replicar en un modo mixto la asistencia a productores de acuerdo con la disposición, necesidad y habilidades digitales de estos últimos. En ese sentido, existe evidencia de que impacto de la educación rural a distancia puede ser un método eficaz para formar a los entrenadores en la adquisición de información y nuevas tecnologías agrícolas (Guo, et al., 2018) para producir un cambio sostenible que mejora al incorporar un enfoque de aprendizaje combinado (O'Brien, 2021).

- **Incluir elementos multimedia en la asistencia agrícola**

La incorporación de elementos multimedia como video y audio en la capacitación mejora el aprendizaje y la adopción de prácticas agrícolas entre los agricultores y puede complementar la formación presencial.

El programa Business Women Connect, al norte de Nigeria, formó a más mujeres 1 000 en materia de conocimientos financieros y agronegocios en un contexto en el que las agricultoras inscritas en el programa tenían un acceso limitado a los teléfonos móviles, por lo que la formación tuvo que impartirse en modo presencial, complementando con medios audiovisuales participativos. Parte del éxito del programa se atribuye al uso de vídeos de formación pregrabados para reforzar las lecciones sobre buenas prácticas agrícolas presentadas durante la formación presencial en las parcelas de demostración (Technoserve Inc, 2021).

Existe evidencia de que la transmisión de video aumenta la transferencia de conocimientos y la adopción de prácticas. Por ejemplo, en Uganda, se comprobó que los vídeos cortos eran eficaces para motivar a los agricultores a intensificar su producción de arroz (Campenhout, et al., 2019). Asimismo, en Malawi se determinó que el vídeo participativo puede cambiar las percepciones de los agricultores cuando las limitaciones socioculturales son un obstáculo, y que da lugar a una mayor adopción de la práctica (Ai, et al., 2019). Finalmente, se identificó un importante *insight* que demuestra que la emoción de que aparecer en el video motiva a los agricultores y

aumenta la adopción de ciertas prácticas agrícolas en un factor de seis a siete veces más que la extensión agrícola clásica (Rikin, et al., 2007), debido a que el video participativo transforma la estructura de poder tradicional y proporciona a los actores interesados un excelente forma de expresar sus preocupaciones y facilitar el aprendizaje entre pares (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014).

- **Incorporar herramientas digitales adecuadas en función del acceso de los agricultores a la tecnología**

Una buena comprensión de las necesidades de los usuarios e identificar las tecnologías adecuadas es un factor de éxito para desarrollar cualquier estrategia. Además, es importante desarrollar contenidos de calidad alineado al lenguaje y entendimiento cultural.

A continuación, algunos aprendizajes de usos de tecnologías diversos tipos:

- **Uso de radio:** existe una amplia base de pruebas de que el uso de la radio conduce a la adopción de las mejores prácticas, especialmente cuando se utiliza como parte de un programa integrado, y que puede crear un entorno interactivo para facilitar el aprendizaje entre iguales.

Los resultados de un estudio formatos radiofónicos (cápsulas educativas, podcast, radio clases y documentales breves) adaptando al contexto intercultural mapuche huilliche en Chile dan como conclusión que la radio sigue siendo una alternativa con alto impacto ante las brechas de acceso a Internet (Fernando, et al., 2021).

Un estudio aplicado a agricultores de Tanzania, con quienes se realizaron campañas de radio y programas interactivos combinados con telefonía móvil (SMS) mostró que los agricultores adquirieron nuevos conocimientos. Por ejemplo, los agricultores aprendieron la importancia de utilizar semillas de calidad de variedades mejoradas más resistentes a las condiciones adversas para garantizar un mayor rendimiento y comprendieron mejor la relación entre el uso de una semilla más vigorosa y de crecimiento más rápido y una mayor tolerancia a plagas y enfermedades. Asimismo, también se aportó conocimiento respecto a las plagas y enfermedades y su control oportuno, así como del uso de los plaguicidas recomendados (Silvia, et al., 2020).

- **Uso de redes sociales:** las plataformas en línea ofrecen la oportunidad al tener cercanía de uso entre el equipo encargado de brindar capacitaciones y está teniendo una importante penetración considerable post pandemia. Entre estas redes destacan WhatsApp, Facebook, Instagram y Tik Tok.

Tanto formadores como agricultores se conectan entre sí para compartir sus ideas y experiencias a través de medios sociales, por lo que es importante seleccionar herramientas como WhatsApp o Facebook que faciliten estas interacciones e integrarlas en el programa de formación (Technoserve Inc, 2021)

- **Teléfonos móviles, mensajes SMS y mensajes de voz interactivos:** la rápida difusión de los teléfonos móviles crea un potencial para aumentar de forma sostenible la productividad agrícola. Los análisis sugieren que proporcionar información agrícola a través de tecnologías digitales aumentó los rendimientos en un 4 % y las probabilidades de adoptar los insumos recomendados en un 22 %. Es probable que los beneficios excedan el costo de la transmisión de información. (Fabregas, et al., 2019).

Los teléfonos móviles facilitan la comunicación bidireccional, gracias a la cual los agricultores pueden hacer preguntas y solicitar información, lo que ofrece oportunidades para la creación de redes de intercambio de información.

A medida que se extienda el uso de los teléfonos inteligentes, los agricultores tendrán cada vez más medios para ver vídeos de demostración de nuevas técnicas agrícolas o hacer fotos de plagas que afecten a sus cultivos y solicitar su identificación automática y recomendaciones o plantear preguntas a los agrónomos (Kathryn, et al., 2015).

Respecto a las combinaciones de radio y teléfonos móviles mediante SMS, hay aprendizaje que indica que se pueden convertir en una herramienta importante para el intercambio de información y la creación de redes comunitarias (Silvia , 2020).

Finalmente, es importante que el medio y tipo de tecnología que se use considere a la creación de los mensajes como un factor clave, pues la mayoría de mensajes diseñados por los ministerios de agricultura a menudo son difíciles de entender y utilizar para los agricultores. Asimismo, es fundamental que exista un equipo multidisciplinar que participe en el desarrollo del contenido de la formación digital y la transformación del contenido en formatos fáciles de usar, como manuales, carteles, vídeos y programas de radio.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En esta sección se presentará la propuesta de actividades y decisiones que responden al desafío y la mejora de la situación actual de la organización.

Como primer punto, se presentarán los resultados de la investigación obtenidos en un diagnóstico participativo con resultados a partir del viaje de investigación a Moyobamba, entrevistas, y reuniones virtuales con productores y entrenadores comunitarios, personal clave del proyecto y expertos en comunicaciones. Como segundo punto se desarrollará la propuesta estratégica en base a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico participativo.

4.1. Resultados de investigación del diagnóstico participativo en campo

4.1.1. Identificación y selección de temas clave

Con el fin de profundizar y validar la información preliminar obtenida, se realizó el análisis de los puntos críticos del proceso de asistencia técnica (ver anexo 5) para analizar su correcto abordaje desde comunicaciones y así determinar los temas claves de la propuesta a desarrollar.

Las herramientas utilizadas en esta sección fueron el análisis de datos secundarios, entrevistas al personal clave del proyecto, a los productores y a los entrenadores comunitarios (ver anexo 6) como resultado, se obtuvo se identificaron tres puntos críticos que se detallan en la tabla 7.

Tabla 5: Brechas identificadas en el Proyecto Alianza CAFE en relación con los puntos críticos del proceso de asistencia técnica

Fase de la asistencia técnica	Situación ideal	Situación real	Brecha	Tema clave para abordaje desde comunicaciones	Justificación del abordaje
Planificar la capacitación para entrenadores comunitarios	Los entrenadores comunitarios están empoderados y tienen alto nivel en las habilidades de facilitación. Asimismo, tienen pleno entendimiento de la metodología de brindar asistencia técnica y están apropiados del proceso.	La capacitación a entrenadores comunitarios consiste en una reunión donde se les brinda el manual de asistencia técnica (CFC), pero no se asegura la correcta apropiación por parte del personal. En tiempos de pandemia estas capacitaciones se daban solo de modo virtual y se observó una baja participación con cámaras apagadas y con capacitaciones con monólogos. El entrenador ve la herramienta como un documento más y si bien usa el material indicado en el CFC, la transferencia de conocimiento la hace basada en su propio aprendizaje y sin tener una interiorización o apropiación de las metodologías del proyecto que aseguran el correcto entendimiento por parte del productor.	Falta de coordinación y seguimiento de las habilidades de facilitación de los entrenadores comunitarios. No hay desarrollo participativo del manual, por lo que existe un bajo nivel de apropiación de las metodologías de capacitación y herramientas guía por parte de los entrenadores.	<i>Mejorar de capacidad local de los entrenadores</i>	El desarrollo de capacidades de los entrenadores se convierte en un componente importante que ayuda a aprovechar al máximo todo el conocimiento, las potencialidades y herramientas que ayudan a la asistencia técnica. Es necesario capacitar y fortalecer a los actores locales en ciertas competencias para que los esfuerzos de comunicación relacionados con los programas de desarrollo sean más efectivos y más fáciles de replicar o adaptar. El desarrollo de capacidades a menudo incluye cursos de capacitación, seminarios, talleres, capacitación en el trabajo y otras actividades diseñadas para mejorar las habilidades de facilitación y el empoderamiento de los entrenadores de campo y agentes locales. Estos métodos de formación consideran el análisis de experiencias y socialización entre pares y suelen complementarse con soportes de aprendizaje como manuales, guías prácticas, vídeos y herramientas multimedia, y aprendizaje a distancia a través de plataformas.
Desarrollar módulo de capacitación en entrenadores comunitarios	Las acciones estratégicas de comunicación para el fortalecimiento de las capacitaciones están alineadas a las principales herramientas de capacitación de entrenadores comunitarios y tienen una articulación coherente, de tal modo que, los entrenadores comunitarios tienen pleno entendimiento de esta articulación.	No existe una clara relación entre la articulación de comunicaciones y el trabajo de los entrenadores comunitarios, ya que han sido percibidas como dos acciones aisladas y no como complementarias. Esto debido a que el principal instrumento de guía para la asistencia técnica (Coffee Farm College) no refleja la importancia de comunicaciones y no existe una sistematización de acciones respecto al material desarrollado (videos, fichas técnicas, spots radiales).	La comunicación no está considerada como un proceso en la asistencia técnica, sino que dependía de personas y son percibidas como acciones aisladas. Los entrenadores comunitarios no contemplan la importancia del material elaborado, ya que no ha sido integrado funcionalmente en sus herramientas de facilitación y en las capacitaciones que reciben, por lo que ven el factor comunicacional como una carga más de trabajo en lugar de un aliado para fortalecer la asistencia.	<i>Establecer a la comunicación como un proceso e integrarla a la asistencia técnica</i>	Los procesos o actividades de comunicación deben estar integrados funcionalmente en la estructura del proyecto para asegurar su viabilidad y sostenibilidad. Para lograr este objetivo, es importante documentar y compartir experiencias de comunicación del proyecto; especificar la necesidad de comunicación entre los participantes; presentar resultados y proporcionar evidencia de efectividad y utilidad, y evaluar el grado de apropiación del proceso. La comunicación tendrá realmente los recursos que necesita, incluidos personal y financiación, una vez que la función sea reconocida y establecida dentro de la organización.
Recibir conocimiento a través de la asistencia técnica por parte del destinatario social	Los productores tienen pleno acceso a todo el material de reforzamiento que se les brinda en la asistencia técnica, acuden al material complementario ante una duda y a la vez validan su utilidad. Esto brinda mayor capacidad de respuesta ante situaciones que presenten sus plantaciones, y mayor independencia del proyecto y del entrenador comunitario, por lo que asegura la sostenibilidad.	La socialización de materiales de comunicación para reforzar las capacitaciones no ha sido eficaz. Si bien existe el material para absolver dudas y brindar respuesta ante diferentes escenarios que pasen las plantaciones, no se ha socializado correctamente y solo queda el registro del momento que el entrenador lo presenta. Asimismo, no existe una única fuente de consulta de dicho material, considerando los niveles de conectividad, competencia digital y preferencias de usos de medios de los productores.	No se ha desarrollado una única fuente donde el productor puede encontrar el material que necesitan para complementar su conocimiento. El entrenador comunitario es el único medio de resolución de dudas y conexión entre el productor y el material elaborado, por lo que se observa una alta dependencia de los entrenadores comunitarios.	<i>Socializar conocimiento y promover la apropiación del material elaborado para asegurar la sostenibilidad</i>	Asegurar un impacto a largo plazo y la continuidad después de finalizado un proyecto, cuando no hay entrenadores comunitarios o comunicadores locales contratados, es una preocupación constante y un gran reto en las iniciativas de comunicación. La socialización y apropiación de materiales comunicacionales de acuerdo con las necesidades y preferencias reales de los productores es clave para garantizar continuidad de la aplicación de Buenas Prácticas después del final de un proyecto. Asimismo, es importante medir la efectividad de las actividades de comunicación después de la puesta en práctica y una vez finalizado el proyecto.

Elaboración propia

4.1.2. Análisis de actores relevantes

Con el objetivo de obtener un mejor entendimiento de los actores involucrados, quienes pudieran tener un interés o influencia en la iniciativa de comunicación se desarrolló el análisis de actores, su prioridad y sus características.

Las herramientas utilizadas fueron el análisis de datos secundarios y el punto de vista de los productores y los entrenadores comunitarios obtenido a través de entrevistas personales, entrevistas al personal clave del proyecto y observación directa (ver anexo 7).

Como resultado, se identificó a los participantes prioritarios son los destinatarios sociales y los entrenadores comunitarios, así como a organizaciones de productores o cooperativas, y socios del proyecto. A partir del profundo conocimiento de estos, se busca crear actividades de comunicación, servicios o información específica adaptada a sus características.

Tabla 6: Análisis de actores relevantes

Nivel de Prioridad	Grupo de interés	Razón	Detalle	Características
A	Destinatario social	Participan para beneficiarse del proyecto y reciben asistencia técnica Aplican de manera eficiente las Buenas Prácticas Agrícolas en sus parcelas, mejoran su calidad de café y aumentan su productividad. Aumentan sus ingresos y obtienen mejores precios por su café	- Productores libres o asociados	- Hombres y mujeres - La agricultura es su principal ocupación - Ingresos inestables o consumo per cápita inferiores al costo de una canasta total de bienes y servicios mínimos esenciales. - Edad promedio 45 años - 42% de los productores tienen un nivel de estudios completos 42%, 55% tienen primaria completa y 3% no tienen estudios
	Entrenadores comunitarios	Encargados de brindar asistencia técnica al destinatario social. Son el punto crítico de encuentro entre el proyecto y los productores, por lo que están muy relacionados al éxito del proyecto.	- Al cierre del proyecto cuenta con 13 entrenadores, de los cuales dos son mujeres. Es importante mencionar que el número de entrenadores era superior en los primeros años del proyecto y que el número de productores eficiente por entrenador es de 100-120.	- Hijos de productores o productores mismos. - Ingenieros o técnicos agrónomos - Muy relacionados a la vida de campo - Versátil en diferentes áreas agrícolas - Edad promedio 32 años
	Organizaciones de productores o cooperativas	Organizaciones articuladas que agrupan a varios productores de acuerdo a ubicaciones geográficas y tipo de café	- Asociación de Productores Selva Nororiental - Cooperativa de servicios múltiples ADISA Naranjos - Asociación de productores amazonas Alto Mayo - Frutos de Selva - Cooperativa Alonso de	- Gerenciados por alguien de educación superior - Con acuerdos de venta establecidos - Los productores acuden a sus líderes de organizaciones ante dudas

	Socios	Financiadores del proyecto y de la articulación comercial para vender los cafés del destinatario social	Alvarado San Martín - Ramón Castilla - USAID - JDE - PERHUSA - Olam Agro Perú S.A. C.	- Donantes y socios comerciales - Organizaciones formales - Establecen requisitos o indicadores mínimos para poder viabilizar la cooperación. - Constante supervisión del proyecto
B	Articuladores locales	Aliados locales para la promoción del café, beneficios para productores y la articulación comercial	- Gobierno Regional de San Martín - Ministerio de Desarrollo y Riego - Municipalidad distrital de Moyobamba	- Instituciones gubernamentales - Definen y establecen procesos burocráticos - Interesados en promover el sector y potenciarlo
C	Empresas privadas	Aliados comerciales que se han ido sumando al proyecto	- Sustainable Harvest	- Empresa estadounidense - Interesados en café con características específicas - Interesados en la trazabilidad y el conocimiento del productor proveniente
D	Financieras sociales y locales	Entidades que facilitan la inversión, por ejemplo, préstamos con tasas accesibles a productores y organizaciones de productores	- Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE	- Entidades burocráticas - Buscan tener convenios establecidos Dan soporte a temas financieros a productores y a organizaciones de productores

Elaboración propia

4.1.3. Análisis de ecosistema de relaciones sociales del productor

Con el objetivo de identificar fuentes de información interpersonal y profundizar en las formas de conocimiento e intercambio entre pares sobre temas de interés común, se ha desarrollado un análisis del ecosistema de las relaciones sociales del productor. Las fuentes para este análisis son entrevistas a profundidad a productores, entrenadores comunitarios y personal clave de proyecto, así como observación directa (ver en anexo 7).

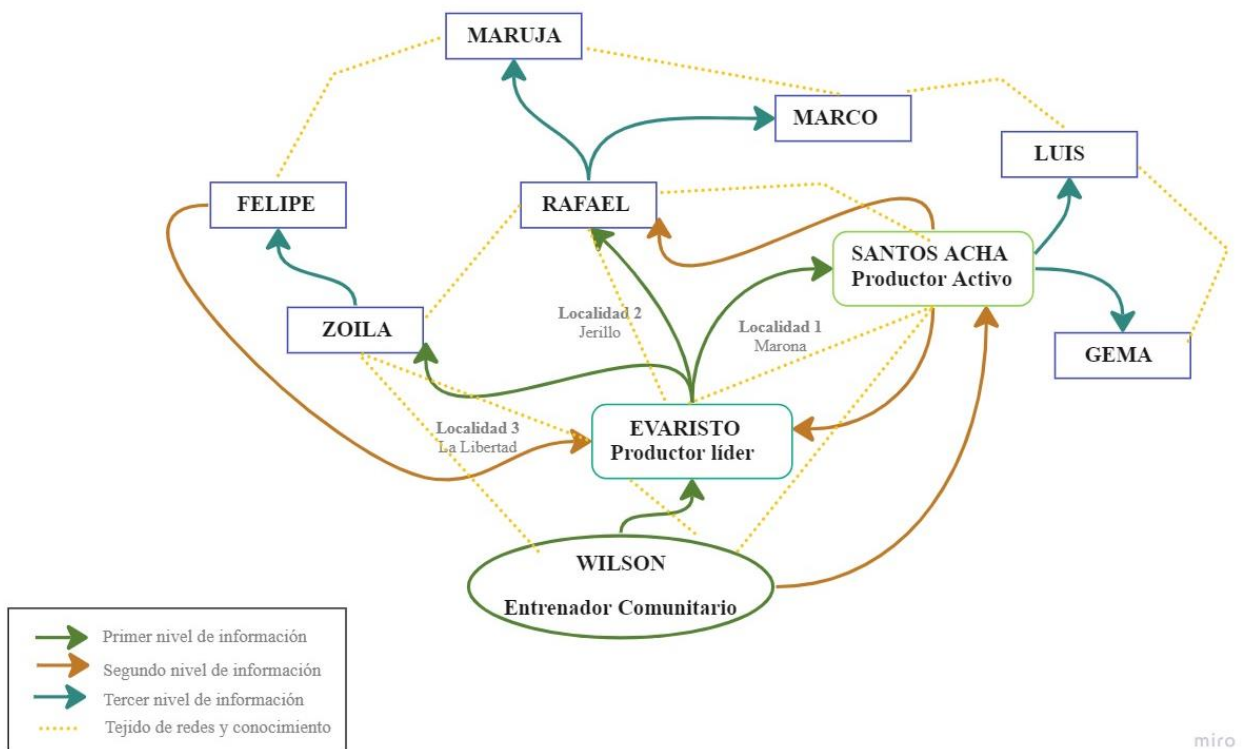
Como resultado se obtuvo un mapa en base al bloque de las localidades de Marona, Jerillo y La Libertad, la dinámica se validó en los diferentes bloques de productores. Se identificó como fuente de información al entrenador comunitario y se observó 3 roles de agricultores: agricultor líder, agricultor activo y, agricultores seguidores.

El productor líder es quien tiene una parcela modelo donde se muestra la aplicación de prácticas agrícolas a su grupo de productores, el productor líder tiene un nivel de actividad sobresaliente. El agricultor activo es uno o más agricultores del bloque que muestran alta proactividad y aplicación de BPA, en algunos bloques el productor líder y el activo son la misma persona,

estos presentan un nivel de actividad notable. Los productores seguidores, son quienes tienen sus parcelas y que aplican moderadamente las BPA, pero mantienen contacto con los entrenadores comunitarios y los productores líderes, es decir mantienen un nivel de actividad estándar. Adicionalmente, si los productores forman parte de una organización, el rol del productor líder tiene previamente contacto con la gerencia de la organización.

Respecto a las fuentes de información, el entrenador comunitario es base de información, sobre la relación entre pares, los productores líderes y activos son fuente importante de información y de absolución de dudas.

Figura 5: Mapa de ecosistema de relaciones sociales del productor



Elaboración propia

4.1.4. Análisis de los recursos de comunicación

En 2022, la organización realizó un proceso para recoger información relacionada al intercambio de conocimientos que se dan dentro de una comunidad de productores de café y definir los medios y canales interpersonales. La iniciativa, planificación y desarrollo de instrumentos estuvieron a mi cargo como asistente de comunicación y promoción, bajo un proyecto de digitalización del productor que propuse a los coordinadores.

Los entrenadores comunitarios realizaron el recojo de respuestas de los productores uno a uno y monitoreo validó los datos obtenidos. Si bien esta línea base debería realizarse al inicio del proyecto, en Alianza CAFÉ no fue así, sino que se dio al cierre del proyecto, por lo que se obtuvieron resultados, pero no se tomaron decisiones al respecto ni se planteó una estrategia.

Los resultados de este análisis se basan en encuestas al 47% de la población de distintas localidades de Moyobamba (2 268 productores) y al total de entrenadores comunitarios (13) con los que se concluyó el 2022. La información cuantitativa recolectada se complementó con entrevistas a profundidad a entrenadores, productores y personal clave (ver en anexo 8 los gráficos de los principales resultados obtenidos en las encuestas).

Tabla 7: Análisis de los recursos de comunicación

Medios	Tipo	Resultados
Medios masivos	Radio	<ul style="list-style-type: none"> - El 99.7% de los productores cuenta con señal de radio y hacen uso del dispositivo - Se identificaron como estaciones radiales más escuchadas por los productores a Radio Tropical, Estación C, Radio Selva y Radio Interactiva, seguidos en menor medida por Radio Milenium, Hondas del Río Mayo y Radio Campesina - El 67% de los productores ha escuchado algún spot radial de alianza CAFE, el nivel de recordación es mayor cuando las voces son reconocibles, es decir, son los mismo productores o entrenadores
	Televisión	<ul style="list-style-type: none"> - El 38% de los productores tienen televisor y hacen uso de él, de los cuales el 15.6% tiene señal abierta y el 33.9% cable
Fuentes personales	Entrenador comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Son fuente fiable de información y ocupan un lugar de liderazgo para los productores
	Productores líderes	<ul style="list-style-type: none"> - Son informantes de primera mano y fuentes de información valiosas entre sus pares
Medios sociales	Internet	<ul style="list-style-type: none"> - El 65.7% de los productores tienen acceso a internet - Los entrenadores comunitarios mencionan que las redes sociales son una fuente con alto nivel de utilidad para conectar con productores
	Teléfono	<ul style="list-style-type: none"> - El 83% tienen celular tipo Smart y el 17% uno básico - El 100% de los entrenadores comunitarios mencionan que las llamadas telefónicas en uno de los medios más eficientes para interactuar con los productores - Si bien los productores mencionan que leen los mensajes de texto, los entrenadores comunitarios consideran que esto es uno de los medios que ayuda moderadamente, debido a que no se puede dar un mensaje muy largo.
	WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> - Es la primera red social a la que están más familiarizados los productores. - El uso de WhatsApp de los productores es de un 96.1% - Los entrenadores usan WhatsApp siempre y muy seguido mayoritariamente para comunicarse con productores - WhatsApp es el medio que los entrenadores tienen mejor nivel de uso y con el que se sienten más cómodos - El 100% de los entrenadores comunitarios cree que la eficiencia de los materiales ilustrativos para fortalecer el conocimiento adquirida en las asesorías presenciales es mejor enviada por WhatsApp que impreso - Los productores mencionan el uso de WhatsApp como una herramienta de comunicación efectiva. Esto permite el intercambio de mensajes de texto, imágenes y mensajes de voz, lo que facilita la transmisión de información relevante.
	Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Es la segunda red social a la que están más familiarizados los productores
	Videos	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien YouTube no es un medio muy utilizado por los productores, los técnicos afirman que el video es uno de los modos más eficientes de reforzar el conocimiento aprendido en las asesorías presenciales

	<ul style="list-style-type: none"> - Los productores tienen alto interés por los videos, y el 90% de ellos indica que vio algún video de alianza CAFE, principalmente porque el entrenador comunitario le mostró o porque lo vio en su propio celular. - El 100% de los entrenadores consideran que los videos ayudan en el fortalecimiento de conocimiento aprendido en las asesorías presenciales - Los videos tienen que ser claros, concisos, de acuerdo a la cultura de los productores y de preferencia participativos
--	---

Elaboración propia

Es importante mencionar que, durante las entrevistas a personal clave del proyecto, se hizo énfasis en que todos los recursos comunicacionales deben tener alto grado de gráficos y fáciles de comprender, tratando de usar lo mínimo posible de textos o lenguaje complejo. Asimismo, se destacó que el aprendizaje del productor es mejor cuando se refuerza su habilidad kinestésica, es decir se lo incluye de modo dinámico en el desarrollo de los módulos y vive la experiencia de crear, ordenar, completar, etc.

- **Análisis de conexión, competencias digitales y percepción**

Como parte complementaria, se analizó el grado de conectividad, las competencias digitales y la percepción de la tecnología en los productores y entrenadores comunitarios. La conectividad refiere al acceso de dispositivos y señal para usarlos, así como el nivel de uso; las competencias digitales son aquellas que permiten a las personas utilizar la tecnología para diversos fines, como trabajo, estudio, compras, información, entretenimiento y participación social, y para hacer frente a futuros cambios tecnológicos. La percepción de la tecnología se refiere a las imágenes asociadas a ella y a los conceptos y expectativas que producen en la cotidianidad de los actores.

Tabla 8: Conectividad, competencia digital y percepción de la tecnología en productores y entrenadores comunitarios

Actor	Productor	Entrenador comunitario
Conectividad	- Los productores presentan en general un nivel de conectividad alto, siendo principal el radial con 99.7% de cobertura, seguido de celular (97.5%), e internet (64.7%)	- Los entrenadores tienen conectividad en un 100%, siendo el celular el medio que más usan.
Competencia digital	- Los productores son usuarios de redes sociales como Facebook y WhatsApp principalmente. Durante el trabajo de campo se pudo que tienen facilidad de uso de su celular y existe mucho cooperativismo entre ellos para aprender algo nuevo en su celular, tomar alguna foto o buscar algo específico	- Las redes sociales y navegar por internet son las herramientas con las que se sienten más cómodos los entrenadores, seguido del correo electrónico, y en menor medida uso de Google drive y plataformas de video llamada - 62% de los entrenadores mencionan que se sienten muy cómodos usando herramientas digitales y les gustaría saber más al respecto - 38% se sienten cómodos usando las herramientas que conocen
Percepción de la tecnología	- Los productores jóvenes tienen mayor predisposición al uso tecnológico	- 100% de los entrenadores están de acuerdo en que la tecnología y las herramientas digitales podrían ayudar

	a reforzar las capacitaciones y la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas y a la vez facilita el proceso de brindar asistencia técnica.
--	---

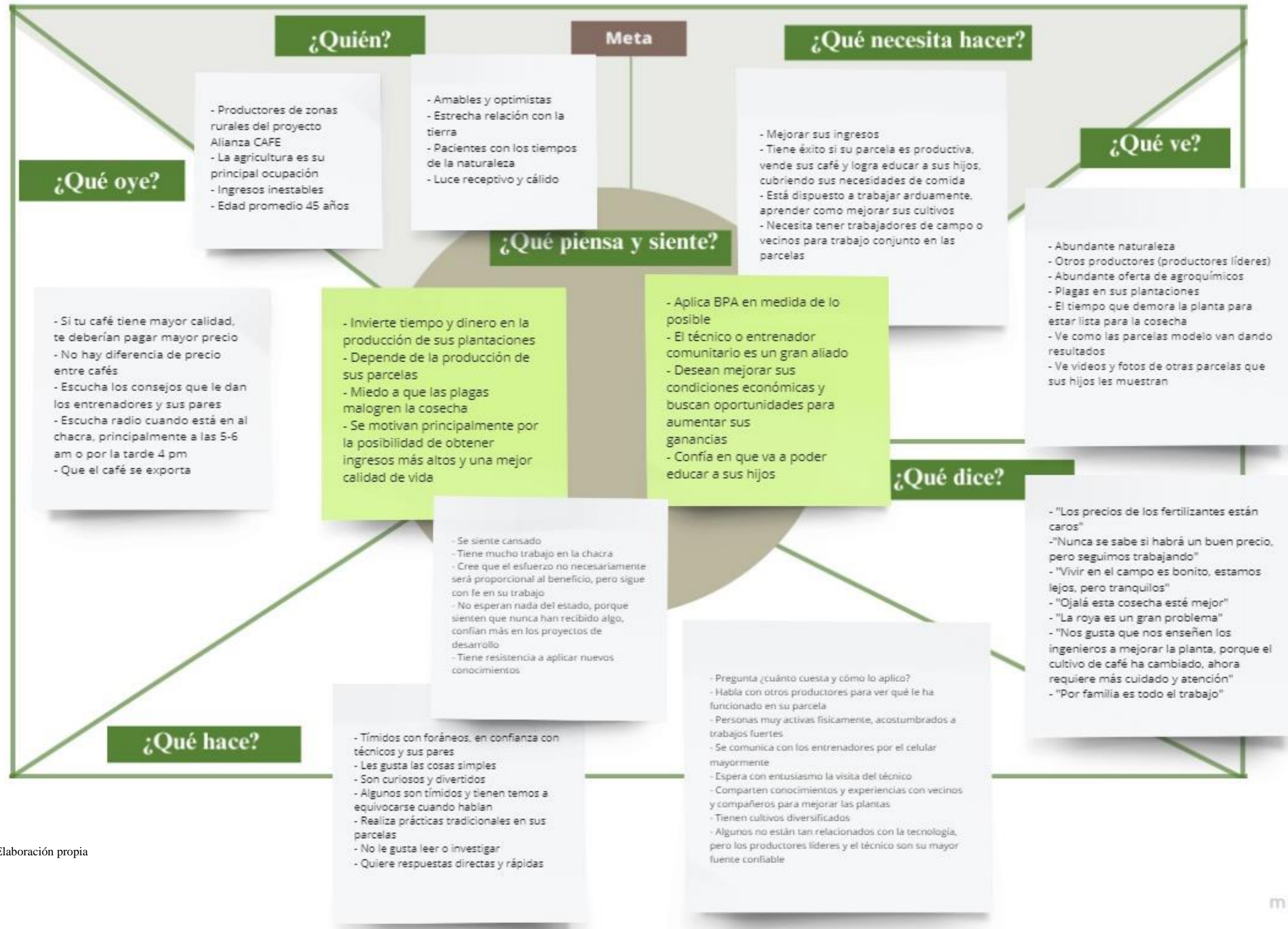
Elaboración propia

4.1.5. Resultados del mapa de empatía

Se logró esquematizar los mapas de empatía del destinatario social y del entrenador comunitario. Las herramientas utilizadas fueron entrevistas a profundidad, siendo en total entrevistado 5 entrenadores y 10 productores.

A continuación, se presenta el detalle de los resultados del mapa.

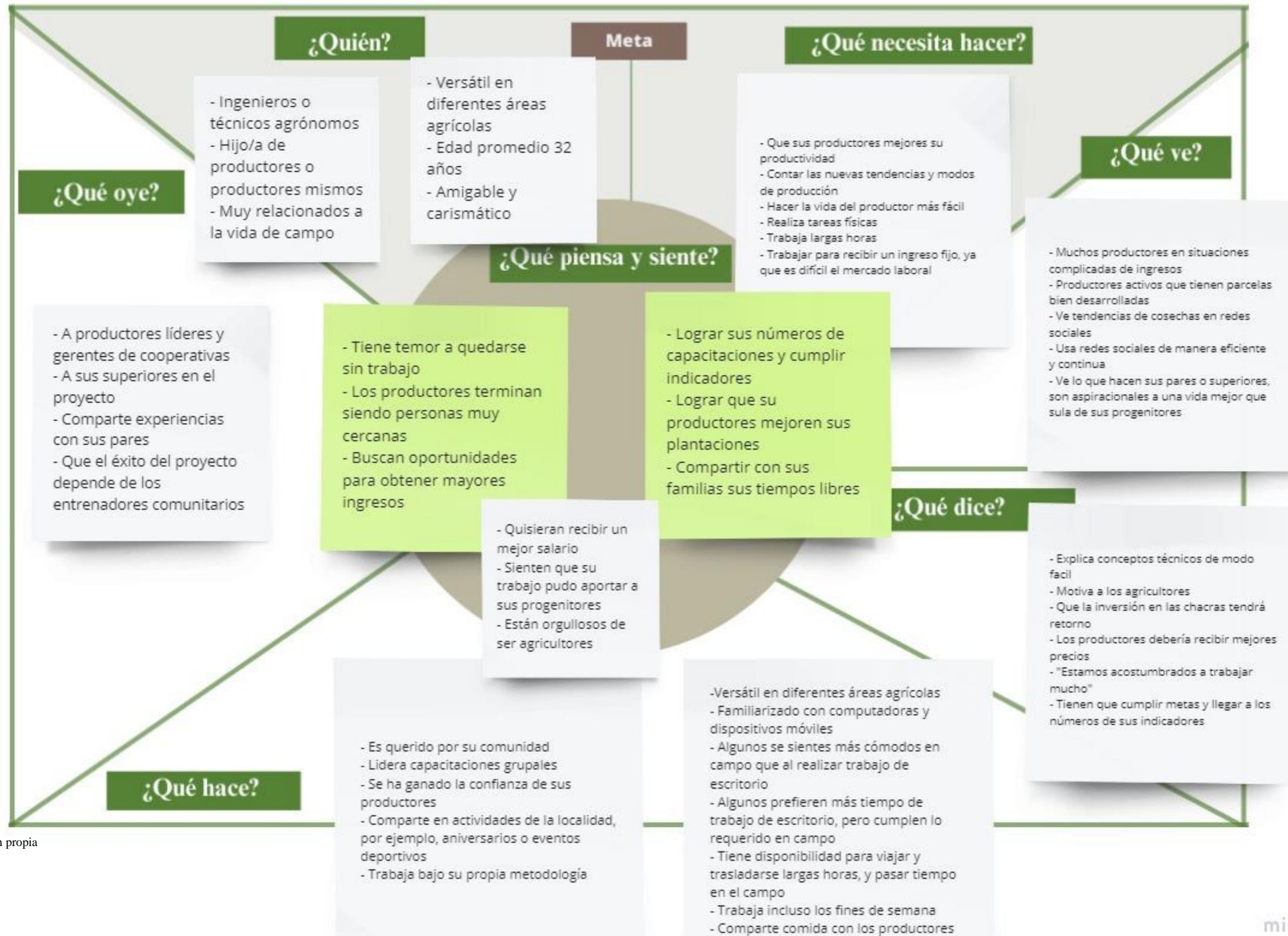
Figura 6: Mapa de empatía - Destinatario social



Elaboración propia

Figura 7: Mapa de empatía - Entrenador comunitario

Mapa de Empatía - Entrenador comunitario



Elaboración propia

4.2. Propuesta estratégica

En este apartado detallará la propuesta que abordará el desafío luego de obtenidos y analizados los datos del diagnóstico participativo en campo y la investigación de informes internos. En la primera parte se definirá el perfil del productor y entrenador comunitario, posteriormente se detallarán las acciones estratégicas, el plan de implementación y finalmente se propondrá un plan de seguimiento y evaluación.

4.2.1. Perfil del productor

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, sumados al análisis del grado de estudios¹⁰, nivel de digitalización¹¹ y nivel de actividad¹² (ver en anexo 9 el detalle de los criterios), y los resultados del mapa de empatía.

Se ha realizado la categorización de 4 tipos de productores o arquetipos para mejorar las formas de aproximarse a los productores de modo eficiente. A continuación, el detalle de los arquetipos:

Figura 8: Arquetipo - Pareja agricultora



Elaboración propia

¹⁰ Derivado del análisis de actores

¹¹ Derivado del análisis de recursos de comunicación

¹² Derivado del análisis de ecosistema de relaciones sociales del productor

Figura 9: Arquetipo - Experto cafetalero



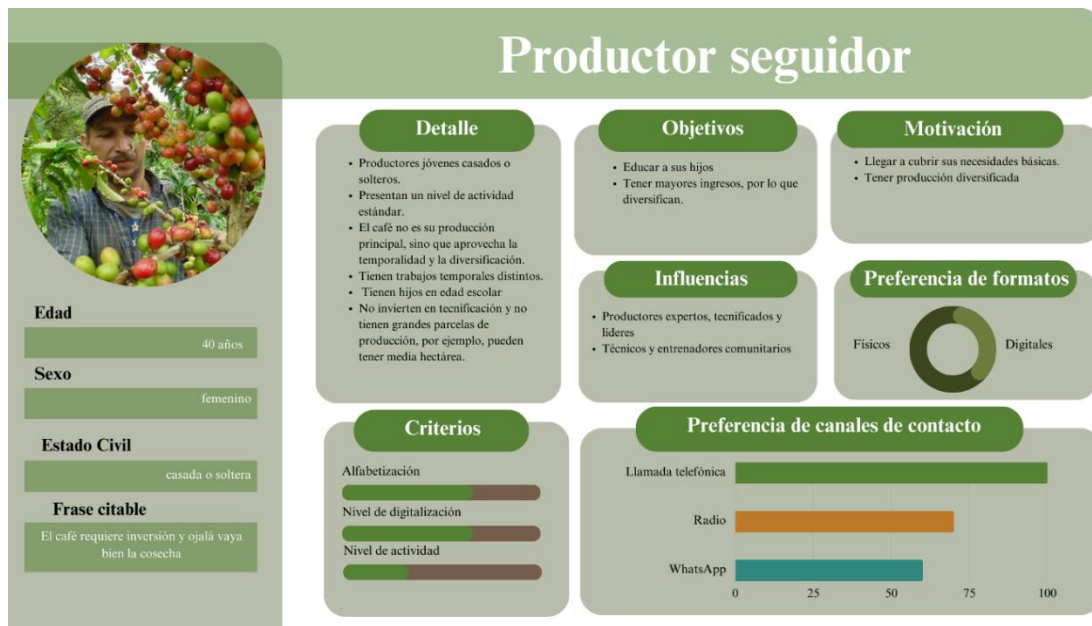
Elaboración propia

Figura 10: Arquetipo – Mujeres asociadas



Elaboración propia

Figura 11: Arquetipo – Agricultor seguidor



Elaboración propia

4.2.2. Perfil del entrenador comunitario

A partir del análisis de actores relevantes, recursos de comunicación y el mapa de empatía, se permitió construir la categorización de 2 arquetipos de entrenadores comunitarios. Estos se distinguen por una particularidad relacionada a la proactividad a la tecnología o a la de campo, pero ambos comparten motivaciones y características. La diferenciación de perfil servirá para identificar a los promotores de iniciativas tecnológicas dentro del grupo de entrenadores.

Figura 12: Arquetipo del entrenador comunitario



Elaboración propia

4.2.3. Desarrollo estratégico

La estrategia planteada a nivel general busca ser una innovación social debido a sus características de transversalidad, trascendencia, sostenibilidad, escalabilidad y replicabilidad. A la vez, se espera brindar un aporte importante a los proyectos de asistencia técnica y a la inclusión de aprendizaje combinado, superando las brechas digitales.

De manera específica, se potenciará el impacto del proyecto reforzando el conocimiento brindado en las capacitaciones presenciales para lograr, de modo más eficiente y sostenible, el aumento de la productividad, gracias a la aplicación de BPA, y el acceso a mercado del destinatario social.

A continuación, se presenta una línea estratégica con tres acciones claras relacionadas a los puntos críticos del proceso de asistencia técnica y con las características de una estrategia de comunicación integrada.

Tabla 9: Tabla general de estrategia

Tema clave	Actores prioritarios	Estrategia
<i>Mejorar de capacidad local de los entrenadores</i>	Entrenadores comunitarios	Crear un espacio participativo e inclusivo para incorporar el aprendizaje de los entrenadores a las principales herramientas de capacitación, y asegurar la apropiación de la metodología en habilidades de capacitación.
<i>Establecer a la comunicación como un proceso e integrarla a la asistencia técnica</i>	Entrenadores comunitarios Destinatario social	Desarrollar recursos comunicacionales dirigidos a los productores e incorporarlos articuladamente a las herramientas de capacitación.
<i>Socializar conocimiento y promover la apropiación del material elaborado para asegurar la sostenibilidad</i>	Entrenadores comunitarios Destinatario social	Desarrollar una única fuente de consulta y retroalimentación donde los productores pueden encontrar los materiales que necesitan para complementar su conocimiento.

Elaboración propia

- **Enfoque de comunicación: Información e intercambio de conocimiento**

El enfoque se refiere a la línea que deben seguir las acciones estratégicas. Estas se centrarán en que la información esté disponible en formas que el destinatario social la encuentre útil, relevante y atractiva, ofreciendo recursos y materiales didácticos que los interlocutores puedan comprender fácilmente. Las acciones comunicacionales deben transmitir una coherencia de mensaje en sus diferentes formatos (ya sea a través de la comunicación interpersonal, grupal o mediante nuevas TIC).

Asimismo, se busca fortalecer los mecanismos de intercambio de conocimientos para mejorar las capacidades locales y reducir la brecha entre el conocimiento local y el técnico.

Tabla 10: Detalle acción estratégica 1

Estrategia 1	<i>Crear un espacio participativo e inclusivo para incorporar el aprendizaje de los entrenadores a las principales herramientas de capacitación, y asegurar la apropiación de la metodología en habilidades de capacitación.</i>			
Tema clave	<i>Mejorar de capacidad local de los entrenadores</i>			
Acción	Detalle	Objetivo general	Contenido básico	Método y Canal de comunicación
Desarrollar un taller participativo de revisión de planes de lección y evaluación de eficacia de uso	<p>Taller de dos días con carácter participativo y dinámico para fortalecer el poder de comunicación en los entrenadores comunitarios</p> <p>El primer día se trabajará las habilidades bandas de los entrenadores, haciendo énfasis en el poder como guías de los productores. El segundo día será un full day donde se hará la revisión y creación conjunta del contenido de los planes de lección.</p> <p>La acción estará dirigida por el comunicador zonal, en coordinación con el encargado de metodologías de capacitación y BPA.</p> <p>Durante el desarrollo, se debe revisar y validar el contenido de los 8 módulos de planes de lección para incluir aprendizajes técnicos propios de los entrenadores y corregir el lenguaje a uno más familiar y sencillo. Asimismo, se debe documentar por lo menos 3 experiencias o dinámicas eficientes por módulo de lección (apertura, introducción y cierre) e incluirlas a las herramientas de capacitación con el autor de dicha experiencia.</p>	<p>El 100% de los entrenadores comunitarios deben ser capaces de distinguir una dinámica eficiente de una que no es efectiva al momento de brindar capacitaciones presenciales.</p>	<p>- Revisar y validar 100% del contenido de planes de lección.</p> <p>- Realizar 3 videos participativos y descripciones de texto de dinámicas eficientes por módulo</p>	<p>Comunicación interpersonal individual y grupal que involucra a los entrenadores y capacitadores cara a cara</p>
Crear el espacio virtual de refuerzo de habilidades de capacitaciones "Mis lecciones CAFE"	<p>Fuente de información dirigida a los entrenadores comunitarios en formato digital que también será compartida por WhatsApp. La iniciativa incluye los planes de lección validados, capacitaciones modelo, la metodología crear, el aprendizaje del adulto y el Metaplan desarrollados en formatos infografías y videos participativos donde los mismos entrenadores sean los protagonistas, complementados con acceso al texto detallado.</p> <p>El administrador de Mis Lecciones CAFE enviará recordatorios a los entrenadores mediante WhatsApp, de acuerdo al momento del calendario fenológico en el que se encuentren los productores a cargo de cada entrenador y logros de los entrenadores comunitarios.</p>	<p>El 100% de los entrenadores comunitarios debe ser capaz de identificar, explicar y detallar cada parte de una capacitación eficiente.</p>	<p>Realizar videos participativos e infografías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 videos de resumen del módulo con ideas fuerza y logros a obtener - 1 video de capacitación modelo - 1 video corto e infografía sobre la metodología CREAR y Metaplan - 1 video corto e infografía sobre ciclo aprendizaje del adulto 	<p>Comunicación mediada, Mis lecciones CAFE se socializarán primero en una reunión de presentación formal a todo el equipo, correo institucional y teléfono.</p>
Socializar información para refuerzo de habilidades de capacitación	<p>Taller participativo y dinámico de socialización de metodologías de capacitación, muestra de capacitaciones modelo y de presentación de Mis lecciones CAFÉ.</p>	<p>El 100% de los entrenadores comunitarios debe ser capaz de transferir de modo eficiente el contenido de cada plan de lección, e identificar</p>	<p>- Socializar aprendizajes y metodología</p>	<p>Comunicación interpersonal individual y grupal que involucra a los entrenadores y capacitadores cara a cara</p>

Elaboración propia

Tabla 11:Detalle acción estratégica 2

Estrategia 2	<i>Desarrollar recursos comunicacionales dirigidos a los productores e incorporarlos articuladamente a las herramientas de capacitación</i>
Tema clave	<i>Establecer a la comunicación como un proceso e integrarla a la asistencia técnica</i>

Acción	Detalle	Objetivo general	Contenido básico	Canal de comunicación
Desarrollar un kit de comunicaciones articulado a los planes de lección, dirigido a los productores	<p>Crear un kit de comunicaciones para refuerzo de capacitaciones presenciales por cada plan de lección e incluirlo en las herramientas de capacitación CFC y Planes de Lección.</p> <p>Cada módulo de capacitación debe tener incluido un apartado de recursos comunicacionales que el entrenador puede usar en sus capacitaciones presenciales, y para simplificar o reforzar el contenido brindado.</p>	<p>El 100% de los entrenadores comunitarios debe ser capaces de utilizar de modo eficiente y facilitar a los productores el material de acuerdo al tema tratado en la capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha técnica - 1 video tutorial de cómo aplicar el aprendizaje a campo Videos participativos: <ul style="list-style-type: none"> - 1 video de los resultados aplicados a campo - 1 video de parcela de demostración - Spot radial de refuerzo - Historia de vida motivacional 	<p>Comunicación mediada, el kit de comunicaciones estará incluido en la herramienta Aló ingeniero CAFE dirigida a los productores.</p>

Elaboración propia

Tabla 12:Detalle acción estratégica 3

Estrategia 3	<i>Desarrollar una única fuente de consulta y retroalimentación donde el productor puede encontrar el material que necesitan para complementar su conocimiento</i>
Tema clave	<i>Socializar conocimiento y promover la apropiación del material elaborado para asegurar la sostenibilidad</i>

Acción	Detalle	Objetivo general	Contenido básico	Canal de comunicación
	<p>Implementar una iniciativa digital fácil, práctica y de alto alcance que permite que cualquier persona pueda tener acceso a material técnico didáctico y de fácil lenguaje.</p> <p>Aló ingeniero es una herramienta que ayuda a complementar las capacitaciones presenciales y un espacio de consulta ante cualquier duda relacionada al café que incluirá el kit de comunicaciones elaborado en la estrategia 2.</p> <p>La iniciativa estará desarrollada en WhatsApp Business, se enviará el material elaborado a los productores de manera directa y alineada al calendario de capacitaciones. Asimismo, todo el contenido estará ordenado y disponible en el catálogo para acceder a este en cualquier momento.</p> <p>De modo complementario, se realizarán una prueba piloto de 3 meses de llamadas individuales con el objetivo de recordar las ideas fuerza y monitorear las necesidades de los productores líderes.</p>	<p>Después del desarrollo de Aló ingeniero, se espera llegar con material de reforzamiento al 80% de los productores, los mismos que deben ser capaces de consultar el material elaborado y absolver sus dudas de aplicación de BPA de modo eficiente.</p>	<p>Acá debe estar incluido todo el material elaborado para los productores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kit de comunicaciones especificado en la estrategia 2. - Material que responda a necesidades inmediatas de los productores en un tiempo rápido de respuesta (por ejemplo, beneficios gubernamentales, acopio, manejo de plagas, desarrollo de innovaciones, actualizaciones de precios, etc.) 	<p>Comunicación mediada, Aló ingeniero se socializará mediante spots radiales, redes sociales y en todo el material gráfico elaborado para los productores.</p> <p>Asimismo, se compartirá el material desarrollado con las cooperativas que forman parte del proyecto, municipios locales y asociaciones aliadas para que los productores asociados tengan una fuente de consulta física cada vez que lo requieran.</p>

Elaboración propia

4.2.3.1. Desarrollo de materiales

El desarrollo de los materiales comunicacionales (videos, spots radiales, afiches, infografías, carteles, medios sociales, paquetes multimedia, etc.) debe considerar los aspectos socioculturales de la comunidad y tener carácter participativo en su planificación, desarrollo, validación y producción. Es fundamental la articulación y comunicación entre los entrenadores comunitarios, productores y los especialistas en comunicación del proyecto para tener una capacidad de respuesta eficiente ante la necesidad de los productores y circunstancias del día a día.

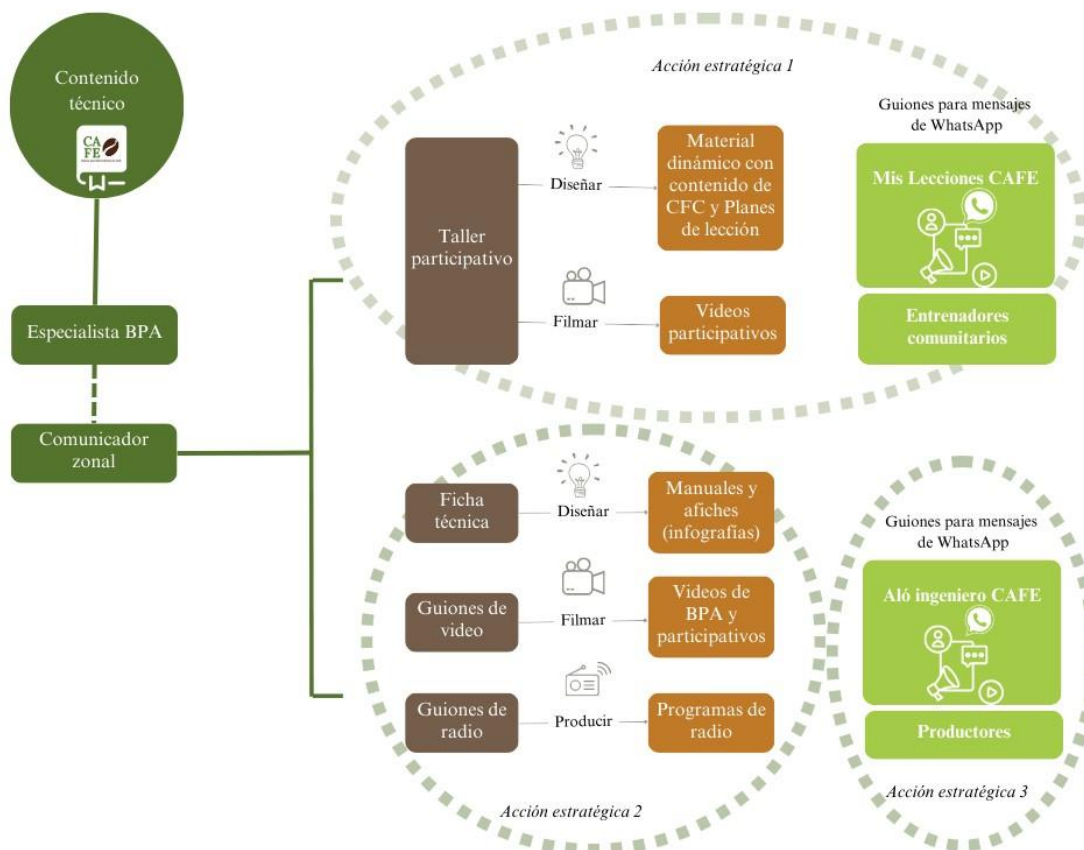
Tabla 13: Elementos de la elaboración de mensajes

Arista	Detalle	Características	Propuesta de uso en Alianza CAFE
Estilo	Racional	Dirigidos a necesidades prácticas o funcionales, se esfuerzan por proporcionar toda la información que los productores necesitan para la toma de decisiones.	Comparación de opciones; obtención de beneficios económicos; eficiencia en el uso de BPA; recomendación o evidencia de expertos; crecimiento de la productividad; protección de las personas y el medio ambiente
	Emocional	Buscan generar impacto apelando a referentes emotivos que trasciendan en el imaginario de la persona, apelan a sus sentimientos.	Cooperación; entretenimiento; pertenencia social; valores
Tono	Informativo/argumentativo	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración en forma de argumento o discusión racional - Argumento persuasivo que utilice las perspectivas de ambas partes - Genera resultados definitivas o abiertas para que los productores tomen decisiones. 	Ideal para tutoriales o lecciones técnicas de aplicación de BPA
	Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - Integra emociones y lógica para influir y motivar a los productores - Los estados emocionales (como la ansiedad) pueden ser producidos por factores negativos que se alivian por un resultado o declaración positiva. - Utilizar la influencia individual o grupal para motivar a seguir una acción bajo la premisa ¿por qué no hacerlo también? 	Ideal para historias de vida, evaluación de resultados alcanzados e interacción por Aló ingeniero y Mis Lecciones CAFE
	Comando/Venta agresiva	<ul style="list-style-type: none"> - Busca que los productores recuerden el mensaje, se presenta en forma de recordatorios para tomar acción 	Ideal para spots radiales
	Imitación	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta modelos a seguir sea de modo individual o situacional, utiliza testimonios reales que impulsan a imitar a quienes admiran o desean imitar 	Ideal para historias de vida, Demostración en parcelas modelos y evaluación de resultados alcanzados
Formato	Se tomará en cuenta aspectos socioculturales de la comunidad para la elaboración de los productos. Validar los materiales con la comunidad antes de ser publicados. Video, infografías, spot radial, llamada pregrabada		

Elaboración propia

La creación del contenido estará a cargo del equipo estratégico y es como se detalla en la siguiente figura.

Figura 13: Ruta de creación de contenido y engranaje estratégico



Elaboración propia

- **Ruta de validación**

En Alianza CAFÉ la ruta de validación estaba asumida y no documentada, además esta solo servía para validar por el lado de la coordinación y dependiendo del tipo de material, de los financiadores; sin considerar la mirada del destinatario social. En este sentido, establecer un canal de validación de materiales único es fundamental para mejorar la calidad y eficacia antes de la producción y la distribución final de los recursos.

Se propone una ruta de validación que ayude a garantizar que los mensajes y materiales sean apropiados para los productores, y revisarlos o mejorarlos antes de la producción y distribución final.

Figura 14: Propuesta de ruta de validación



Elaboración propia

- **Pretesteo:** se refiere a la recopilación de comentarios de las personas seleccionadas que representan la audiencia objetivo sobre un prototipo o una versión preliminar del material de comunicación. Asimismo, es una manera de incluir a los productores y entrenadores comunitarios en la elaboración de materiales.

El grupo de pretesteo estará conformado por entrenadores líderes, debido a su grado de importancia como fuente confiable del grupo de productores. El comunicador encargado debe informar los resultados del pretesteo y donde fue aplicado. En el anexo 10 se propone un ejemplo de ficha de pretesteo para uso del comunicador.

4.2.4. Implementación

La estrategia presentada será implementada como hoja de ruta en un periodo de doce meses; sin embargo, a través del seguimiento y evaluación, mediante reportes periódicos, se determinará la reestructura de lo que no resulta efectivo, la continuación de lo que genera impacto, y la adición de acciones de respuesta a las necesidades de los productores.

Para una eficiente implementación, se debe tener en cuenta el equipo estratégico, este debe

tener un comunicador zonal encargado de velar por la participación en la elaboración de materiales y respuesta a las necesidades de los comunicadores; un editor de contenido y video para realizar los materiales necesarios para fortalecer las capacitaciones presenciales, y un encargado de digitalización que monitoreará el comportamiento de los participantes, interactuará con los entrenadores y productores mediante las iniciativas de socialización y desarrollará iniciativas para facilitar la adopción de prácticas agrícolas.

4.2.4.1. Cronograma

El cronograma está debidamente alineado al cronograma fenológico, y cada módulo de capacitación tendrá un mes previo de planificación, producción y testeo del material realizado. Asimismo, el mes de capacitación será el mes de socialización de los materiales realizados. Estos materiales serán probados en campo y subidos a las fuentes de información Aló ingeniero CAFE, redes sociales, canal de YouTube y página web del proyecto.

Tabla 14: Cronograma de implementación

Acción estratégica	Actividad clave	Pre asistencia técnica				Período de asistencia técnica								
		marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo
Desarrollo del taller participativo	Fortalecimiento de habilidades blandas													
	Revisión y creación conjunta del contenido de los planes de lección.													
Crear el espacio virtual de refuerzo de habilidades de capacitaciones "Mis lecciones CAFE"	Actualización de planes de lección incluyendo las experiencias eficientes por modulo													
	Producción de videos participativos													
Socializar información para refuerzo de habilidades de capacitación	Realizar videos participativos e infografías dirigidas a entrenadores													
	Socialización de metodologías de capacitación, muestra de capacitaciones modelo y de presentación de Mis lecciones CAFÉ													
Desarrollar un kit de comunicaciones:	Manejo de tejidos													
	Nutrición de café y manejo de pulpa													
	Manejo integrado de plagas y uso seguro de plaguicidas													
	Conservación de suelos													
	Administración de fincas													
	Mantenimiento de despulpadora													
	Cosecha, post cosecha y manejo de aguas mieles													
	Comercialización, control de calidad y plan de acopio													
Implementar "Aló ingeniero CAFE"	Seguimiento a la comercialización, rendimiento físico y acopio													
	Planificación de contenido													
	Socialización interna													
	Incorporación del <i>feedback</i>													
	Socialización externa productores													
Alimentación de contenido														

Fuente propia

4.2.4.2. Presupuesto

Los recursos financieros para la propuesta serán proveídos por los donantes, principalmente USAID, quien tiene el refuerzo comunicacional como un pilar en la ejecución de sus proyectos de Desarrollo Sostenible. A continuación, se presenta el presupuesto estimado para el año de implementación de la estrategia sugerida. En el anexo 11 ver el detalle del presupuesto de radios locales y el costo del personal.

Tabla 15: Presupuesto de implementación estratégica

Acción estratégica	Recurso	Encargado/Proveedor	Pre asistencia técnica				Período de asistencia técnica								
			marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo
Equipo estratégico	Comunicador zonal	Staff	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00	S/. 5,450.00
	Editor de videos y contenido	Staff	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00	S/. 4,360.00
	Asistente de digitalización	Staff	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00	S/. 3,270.00
Desarrollo taller participativo	Fortalecimiento de habilidades blandas	Proveedor externo	S/. 1,500.00												
	Materiales	Proveedor externo	S/. 500.00												
	Coffee break	Heredad Moyobamba	S/. 500.00												
Socializar información para refuerzo de habilidades de capacitación	Coffee break	Heredad Moyobamba			S/. 500.00										
	Materiales	Proveedor externo			S/. 500.00										
Desarrollar un kit de comunicaciones	Spot radial	Estación C, Radio Tropical, Radio Selva y Radio interactiva						S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00	S/. 1,612.00
Seguimiento y Evaluación	Focus group entrenadores comunitarios	Comunicador zonal y asistente de digitalización										S/. 500.00			S/. 500.00
	Focus group productores	Comunicador zonal y asistente de digitalización										S/. 500.00			S/. 500.00
	Coffee break	Heredad Moyobamba										S/. 1,000.00			S/. 1,000.00
Costo total			S/. 15,580.00	S/. 13,080.00	S/.14,080.00	S/.13,080.00	S/.13,080.00	S/.14,692.00	S/.14,692.00	S/.14,692.00	S/.16,692.00	S/.14,692.00	S/.14,692.00	S/.14,692.00	S/.16,692.00
Total anual			S/.190,436.00												

Elaboración propia

4.2.5. Seguimiento y evaluación (SyE) participativo

Como complemento de la propuesta, se desarrollará un plan de seguimiento de la estrategia que ayudará a evaluar la eficacia del proyecto y proporcionar retroalimentación. Se utilizará método de seguimiento y evaluación combinado entre tradicional y participativo para obtener datos cuantitativos y cualitativos (ver en anexo 12 las diferencias entre SyE tradicional y participativo).

4.2.5.1. Metas e indicadores

Tabla 16: Objetivos e indicadores de SyE

Ítem	Objetivo	Indicador	Fuente
Video	90 % de los productores ven los videos de Alianza CAFE y les resulta útil	- Nivel de eficacia de videos = Número de productores que manifiesta que los videos sí le son útiles / Número de productores que ven los videos de Alianza CAFE	- Productores
Spot radial	90 % de los productores escuchan los spots radiales de Alianza CAFE y les resulta útil	- Nivel de eficacia de videos = Número de productores que manifiesta que los spots radiales sí les son útiles / Número de productores que escucha los spots radiales de Alianza CAFE	- Productores - Gerente de estación radial
Llamada individual piloto	70 % de los productores atienden a las llamadas de Alianza CAFE y les resulta útil	- Nivel de eficacia de llamadas = Número de productores que manifiesta que las llamadas sí les son útiles / Número de productores que atendieron a las llamadas de Alianza CAFE	- Productores - Asistente de digitalización
TIC Mis Lecciones CAFE	95 % de los entrenadores comunitarios usan y encuentran útil el desarrollo de Mis Lecciones CAFE	- Nivel de satisfacción de la experiencia del usuario - Interacciones con la plataforma - Mensajes enviados - Mensajes leídos - Mensajes recibidos	- Productores - Asistente de digitalización
TIC Aló ingeniero	80 % de los productores usan y encuentran útil el desarrollo de Aló ingeniero CAFE	- Nivel de satisfacción de la experiencia del usuario - Interacciones con la plataforma - Mensajes enviados - Mensajes leídos - Mensajes recibidos	- Productores - Asistente de digitalización
Satisfacción de los recursos comunicacionales	90% de los productores se sienten satisfechos, representados y consideran útil los materiales comunicacionales	- Nivel de satisfacción y representatividad de los materiales comunicacionales - Utilidad de los recursos comunicacionales - Preferencia de formatos y medios - Mejora en la competencia digital	- Productores

Elaboración propia

4.2.5.2. Métodos de recolección de datos

La recolección de datos debe realizarse con profundidad y frecuencia. Los indicadores se monitorearán mes a mes de acuerdo a los módulos capacitados. Cada trimestre se hará un reporte consolidado con una recolección de datos profunda para evaluar cambios o continuación en las acciones.

Para que la evaluación tenga el carácter participativo se recolectarán los datos cualitativos y cuantitativos. Los datos cuantitativos serán recogidos principalmente mediante encuestas elaboradas por el equipo de comunicaciones y monitoreo, y aplicadas en campo por los entrenadores comunitarios. Los datos cualitativos serán recogidos mediante *focus group* a cargo del comunicador zonal y en articulación con los entrenadores comunitarios.

Se complementará el levantamiento de datos con documentación fotográfica de cambio en parcelas modelo donde se evidenciará el resultado en la productividad luego de la adopción de buenas prácticas agrícolas. Asimismo, se hará una recolección de historias motivacionales con ejemplos de productores que adoptan las prácticas y el cambio observado.

Tabla 17: Recolección de datos de SyE

Item	Método de recolección de datos	Encargado
Video	- Encuesta	- Entrenadores comunitarios - Personal de monitoreo
Spot radial	- Encuesta - Informe	- Entrenadores comunitarios - Personal de monitoreo
Llamada pregrabada piloto	- Encuesta - Informe	- Entrenadores comunitarios - Personal de monitoreo
TIC Mis Lecciones CAFÉ	- Encuesta - <i>Focus group</i>	- Entrenadores comunitarios - Asistente de digitalización - Comunicador zonal
TIC Aló ingeniero	- Encuesta - <i>Focus group</i>	- Entrenadores comunitarios - Asistente de digitalización - Comunicador zonal
Satisfacción de los recursos comunicacionales	- Encuesta - <i>Focus group</i>	- Entrenadores comunitarios - Asistente de digitalización - Comunicador zonal

Elaboración propia

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO

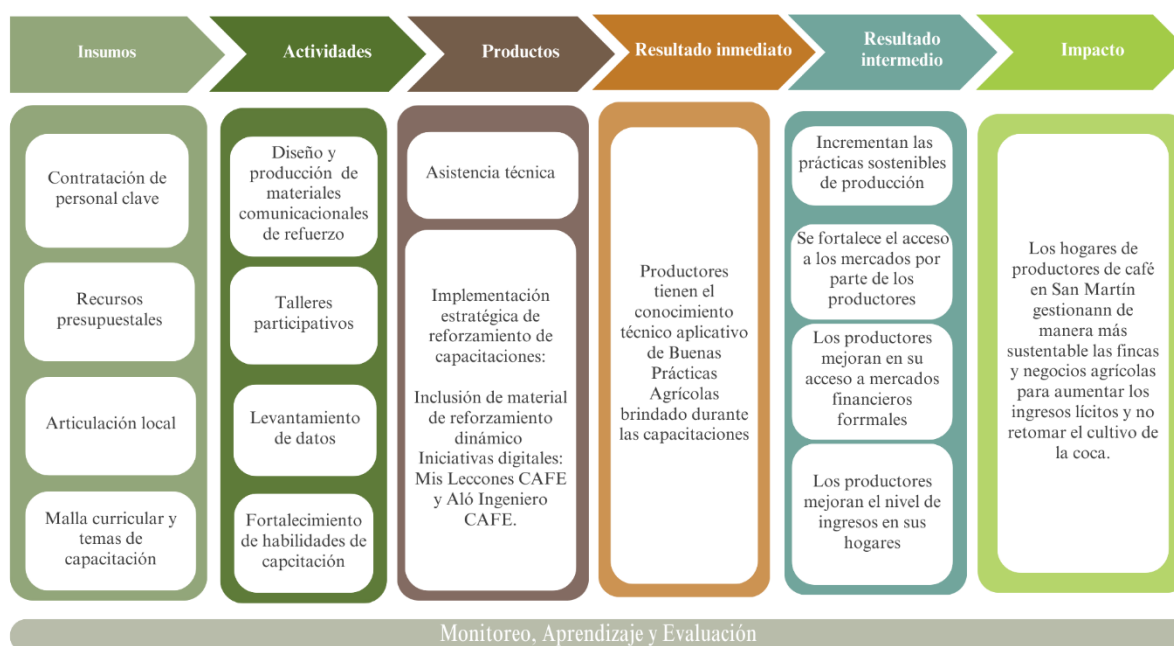
5.1. Evaluación del diseño estratégico e impacto

La valoración de impacto tomará como herramienta a la teoría de cambio, una de las herramientas más utilizadas en la evaluación de impacto de estrategias de intervención social.

En la figura 15 se hace un detalle de la cadena causal de insumos, actividades y productos relacionados con la intervención que mejorará los resultados y resultados finales de la estrategia integrada de comunicación (Gertler, et al. 2017).

La cadena causal desarrollada se debe validar al término de la implementación y evaluar con la misma herramienta para verificar y medir el impacto obtenido y el cumplimiento del propósito de tener productores en áreas de Desarrollo Alternativo integradas en un sistema de mercado de café rentable y sostenible.

Figura 15: Teoría del cambio de la estrategia



Elaboración propia

5.2. Relación costo-eficiencia

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ha desarrollado un modelo de costo-eficiencia aplicado a comunicaciones cuando varios canales son posibles y se necesita compararlos. Para este desarrollo se ha considerado los pasos: (i) el alcance estimado usando el canal determinado; (ii) el costo de elaboración (incluye el personal, la producción y distribución); (iii) el costo de llegar a una persona; (iv) la eficacia del canal (designando como 100 la eficacia de un encuentro individual). Este cálculo da como resultado el puntaje del costo-eficiencia del canal, cuanto más alto sea el puntaje, más atractivo es el canal (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012).

Las ratios de eficiencia utilizados han sido determinados de acuerdo a dos fuentes. La primera es el nivel de eficiencia de los recursos comunicacionales según los entrenadores comunitarios y la segunda, es el puntaje de eficiencia por recurso de acuerdo con el proyecto Mocca¹³, tras la implementación de una estrategia de comunicación dirigida a 120 000 productores de café y cacao.

En el siguiente cuadro se detalla los resultados esperados de la asistencia técnica con estrategia de reforzamiento de conocimiento basada en comunicaciones.

Tabla 18: Resultados esperados de la asistencia técnica con estrategia de reforzamiento basada en comunicaciones

	Asistencia técnica sin estrategia de reforzamiento	Asistencia técnica con estrategia de reforzamiento
Alcance estimado	4836	9672
Costo de producción Personal, producción y distribución	S/. 127,530.00	S/. 190,436.00
Costo para llegar a una persona	S/. 26.371	S/. 19.689
Efectividad estimada del canal	60	90
Puntuación de costo - eficiencia	2.28	4.57

Elaboración propia

¹³ Iniciativa financiada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos a través de su Programa de Alimentos para el Progreso (Food for Progress Program) <https://mocca.org/>

Adicionalmente, se ha evaluado cada recurso comunicacional para determinar los más eficientes. Como resultado se obtuvo que los spots radiales, los videos y tutoriales, y el material ilustrativo enviado por WhatsApp son las estrategias de acercamiento más eficientes, seguidas de las llamadas individuales.

Tabla 19: Costo-eficiencia por recurso comunicacional

	Demostración en campo / cara a cara	Llamadas telefónicas individuales	Material ilustrativo enviado por WhatsApp	Videos y tutoriales	Spots radiales	Repartir material impreso	Sesiones de capacitación virtual	Recordatorios por SMS
Alcance estimado	4 836	4 836	6 448	9 672	40 000.00	4 836	4 836	4 836
Costo de producción Personal, producción y distribución	S/. 3,000.00	S/.15,580.00	S/.13,080.00	S/.13,080.00	S/.14,692.00	S/.17,645.00	S/.10,130.00	S/. 3,560.00
Costo para llegar a una persona	S/. 0.620	S/. 3.222	S/. 2.029	S/. 1.352	S/. 0.367	S/. 3.649	S/. 2.095	S/. 0.736
Efectividad estimada del canal	100	90	80	80	40	30	10	1
Puntuación de costo - efectividad	161.20	27.94	39.44	59.16	108.90	8.22	4.77	1.36

Elaboración

CONCLUSIONES

- El sector del café es una importante fuerza en la economía del Perú, al generar un tercio del empleo agrícola nacional, teniendo 223 mil familias dedicadas al trabajo de producción, de las cuales la mayoría son pequeños agricultores.
- Coffee Alliance for Excellence (Alianza CAFE) apoya a familias cafetaleras de regiones como San Martín, Ucayali y Huánuco, a través de la transferencia de conocimientos mediante la asistencia técnica y el acompañamiento, obteniendo resultados tangibles como el aumento de la productividad y mejora de ingresos de los productores asistidos durante su ejecución.
- En 2020, con el inicio de la pandemia por la COVID 19, los confinamientos y la distancia social han afectado a la industria. En la organización se presentó un importante punto de quiebre al no haber una modalidad de comunicación con el productor que se adapte a las circunstancias tras la emergencia sanitaria. De este modo, el desafío de la organización se centra en la comunicación dirigida al destinatario social y en la ausencia de una estrategia de reforzamiento del conocimiento brindado en las capacitaciones presenciales.
- Las principales evidencias del problema son que la comunicación no estaba considerada como una fase dentro del proceso de asistencia técnica; la baja capacidad de respuesta de asistencia técnica, debido a la asistencia técnica se realizaba solo de manera presencial; el desconocimiento del perfil de los productores y entrenadores comunitarios (actores clave), y una desactualización de datos que no permitían establecer contacto fluido con las familias productoras. Los requerimientos preliminares de los actores clave y las principales evidencias del problema se validaron mediante los resultados de investigación del diagnóstico participativo realizado en campo (Moyobamba, San Martín)
- La propuesta desarrollada es un punto de encuentro entre el marketing y comunicaciones vistos desde el área de negocios y la comunicación para el desarrollo y sus implicancias en el ámbito rural. Asimismo, cumple con las características de una innovación social debido al nivel de transversalidad, trascendencia, sostenibilidad, escalabilidad y replicabilidad. Con su aplicación se espera brindar un aporte importante a los proyectos de asistencia técnica y con la inclusión de aprendizaje combinado.

- Se cumplieron con los objetivos del desarrollo de un diagnóstico participativo de comunicación rural (análisis de actores los prioritarios, del ecosistema de relaciones sociales, y de recursos de comunicación eligiendo los más efectivos) una estrategia de gestión comunicacional (desarrollo estratégico), y la propuesta de un plan de evaluación de resultados y sostenibilidad (SyE participativo)
- Se categorizó al destinatario social en cuatro arquetipos: parejas agricultoras, experto cafetalero, mujeres asociadas y productor seguidor; y a los entrenadores comentarios en dos arquetipos que se distinguen por una particularidad relacionada a la proactividad a la tecnología o a la de campo, pero ambos comparten motivaciones y característica y motivaciones.
- La propuesta estratégica está relacionada a los tres puntos críticos del proceso de asistencia técnica que se abordarán mediante comunicaciones, a partir de los cuales se ha desarrollado una línea estratégica con enfoque de información disponible en formas que el destinatario social la encuentre útil, relevante y atractiva con tres acciones claras (i) Crear un espacio participativo e inclusivo para incorporar el aprendizaje de los entrenadores a las principales herramientas de capacitación, y asegurar la apropiación de la metodología en habilidades de capacitación. (ii) Desarrollar recursos comunicacionales dirigidos a los productores e incorporarlos articuladamente a las herramientas de capacitación. (iii) Desarrollar una única fuente de consulta y retroalimentación donde el productor puede encontrar el material que necesitan para complementar su conocimiento.
- La estrategia presentada será implementada como hoja de ruta en un periodo de doce meses. A la vez, se ha propuesto un plan de Seguimiento y Evaluación con carácter participativo que contiene criterios, indicadores y método de recolección de datos a fin de asegurar la sostenibilidad de la estrategia.
- La validación de impacto se realizó en base a la teoría de cambio y al análisis costo - eficiencia de la estrategia. Se muestra que una estrategia presencial con estrategia de reforzamiento basada en comunicaciones es más efectiva. Asimismo, se ha evaluado cada recurso comunicacional para determinar los más eficiente. Como resultado se obtuvo que los spots radiales, los videos y tutoriales, y el material ilustrativo enviado por WhatsApp son las estrategias de acercamiento más eficientes.

RECOMENDACIONES

- Si bien la estrategia será implementada como hoja de ruta. A través del seguimiento y evaluación, mediante reportes periódicos, se determinará la reestructura de lo que no resulta efectivo, la continuación de lo que genera impacto, y la adición de acciones de respuesta a las necesidades de los productores.
- Para una eficiente implementación, se debe tener en cuenta el equipo estratégico que conozca y se involucre no solo en el conocimiento técnico, sino en el conocimiento cultural.
- Los resultados de una estrategia de comunicación no se ven en un corto plazo, sino que su aplicación y cambio de hábitos se validan en la sostenibilidad una vez que el proyecto termina, por lo que es importante medir los avances y no perder el carácter participativo del proceso para reforzar la capacidad local de la comunidad e identificar líderes que puedan tomar la posta de las iniciativas una vez concluido el proyecto.
- Se recomienda profundizar en el conocimiento del perfil de los actores clave periódicamente, pues existen cambios sociales y culturales importantes que pueden determinar que una acción estratégica ya no sea eficiente, y para asegurar que el desarrollo de estrategias que realmente sean respuesta a las necesidades del destinatario social.
- Finalmente, se recomienda no perder la importancia de las comunicaciones dentro del personal de campo y administrativo para reforzar la apropiación desde dentro del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]. (2022). *Alianza para la excelencia de CAFE*. Lima.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación [COSUDE]. (2014). *Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica*. Cooperación Suiza (COSUDE).
- Ai, T., Steinfeld, C., Chiwasa, H., & Ganunga, T. (2019). Understanding Malawian farmers' slow adoption of composting: Stories about composting using a participatory video approach. *Land degradation & development*.
- Aleman, G. (16 de noviembre de 2023). Communication manager - Proyecto Mocca.
- Alianza CAFE. (2021). *Informe Anual 2021*. Lima.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard d Irwin.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Cómo promover innovaciones sociales de alto impacto*. BID.
- Banco Mundial y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2007). *Congreso mundial de la comunicación para el desarrollo*. Roma. <https://www.fao.org/3/ai143e/ai143e00.pdf>
- Becas Santander. (20 de abril de 2022). <https://www.becas-santander.com/es/blog/innovacion-social.html>
- Belch, G., & Belch, M. (2001). *Contemporary advertising*. Chicago: McGraw Hill.
- Belch, G., & Belch, M. (2020). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (12 ed.). McGraw Hill.
- Cámara de Café y Cacao. (31 de Marzo de 2022). *Cámarade Café y Cacao*. <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=160>
- Campanhout, B. V., Lecoutere, E., & Spielman, D. (2019). Empowering women with digital extension in Uganda: Effects of information and role models. *New Economics Paper*, 22.
- Castelló-Martínez, A., & Pino Romero, C. (2019). *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada*. Madrid: Editorial ESIC.
- Castells, M. (2002). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Innovación para el desarrollo - La clave para una recuperación transformadora en América Latina y El Caribe*.

- CEPAL. <https://www.cepal.org/es/subtemas/innovacion-social#>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (Marzo de 2022). *Política Nacional contra las drogas al 2030*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2012814/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Contra%20Drogas%20al%202030.pdf.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (s.f.). <https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/C1BD4590015E9DE205256D25005C8FD9?opendocument>
- Cui, Z., Zhang, H., & Chen, X. (7 de marzo de 2018). Pursuing sustainable productivity with millions of smallholder farmers. *Nature*, 363–366. <https://www.nature.com/articles/nature25785>
- Dirección General de Políticas Agrarias [DGPA]. (2020). *Observatorio de Commodities – Café*. https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Reporte_Obs_Commodities_Cafe.pdf
- Fabregas, R., Michael, K., & Frank, S. (2019). Realizing the Potential of Digital Development: The Case of Agricultural Advice. *Science*.
- Fairtrade International. (mayo de 2022). *Fairtrade International*. <https://info.fairtrade.net/es/product/coffee>
- Fernando, C. P., Ángel Hernando, G., & Isidro, M.-G. (2021). Uso educativo de la radio en tiempos de pandemia en escuelas rurales chilenas. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 59-76.
- Fraser, C., & Restrepo-Estrada, S. (1998). *Communicating for development: human change*. Londres, New York: IB Tauris & Co Ltd. <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/Doc-Repository/doc/doc478691.PDF>
- Gandhi, R., Veeraraghavan, R., Toyama, K., & Ramprasad, V. (2007). Digital Green: Participatory video for agricultural extension. *2007 International Conference on Information and Communication Technologies and Development*, 1-10. <https://ieeexplore.ieee.org/document/4937388>
- Gashaw T., A., Tanguy, B., Simrin, M., & David J., S. (2022). Accelerating technical change through ICT: Evidence from a video-mediated extension experiment in Ethiopia. *Elsevier*.
- Gertler, P. J., Sebastián Martínez, P. P., & Rawlings y Christel M. J. Vermeersch, L. B. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Grupo Banco Mundial.

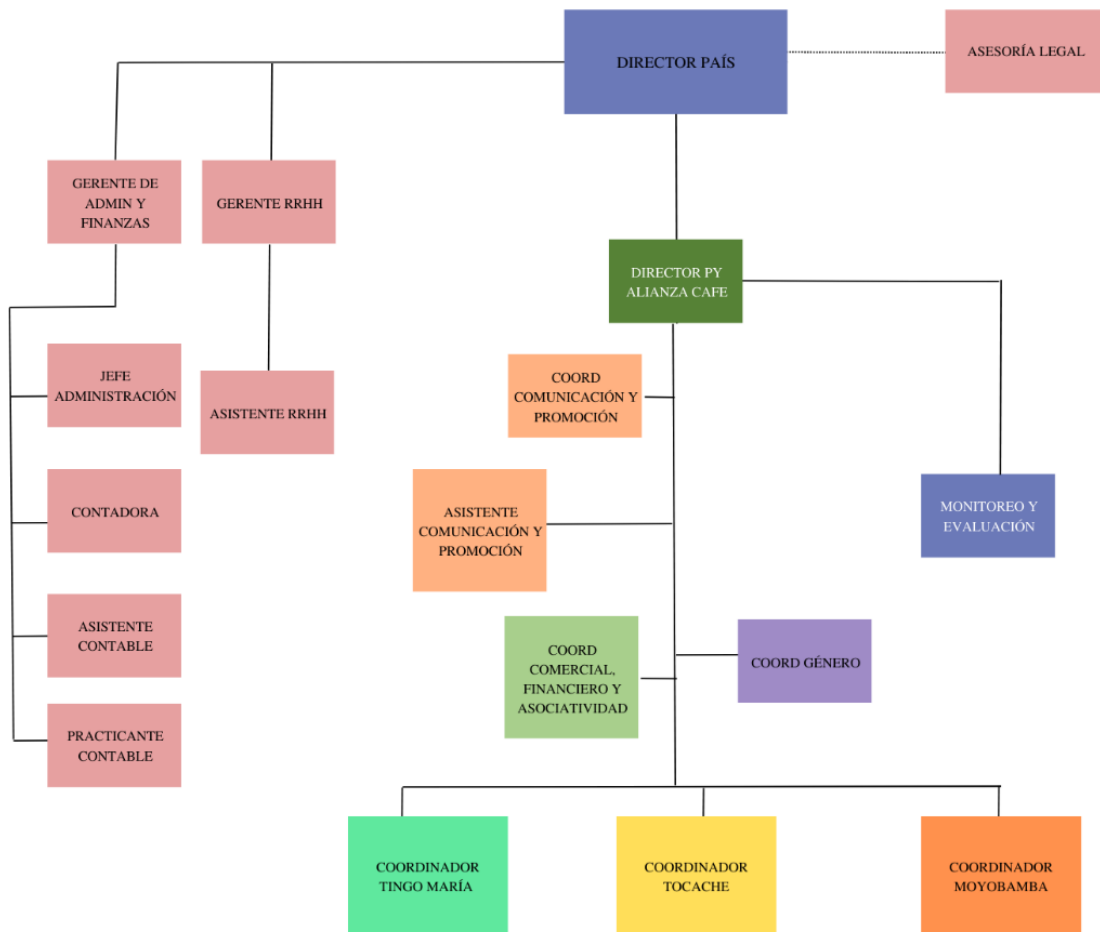
- Giulivi, N., Harou, A., Gautam, S., & Guereña, D. (mayo de 2023). Getting the message out: Information and communication technologies and agricultural extension. *American Journal of Agricultural Economics*, 1011-1045.
- Gonzales, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Gray, D. (15 de julio de 2017). Updated Empathy Map Canvas. <https://medium.com/@davegray/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>
- Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, 26-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020038002>
- Guo, J., Jin, S., Chen, L., & Zhao, J. (30 de octubre de 2018). Impacts of Distance Education on Agricultural Performance and Household Income: Micro-Evidence from Peri-Urban Districts in Beijing. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su10113945>
- Hubspot. (2018). *Buyer Persona Guide*. <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>
- Junta del Café Peruano. (Septiembre de 2020). <https://juntadelcafe.org.pe/el-cafe-de-peru/>
- Kathryn, V., Kentaro, T., & Tushi, B. (2015). *Learning Digitally: Evaluating the Impact of Farmer Training via Mediated Videos*. Digital Green. <https://www.digitalgreen.org/wp-content/uploads/2017/06/NEUDC2015-519.pdf>
- Kelsey, J. B. (2013). Market inefficiencies and the adoption of agricultural technologies in developing countries. *UC Berkeley*. <https://escholarship.org/content/qt6m25r19c/qt6m25r19c.pdf>
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Mexico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management: A South Asian perspective*. Pearson Education. <http://online.kottakkalfarookcollege.edu.in:8001/jspui/bitstream/123456789/1130/1/Marketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Larochelle, C., Alwang, J., Travis, E., Barrera, V., & Dominguez Andrade, J. (2 de noviembre de 2019). Did You Really Get the Message? Using Text Reminders to Stimulate Adoption of Agricultural Technologies. *The Journal of Development Studies*, 548-564. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2017.1393522>
- Leeuwis, C., & Hall, A. (2010). *Facing the challenges of climate change and food security: the role of research, extension and communication institutions*. Roma: Research and Extension Branch at FAO. <https://edepot.wur.nl/176533>

- Lehtola, V. V., & Ståhle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 27.
- Mefalopulos, P. (2008). *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. Washington DC: Banco Mundial. <https://www.caluniv.ac.in/global-mdia-journal/Winter%20Issue%20December%202011%20Documents/D%201.%20DEVELOPMENT%20COMMUNICATION%20SOURCEBOOK%20-WORLDBANK%202008.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Innovar para conectar: Estrategias y medidas de regulación para reducir la brecha digital*. Lima.
- O'Brien, D. (2021). A Guide for Incorporating E-Teaching of Physics in a Post-COVID World. *American Journal of Physics* , 403-412.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2010). *Desarrollo Alternativo en el área andina*. https://www.unodc.org/documents/alternative-development/Desarrollo_alternativo.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (30 de abril de 2021). Potenciar la innovación y la creatividad para lograr el cambio social.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2012). *Caja de Herramientas para la Seguridad Alimentaria*. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2012). *Guía sobre el Ciclo del Proyecto. Calidad de Resultados*. Roma, Italia: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). *Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural*. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016). *Comunicación para el desarrollo rural: Directrices para la planificación y formulación de proyectos*. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Comunicación para el desarrollo*. <https://www.fao.org/communication-for-development/es/>
- Organización Internacional de Café. (Julio de 2022). *Coffee Market Report. July 2022*. <https://www.ico.org/documents/cy2021-22/cmr-0722-e.pdf>
- Organización Internacional del Café. (Junio de 2020). <https://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-3c.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

- Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J., & Crespo-Almendros, E. (2017). Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)? *International Journal of Advertising*.
- Porter, M. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española. (2023). *Real Academia Española*.
<https://dle.rae.es/estrategia>
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rikin, G., Rajesh, V., Kentaro, T., & Vanaja, R. (2007). Digital Green: Participatory video for agricultural extension. *2007 International Conference on Information and Communication Technologies and Development*, 1-10.
- Schultz, E. (18 de Enero de 1993). Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view. *The Business Journals*, 17.
<https://www.proquest.com/docview/216425345>
- Seric, M., & Gil Saura, I. (28 de mayo de 2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: Una revisión. *Pontificia Universidad Javeriana*, 31.
- Silvia, S., Musebe, R., Baars, E., Ganatra, D., & Romney, D. (2020). Going digital in agriculture: how radio and SMS can scale-up smallholder participation in legume-based sustainable agricultural intensification practices and technologies in Tanzania. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 583-594.
- Spielman, D., Lecoutere, E., Makhija, S., & Van Campenhout, B. (2021). Information and Communications Technology (ICT) and Agricultural Extension in Developing Countries. *Annual Review of Resource Economics*, 177-201.
- Stein, D., & Craig, V. (2012). *Understanding Theory of Change in International Development. Justice and Security Research*.
- Technoserve Inc. (2021). *Digitally Enabled Training for Unconnected Farmers*. Washington DC.
- Technoserve Inc. (2022). <https://www.technoserve.org/our-work/agriculture/coffee/>
- USAID. (2022). <https://www.usaid.gov/es/peru/our-work>

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama general Alianza CAFÉ



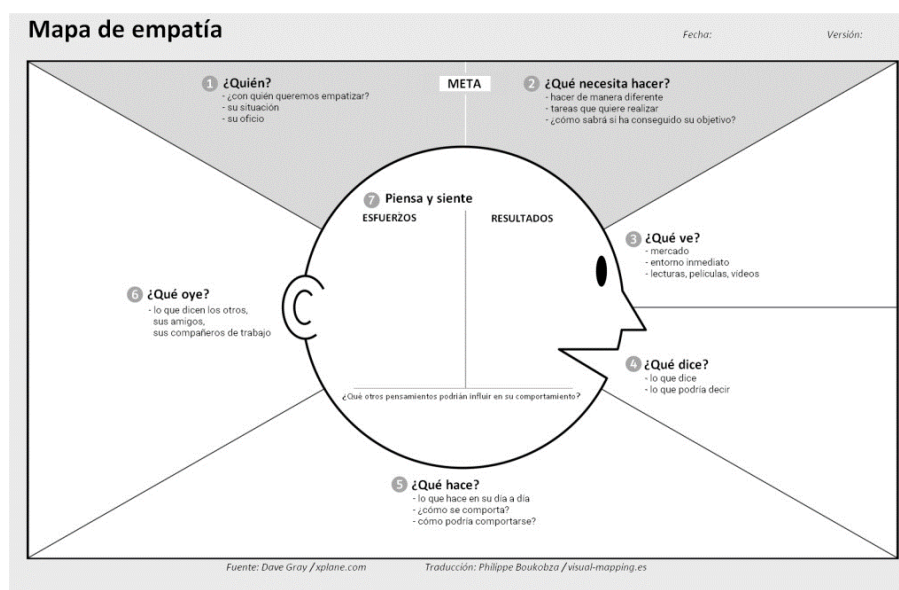
Fuente: Technoserve, Alianza CAFE

Anexo 2: Objetivos de las visitas realizadas por los Entrenadores Comunitarios

Objetivos de las visitas realizadas por los Entrenadores Comunitarios	
Verificación de la Aplicación Práctica	Verificar si los conocimientos y las prácticas enseñadas durante las capacitaciones grupales se están aplicando correctamente en la realidad. Esto es fundamental para garantizar que los agricultores estén implementando las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y otros consejos técnicos de manera efectiva.
Corrección de Errores y Malentendidos	Brindar orientación adicional y aclarar cualquier confusión para asegurarse de que las prácticas agrícolas se realicen correctamente.
Apoyo Personalizado	Enfocar de manera personalizada las recomendaciones según las necesidades individuales de cada agricultor, pues cada agricultor tiene circunstancias específicas en su parcela, como variaciones en el suelo, el clima y otros factores.
Mantenimiento de la Motivación	Servir como una fuente de motivación para los agricultores, ya que saber que un entrenador regresará para verificar su progreso puede alentar a los agricultores a seguir practicando las BPA y esforzarse por mejorar.
Evaluación de Resultados	Evaluar y medir el impacto de las capacitaciones y el proyecto en general, mediante la recopilación de datos sobre la productividad, la calidad de los cultivos y otros indicadores clave para evaluar si se están logrando los objetivos del proyecto.
Construcción de Relaciones de Confianza	Fortalecer la relación entre los agricultores y los entrenadores al construir y mantener esa confianza.
Aprendizaje Continuo	Aprender de los agricultores durante estas visitas, profundizando en información sobre los desafíos específicos que enfrentan los agricultores en el terreno y adaptar sus estrategias de capacitación.

Elaboración Propia

Anexo 3: Plantilla original de mapa de empatía



Fuente: Dave Gray/XPLANE

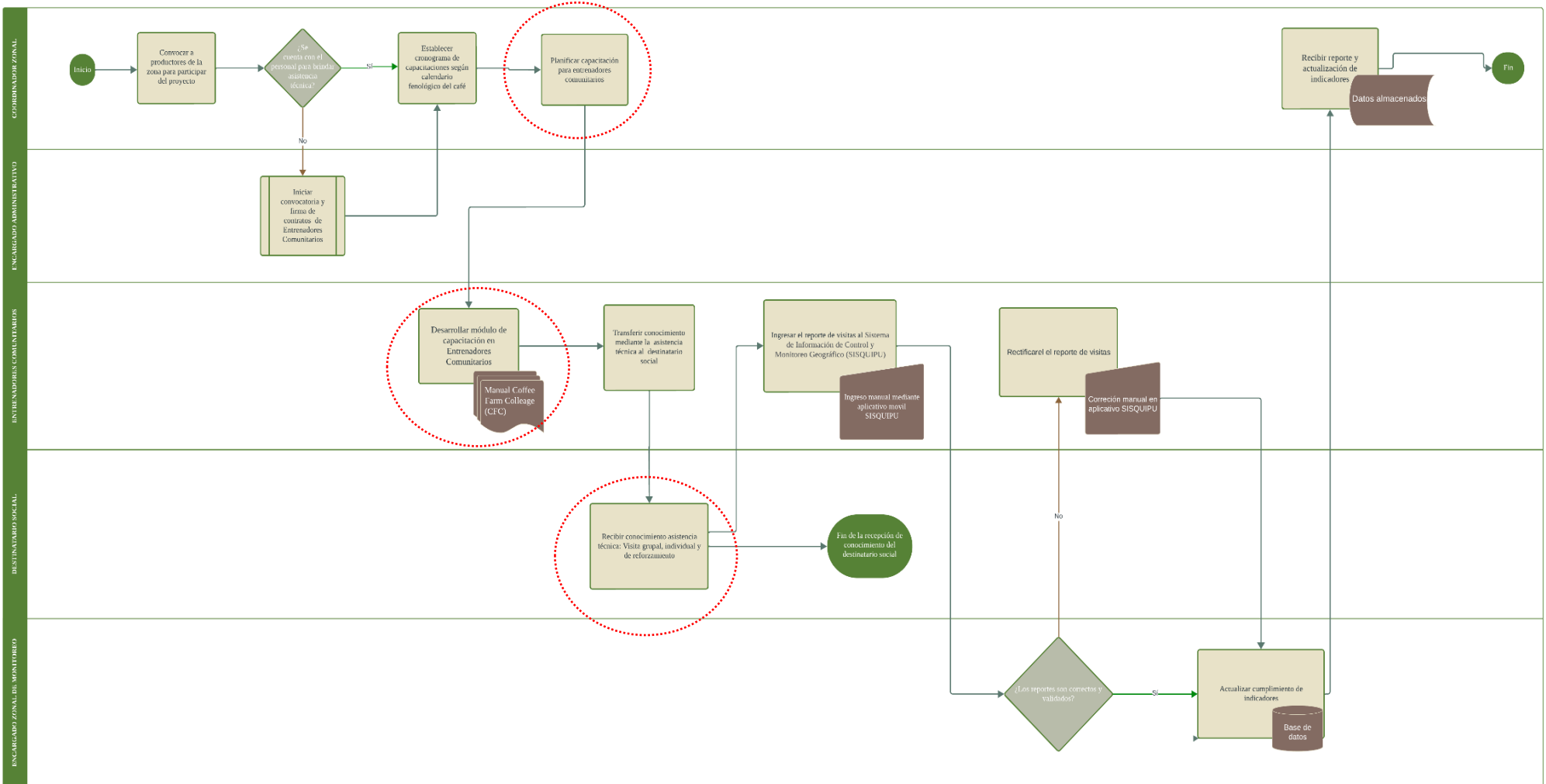
Traducción: Philippe Boukboza/visual-mappin

Anexo 4: Comparación entre la Comunicación para el Desarrollo y otros tipos de comunicación

	Propósito	Principal Función
Comunicación para el Desarrollo	Su objetivo es cambiar la sociedad participando y empoderando a las partes interesadas	Apoya la igualdad de acceso a la información, el conocimiento y las herramientas de comunicación; fomenta la participación, el diálogo y la acción colectiva.
Comunicación Corporativa	Se comunican principalmente a una audiencia externa sobre el trabajo y las actividades de la organización	Utilizar los medios de comunicación para dar a conocer la misión y los principios de la organización; informa a la audiencia correcta sobre eventos relevantes
Comunicación interna/organizacional	Ayuda a gestionar la información dentro de una organización o proyecto (por regla general, esta guía es parte de la comunicación de la empresa).	Asegura el intercambio correcto y efectivo de información relevante entre los empleados y dentro de la organización.

Fuente: Mefalopulos, P. (2008). Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication. Washington DC: Banco Mundial.

Anexo 5: Puntos críticos del proceso de asistencia técnica



Elaboración Propia

Anexo 6: Herramientas utilizadas en la identificación y selección de temas clave

Herramientas utilizadas	Descripción
Revisión de datos secundarios	Revisión de descripción del proyecto, informes, y material de capacitación y metodología de asistencia técnica
Entrevistas a productores	Entrevistas a profundidad a productores de distintas localidades, pertenecientes a la organización de productores CAPAASAN (Cooperativa Alonso de Alvarado San Martín) y APROSELVANOR (Asociación de Productores Selva Nororiental) Fecha: 12 y 16 de setiembre de 2023
Entrevistas complementarias a personal clave	Entrevistas realizadas de modo virtual y presencial Coordinador zonal Moyobamba Encargado de Monitoreo Ex Coordinadora de Comunicaciones Asesora de fortalecimiento del personal de campo en el uso y manejo de metodologías de capacitación Comunicadora zonal Moyobamba
Lluvia de ideas	Entrenadores de campo del proyecto CAFE Mujeres y Alianza CAFE Fecha: 16 de setiembre de 2023

Elaboración propia

Anexo 7: Herramientas utilizadas en el análisis de actores relevantes y ecosistema de relaciones sociales del productor

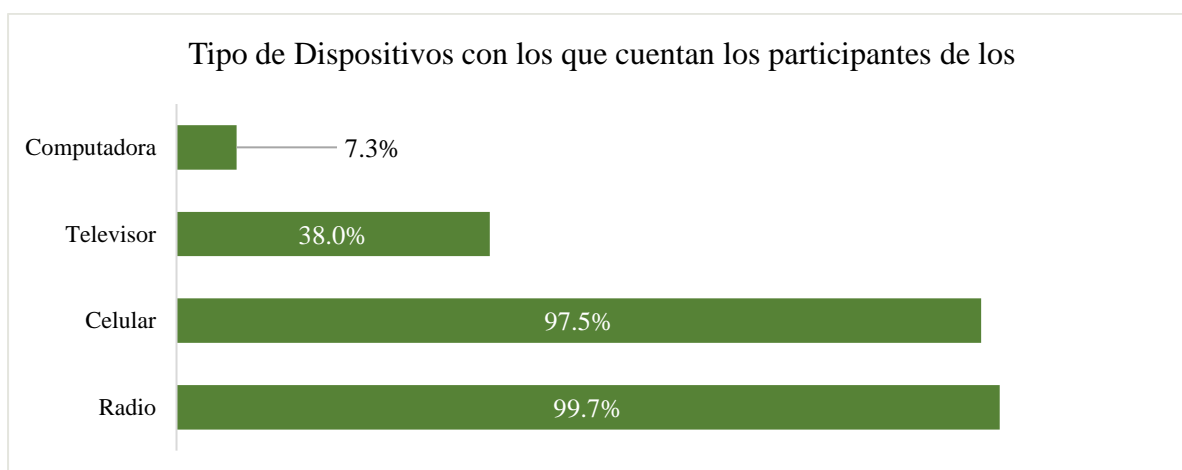
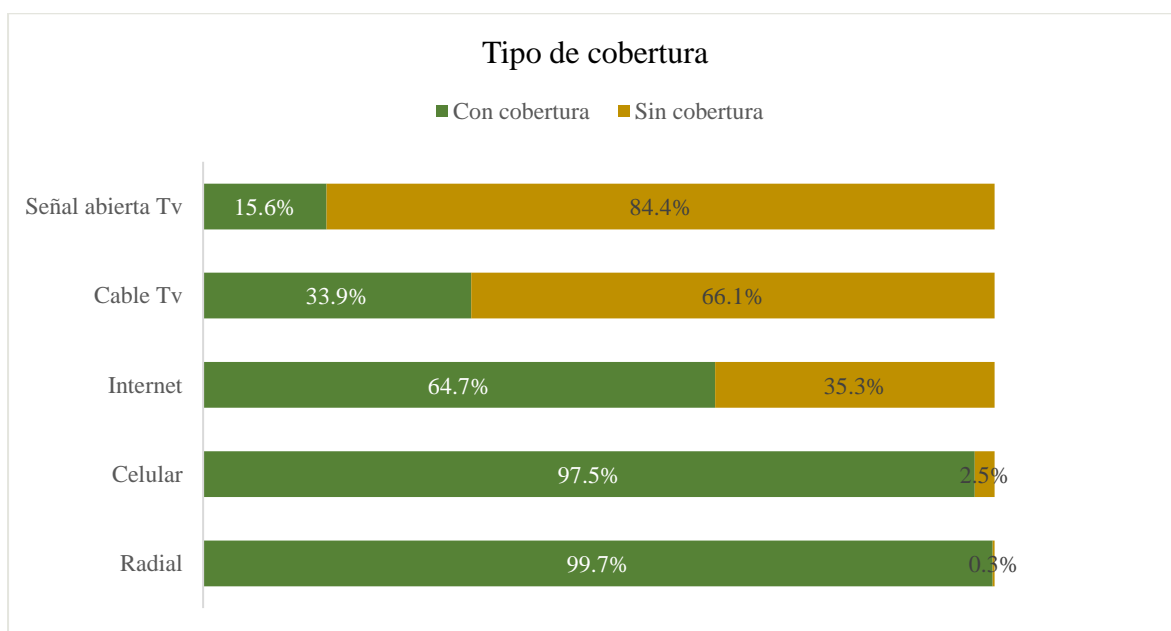
Análisis de actores relevantes	
Herramientas utilizadas	Descripción
Revisión de datos secundarios	Revisión de descripción del proyecto, informes, material de capacitación y metodología de asistencia técnica, y mapeo del ecosistema CAFE
Entrevistas a productores	Entrevistas a profundidad a productores de distintas localidades, pertenecientes a la organización de productores CAPAASAN (Cooperativa Alonso de Alvarado San Martín) y APROSELVANOR (Asociación de Productores Selva Nororiental) Fecha: 12 y 16 de setiembre de 2023
Entrevistas a entrenadores comunitarios	Entrevista a entrenadores comunitarios del proyecto Alianza CAFE Entrevistas realizadas de modo virtual y presencial Fecha: mes de setiembre
Entrevistas complementarias a personal clave	Entrevistas realizadas de modo virtual y presencial Coordinador zonal Moyobamba Encargado de Monitoreo Ex Coordinadora de Comunicaciones Encargada de comunicaciones Moyobamba Asesora de fortalecimiento del personal de campo en el uso y manejo de metodologías de capacitación Comunicadora zonal Moyobamba
Observación directa	Observación directa de asesorías de Día de Campo y Capacitación de BPA Fecha: 12, 13 y 16 de setiembre de 2023

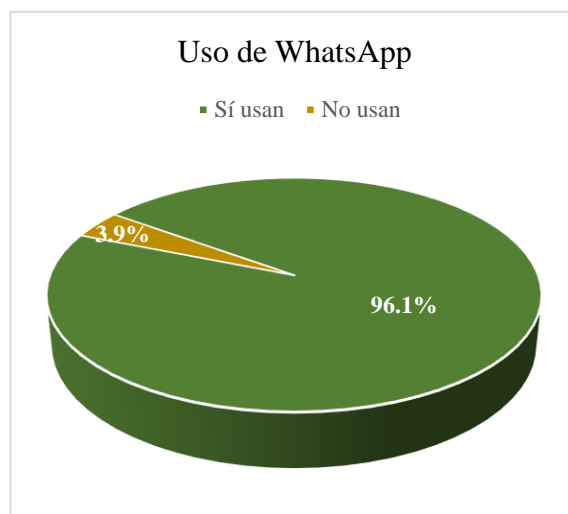
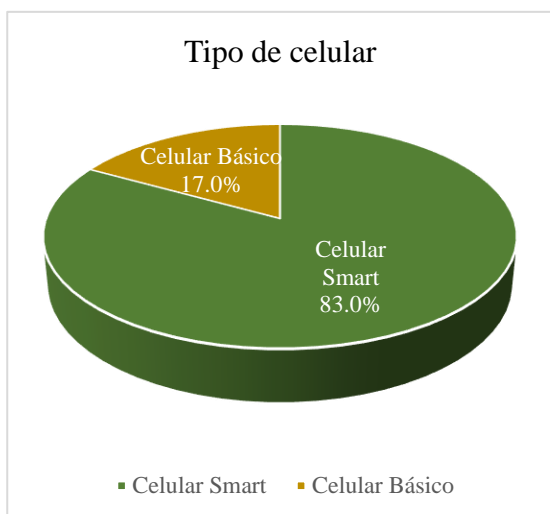
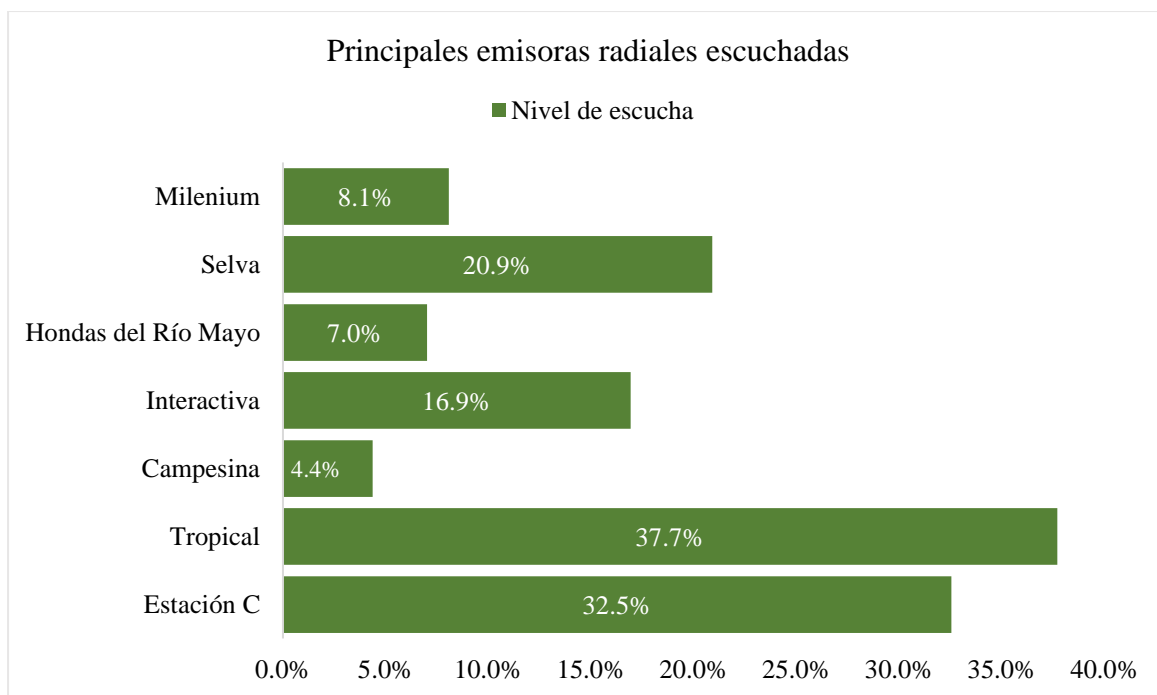
Elaboración propia

Anexo 8: Análisis de los recursos de comunicación

- Resultados de encuestas Productores

Datos generales de la muestra		
Total de miembros en Moyobamba	4836	100%
Total de encuestados	2268	47%

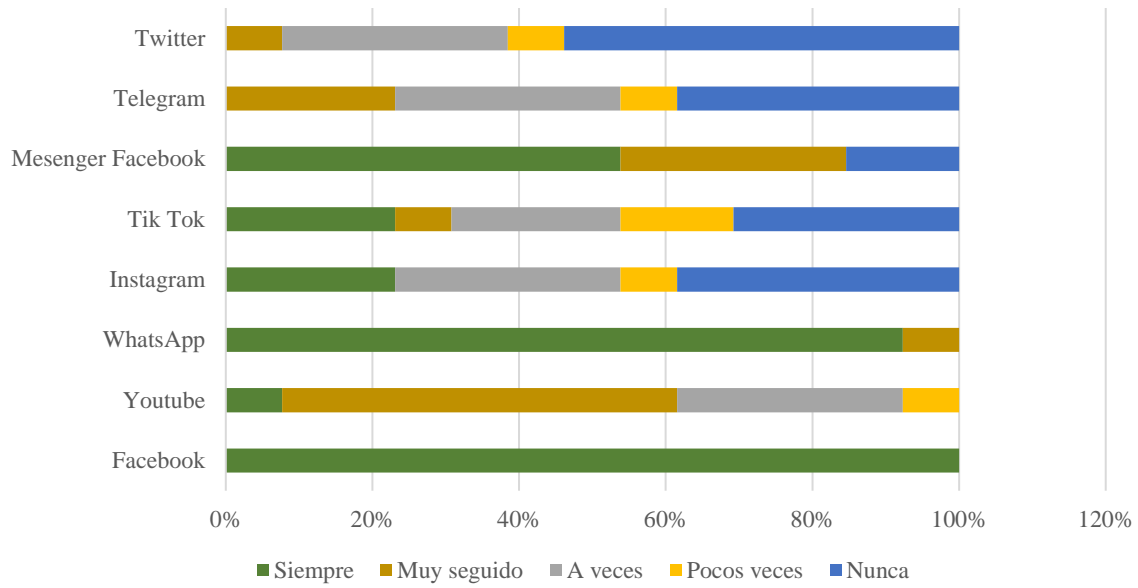




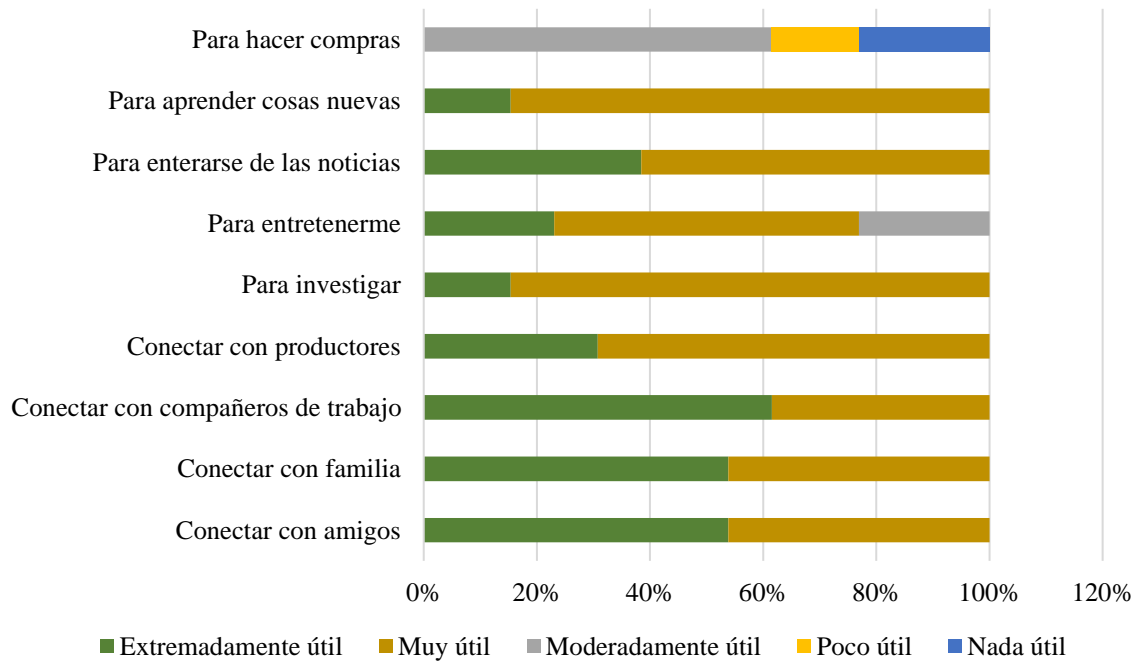
- Resultados de encuestas Productores**

Datos generales de la muestra		
Total encuestados	13	100%
Técnico en producción agropecuario		46.2%
Ingeniero Agrónomo		53.8%

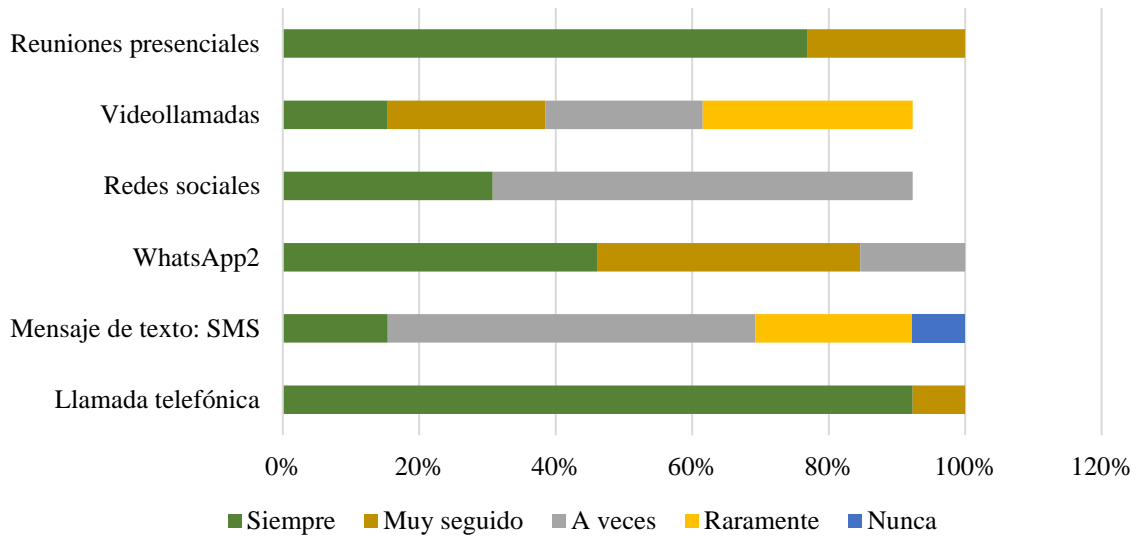
Preferencia y frecuencia de uso en redes sociales - Entrenadores comunitarios



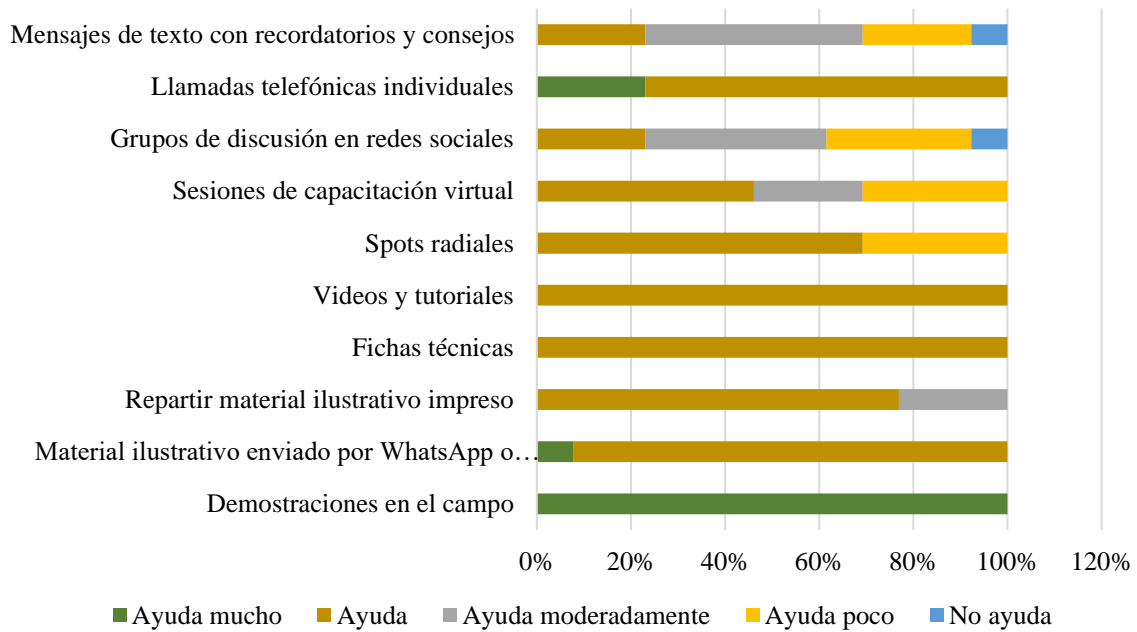
Utilidad de las redes sociales - Entrenadores comunitarios



Uso de medios para interactuar con productores - Entrenadores comunitarios



Nivel de eficiencia de los recursos comunicacionales, según entrenadores comunitarios





Anexo 9: Criterios para determinar el perfil del productor

Criterios para determinar perfil del productor	Rangos del criterio		
	Completo	Medio	Nulo
Nivel de estudios	Accedieron a estudios a nivel secundario completo (40%) o a estudios superiores (2%)	Accedieron a estudios a nivel primario completo (55%)	No tuvieron acceso a educación, no saben leer ni escribir (3%)
Nivel de digitalización	Digitalmente transformado Tiene teléfono inteligente, usa redes sociales sin dificultad (Facebook y WhatsApp), tiene televisión y escucha radio, tiene datos variables	Digitalmente mejorado Tiene teléfono básico o inteligente, hace uso mediano de WhatsApp y escucha radio, tiene datos variables	En proceso Teléfono básico o inteligente con uso básico y escucha radio
Nivel de actividad	Sobresaliente Agricultor líder, tiene una parcela modelo a cargo donde se muestra la aplicación de BPA, proactivo y tecnificado, muestra apertura de aprendizaje.	Notable Agricultor activo del bloque, aplica BPA, en algunos bloques el productor líder y el activo son la misma persona, tiene un nivel de tecnificación regular, prefiere la presencialidad, pero hace el esfuerzo por adaptarse a nuevos aprendizajes.	Estándar Productores seguidores, son quienes tienen sus parcelas y que aplican moderadamente las BPA, mantienen un nivel de actividad estándar y son más resistentes a nuevos aprendizajes.

Elaboración propia

Anexo 10: Ficha de Pretesteo



FICHA DE PRETESTEO

INFORMACIÓN

DATOS DE APLICACIÓN DEL PRETESTEO

Describa el modo de pretesteo realizado (grupo focal, cuestionario u otro), el lugar donde fue realizado y el número de productores o entrenadores comunitarios que fueron parte :

INSTRUCCIONES

Responda las siguientes preguntas de acuerdo al nivel que considere correcto según su percepción

PREGUNTAS	NOTAS DEL COMUNICADOR
Comprensión: ¿El material y su contenido puede ser entendido fácilmente? ¿Es el lenguaje apropiado? ¿El mensaje es relevante para las necesidades de los destinatarios?	
Atractivo: ¿El mensaje y el material llama la atención de su público y les resulta atractivo?	
Aceptabilidad: ¿La información que está en el material tiene credibilidad y no es ofensivo?	
Identificación: ¿Los participantes ven reflejados en los materiales sus necesidades o deseos, se identifican?	
Llamado a la acción: El mensaje y el material motivan a los participantes a tomar acción relacionada al tema que tratan?	

Nota para el comunicador:

- **Comprensión:** Claridad del contenido y de forma, evitar lenguaje desconocido o técnico, mantenerlos sencillo, coloquial y relacionado al contexto cultural. Asimismo contar con un tipo de letra que facilite la lectura.
- **Atractivo:** El atractivo del material está relacionado con el nivel de atención que recibe gracias al uso del color, ilustraciones, fotografías, música, efectos de sonido, formato, imágenes, animación, etc.
- **Aceptabilidad:** El mensaje y la forma en que se comunica deben ser aceptables para la audiencia, no ofensivo y creíble.
- **Identificación:** Los productores deberían ser capaces de identificarse con el material y reconocer que el mensaje es para ellos, los materiales deben estar alineados a la población y su entorno.
- **Llamado a la acción:** El material debe indicar claramente el papel de los interlocutores. El mensaje debe preguntar, motivar o inducir a la audiencia a llevar a cabo una determinada acción (aplicación de BPA). Si el material no llama a la acción, no hace falta evaluar este aspecto

Los cinco aspectos deben tener carácter aprobatorio, de lo contrario, se debe revisar el material en el criterios desaprobado.

Elaboración propia

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural

Anexo 11: Presupuesto de radios locales y personal

Presupuesto radios locales			Alcance estimado
Estación "C"	5 transmisiones diarias - 5 días a la semana	S/.500,00	10.000,00
Tropical	3 transmisiones diarias - 6 días a la semana	S/.312,00	10.000,00
Radio Selva	5 transmisiones diarias - 5 días a la semana	S/.500,00	10.000,00
Radio Interactiva	3 transmisiones diarias - 6 días a la semana	S/.300,00	10.000,00
TOTAL		S/.1.612,00	40.000,00

Elaboración propia

Concepto	Comunicador zonal	Editor de videos y contenido	Asistente de digitalización
Salario	S/.5.000,00	S/.4.000,00	S/.3.000,00
Impuesto sobre la renta	S/.468,00	S/.375,00	S/.65,26
Contribución de pensión	S/.625,00	S/.500,00	S/.375,00
Impuestos totales	S/.1.093,00	S/.875,00	S/.440,26
Pago neto	S/.3.907,00	S/.3.125,00	S/.2.559,74
Impuestos pagados por el empleador	S/.450,00	S/.360,00	S/.270,00
Costo total del empleado	S/.5.450,00	S/.4.360,00	S/.3.270,00

Elaboración propia

Anexo 12: Diferencias entre SyE tradicional y participativo

Criterio	SyE tradicional	SyE participativo
Participación de actores relevantes	- Encuestados	- Participantes en aspectos críticos de la planificación del programa
Enfoque de acopio de datos	- Amplitud de información - Datos cuantitativos	- Profundidad en la información - Datos cualitativos
Método para el acopio de datos	- Encuesta - Pruebas estructuradas	- Diagnóstico rural participativo: grupos focales, entrevistas a profundidad, observación directa
Instrumentos para la recolección de datos	- Cuestionario - Programa de entrevista - Pruebas previas y posteriores	- Guía de preguntas abiertas

Adaptación de: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). Manual de Comunicación para el Desarrollo Rural

Anexo 13: Panel fotográfico

Destinatario social – Productores



Entrenadores comunitarios



Viaje de Diagnóstico participativo en Moyobamba, San Martín





