EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO P – 114 AÑO 1, 2
"Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales en la Provincia de Grau, Región Apurímac – Perú"

Preparado para:

MADRE CORAJE

Lima, diciembre de 2011

Equipo evaluador: Gabriela Mejía Yovera
Wilfredo Mendoza
Keyss Torres
Magaly Román Huamán

ÍNDICE

I. Antecedentes del proyecto
II. Ubicación
III. Objetivos de la evaluación
IV. Aspectos técnicos metodológicos
V. Evaluación de los criterios
- V.1. Pertinencia
- V.2. Cobertura
- V.3. Eficacia
- V.4. Participación
- V.5. Sostenibilidad
- V.6. Eficiencia
- V.7. Coherencia

VI. Inclusión de los ejes transversales
VII. Conclusiones
VIII. Recomendaciones
IX. Lecciones aprendidas

Anexos

INTRODUCCIÓN

A solicitud de la Asociación Madre Coraje realizamos la evaluación técnica del proyecto P -114 **"Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales en la Provincia de Grau, Región Apurímac-Perú",** la cual contempla los requerimientos indicados en los términos de referencia.

El equipo de investigación desarrolló la evaluación bajo un enfoque participativo y de esfuerzo conjunto con los diferentes actores involucrados en el proyecto. Se aplicaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que permitieron recoger información clave y relevante para el análisis de la evaluación. El trabajo de campo tuvo una duración de 15 días, durante los cuales se visitó los diversos distritos de la provincia y se entrevistó a los actores clave, involucrados en la ejecución del proyecto. Cabe señalar, que la evaluación se desarrolló bajo una perspectiva crítica, imparcial y constructiva, en lo referente al cumplimiento de objetivos y metas.

El informe está estructurado en nueve secciones; se inicia con la descripción de los antecedentes y la ubicación del proyecto, para luego pasar a detallar los objetivos y aspectos técnicos metodológicos de la evaluación. Posteriormente, se pasa a los aspectos de fondo de la evaluación, que se refieren al análisis de la intervención considerando los criterios de: pertinencia, cobertura, eficiencia, efectividad, participación, sostenibilidad y coherencia. También analiza la lógica vertical y horizontal del proyecto, así como el grado de inclusión de los ejes transversales. Para finalizar el informe se incluyen las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Es importante, destacar que la presente evaluación permite proponer mejoras o redefinir procesos que permitan obtener los resultados e impactos necesarios en la población seleccionada, de tal manera que se asegure la calidad de la intervención, su sostenibilidad, así como su transparencia.

I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Dentro del proceso de descentralización que vive el Perú, a partir del año 2001 se empieza a reconocer la participación social para definir procesos y programas de desarrollo local a través de la implementación de instrumentos de gestión como son los planes de desarrollo concertados locales, provinciales y regionales. Estos planes son construidos en procesos participativos, consensuando las prioridades y las acciones entre líderes, autoridades y pobladores. Este proceso luego de 5 años de llevado a cabo, en el 2005, fue evaluado de manera participativa en el ámbito regional; los resultados expresaron la necesidad de participación de las instituciones de desarrollo local y el sector productivo en un trabajo conjunto. A partir de dichos resultados, en la provincia de Grau se implementaron acciones para contribuir a la superación de la pobreza e inseguridad alimentaria, desde las instituciones y programas como el Fondo de Compensación y Fondo Social (FONCODES), el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) y también de Instituciones como CARITAS y CEPRODER y el apoyo de la Asociación Madre Coraje en la parte de financiamiento.

Po otro lado, la Asociación Madre Coraje construye, a través del área de proyectos de desarrollo, su principal herramienta de intervención denominado Plan Integral (PI). Las propuestas de cooperación inicialmente constituyeron acciones de apoyo a la sostenibilidad y seguridad alimentaria de las familias, el acceso a la capitalización (fondos rotatorios y crédito) y el aporte para la ampliación de capacidades productivas; en estos últimos años vienen apoyando a proyectos educativos, al fortalecimiento de organizaciones y gobiernos locales, etc. Todos los trabajos de apoyo están focalizados en las regiones de Huancavelica y Apurímac.

En el año 2007 COPYME, tomando como referencia los procesos de desarrollo en marcha en la región Grau y el Plan Integral de Madre Coraje, inicia la implementando del proyecto *Comercialización Grau 2007*, en los distritos de Chuquibambilla, Santa Rosa, Curpahuasi, Pataypampa y Vilcabamba, teniendo como beneficiarios directos a diez organizaciones productivas.

Luego, en el año 2008, se inicia la implementación del proyecto P-94 "Promoción del Desarrollo Económico Local en los Distritos de Vilcabamba, Curpahuasi y Micaela Bastidas".

Con ambos proyectos se comienza a desplegar acciones de promoción del desarrollo económico local, al fortalecimiento de procesos de organización, la mejora de capacidades técnicas para una mejor articulación al mercado de los productores organizados, entre otros.

Posteriormente, sobre la base de los resultados de los proyectos anteriores y acciones en marcha, se diseña el proyecto en ejecución, ***Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales en la Provincia de Grau – P114.*** El periodo de ejecución del proyecto está planeado para tres años.
Con el proyecto se pretende mejorar las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones microempresariales de la provincia de Grau, a través de la generación de espacios de concertación entre las instituciones y los sectores involucrados en las actividades económicas-productivas. Plantea como instrumento fundamental, para el logro de los objetivos, el desarrollo de

eventos de fortalecimiento de capacidades empresariales mediante capacitaciones y pasantías, tanto a productores como a promotores de desarrollo; para ello, se plantea dos resultados:

Resultado 1.- Institucionalidad público-privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas.

Resultado 2.- Organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas.

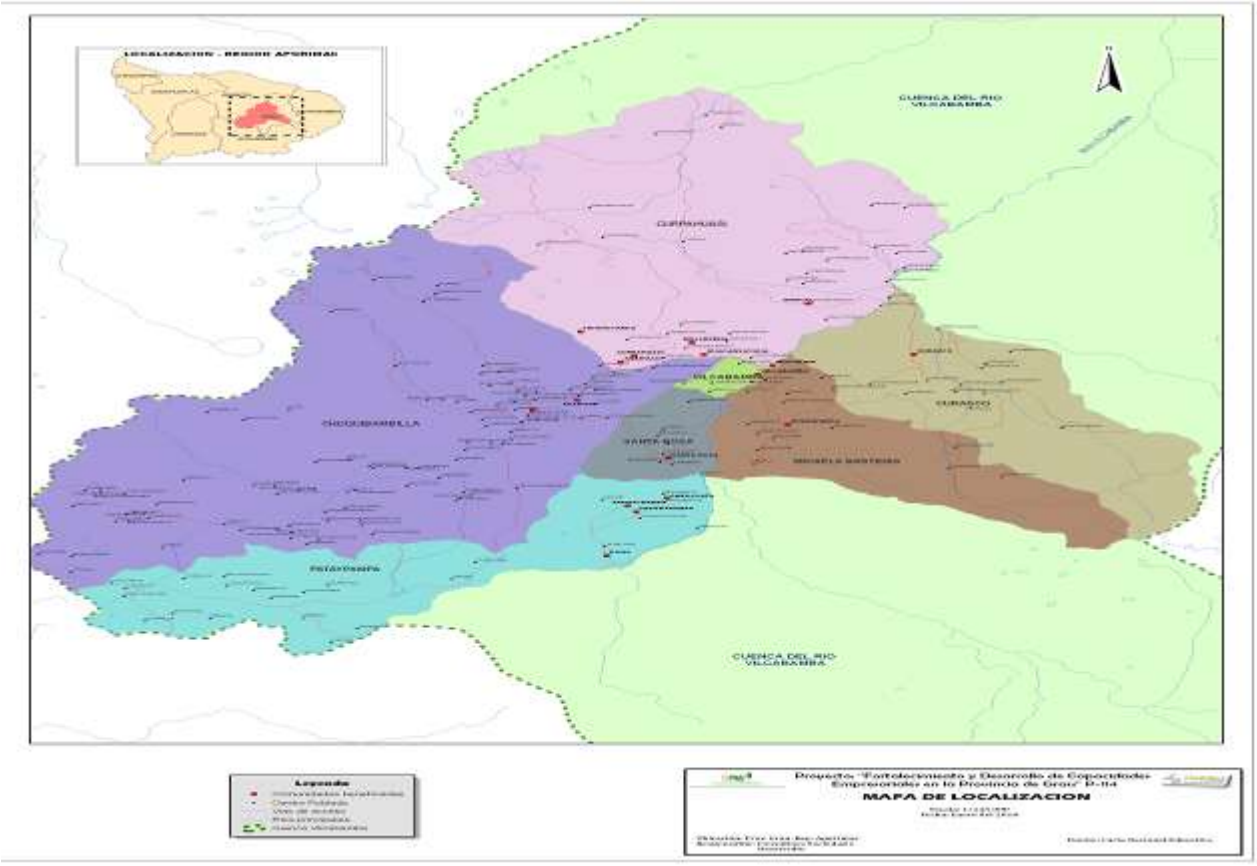
La implementación de las acciones está prevista para atender a 581 beneficiarios, de los cuales aproximadamente 44% son mujeres.
Por otro lado, los beneficiarios están distribuidos en tres grupos.
Un **primer grupo**, conformado por 35 representantes de las instituciones públicas y privadas que laboran en la provincia de Grau, y tienen relación directa con los distritos intervenidos; en este grupo se pretende desarrollar acciones de incidencia para que, por lo menos, el 10% de participantes sean representantes mujeres.

Un **segundo** grupo, conformado por representantes de 18 organizaciones de productores de leche, de miel, de harinas, crianza de cuyes y hortalizas, provenientes de los distritos de Chuquibambilla, Curpahuasi, Vilcabamba, Pataypampa, Micaela Bastidas y Curasco. Estos representantes sumarían un total de 350 integrantes de los cuales 196 mujeres.

Un **tercer grupo**, conformado por la población joven (17 a 29 años) quienes, a partir de las oportunidades de mercado y de las potencialidades territoriales, identificarán oportunidades de negocio y formularán pequeños proyectos empresariales a fin de contribuir a dinamizar las actividades económicas. Se estima trabajar con 196 jóvenes de los cuales 59 serán mujeres.

II. UBICACIÓN

El proyecto P - 114 "Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales en la Provincia de Grau, Región Apurímac – Perú" de la cuenca del Vilcabamba, se desarrolla en el ámbito de los seis distritos de la provincia de Grau: Chuquibambilla, Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco y Pataypampa. El distrito de Chuquibambilla es la Capital de la provincia de Grau y se encuentra a 120 km al sur de la capital de la región Apurímac.



Fuente: mapa extraído del estudio de línea base – Consultora Sociedad y desarrollo

Casi la totalidad del territorio de la provincia de Grau es montañoso y la altitud varía entre los 2 300 y 5000 msnm. La subcuenca del río Vilcabamba comprende un conjunto de microcuencas y zonas agrícolas ubicadas entre los distritos del proyecto. Sus características geográficas permiten la existencia de diversas zonas de vida, siendo las más representativas el páramo muy húmedo subalpino subtropical, el bosque húmedo montano subtropical y la tundra pluvial alpino subtropical.

Para el año 2 007, la población en la provincia de Grau ascendía a 25 090 habitantes, con una distribución casi del 50 % entre población masculina y femenina, en cada uno de los distritos intervenidos[1]. El nivel de Pobreza es muy alto, registrando un porcentaje mayor al 71 % en todos los distritos. Los distritos de

[1] RURAYSY Consultores Asociados. Estudio de Base del Proyecto P-125

Curpahuasi, Micaela Bastidas, Pataypampa, y Curasco evidencian indicadores de pobreza de 86,5; 85,6; 90,0 y 86,0 %, respectivamente.

Gráfico 2. Nivel de pobreza en la zona de intervención del proyecto

Distritos	Pobre %		
	Total de Pobres	Extremo	No extremo
Chuquibambilla	72,2	36,0	36,2
Curpahuasi	86,5	53,7	32,8
Micaela Bastidas	85,6	55,0	30,6
Pataypampa	90,0	61,2	28,8
Vilcabamba	59,3	21,3	38,0
Curasco	88,2	59,9	28,3

Fuente: INEI. Mapa de Pobreza, Provincial y Distrital 2007. El enfoque de la pobreza monetaria. Lima, Febrero de 2009
Elaborado: Equipo evaluador

Los niveles de pobreza van de la mano con los limitados ingresos familiares percibidos en la zona, es así que el **ingreso familiar *per cápita*** en la provincia de Grau es de 150,5 soles. Los distritos que alcanzan un ingreso más elevado son Chuquibambilla con 190,5 soles y Vilcabamba con 185,3 soles. Los distritos que registran menor ingreso *per cápita* son Pataypampa y Curasco con 112,8 soles y 117,1 soles respectivamente.[2]

Un factor asociado a la pobreza y los bajos ingresos económicos en la provincia de Grau es el desarrollo de una agricultura de subsistencia con escaso nivel de transformación, donde la producción, en su mayor parte, se destina al autoconsumo. En la región Apurímac casi el 50 % de la PEA (población económicamente activa) está ocupada en la agricultura y la ganadería. En los distritos de Pataypampa y Santa Rosa se registra el mayor porcentaje de PEA en esta actividad (74,7 %), siendo el distrito de Vilcabamba el que tiene el porcentaje más bajo de PEA agrícola y pecuaria (11,1 %)[3].

La pobreza en la provincia de Grau también se refleja en el nivel educativo alcanzado por la población de quince a más años de edad. De 7703 hombres con quince a más años de edad, el 11 % no cuenta con nivel educativo, 33 % cuenta con nivel primario y 40 % con secundaria completa. La situación se torna más grave para el caso de las mujeres, de 7633 mujeres que habitan en Grau, el 35 % no cuenta con educación, el 28 % tiene nivel primario y el 27 % secundaria completa[4].

Por otro lado, **la tasa de analfabetismo** más alta en el ámbito del proyecto se registra en los distritos de Curpahuasi y Progreso con 33,7 % cada uno, es decir, aproximadamente tres de cada diez habitantes en estos distritos son analfabetos. La tasa más baja se encuentra en el distrito de Vilcabamba donde solo uno de cada diez habitantes es analfabeto[5].

[2] RURAYSY Consultores Asociados. Estudio de Base del Proyecto P-125
[3] Ibíd.
[4] INEI. Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos a nivel Distrital.
[5] RURAYSY Consultores Asociados. Estudio de Base del Proyecto P-125

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

II.1 Objetivos generales

- Rescatar aprendizajes que orienten estratégica y teóricamente la implementación del proyecto P-114, así como aportar nuevos conocimientos al exterior del marco de los proyectos ejecutados por la Asociación Madre Coraje.
- Evaluar la implicación de los actores del proyecto, especialmente de la contraparte y de las municipalidades, así como recomendar estrategias de fortalecimiento institucional.
- Proponer, ofrecer y aplicar correcciones en la estrategia de intervención del presente proyecto y en futuras intervenciones.
- Promover la replicabilidad en nuevas zonas afines al contexto incorporando los aprendizajes y garantizando la viabilidad de las acciones.
- Rendir cuentas ante los financiadores sobre el cumplimiento de lo planteado en la formulación del proyecto en su primer y segundo año.
- Ofrecer información sobre su práctica, a los profesionales que intervinieron en el proceso y compartirlo con otros profesionales del medio, consiguiendo la trasferencia de buenas prácticas.
- Conocer los resultados del año 1 y 2 del proyecto.

II.2 Objetivos específicos

- Conocer la cobertura real, en términos de beneficiarios directos atendidos, del proyecto P-114 durante los dos primeros años de ejecución.
- Conocer el grado de satisfacción y compromiso/implicación de los beneficiarios y las autoridades para con el proyecto.
- Evaluar la calidad de los bienes entregados a los beneficiarios, el modelo de gestión elegido para su mantenimiento y el nivel de compromiso de los beneficiarios.
- Medir en los resultados del proyecto el nivel de integración de los ejes transversales del plan integral: sexo, medio ambiente, interculturalidad y fortalecimiento organizativo; valorándose su nivel de concreción en el proyecto además de su grado de aplicación.

IV. ASPECTOS TÉCNICOS METODOLÓGICOS

Para cumplir con los objetivos de la evaluación se empleó técnicas cualitativas y cuantitativas en el recojo de la información. La evaluación se realizó mediante un enfoque participativo con los diferentes actores involucrados en el desarrollo del proyecto. Se realizaron encuestas, entrevistas en profundidad y talleres con la población beneficiaria directa, miembros de las asociaciones de productores con quienes se recogió la opinión o apreciación sobre el proyecto. Se siguió un conjunto de preguntas elaboradas previamente (guía de pautas o cuestionarios estructurado) para medir los resultados alcanzados en la población beneficiaria en los dos primeros años de ejecutado el proyecto. De forma paralela se desarrollaron entrevistas en profundidad con la población no beneficiaria (grupo de control). Se entrevistó a pobladores de los distritos de Vilcabamba, Micaela Bastida y Curasco. Aunque hay que resaltar que esta población no pertenece actualmente a un tipo de asociación, sin embargo son productores de cuyes, de cultivos de pan llevar y de leche que producen en menor escala y de manera individual buscan comercializar sus productos.

Aunque no se realizaron encuestas con el grupo de control las entrevistas en profundidad permitió recoger diferencias entre una población y otra. Como detallamos en el informe las diferencias más marcadas entre un grupo y otro son que los beneficiarios del proyecto tienen mejores capacidades en el manejo y cuidado de sus productos u animales.

El proceso de evaluación se estructuró en cinco etapas, algunas de las cuales se trabajaron de manera simultánea. El trabajo se enmarcó en la evaluación de siete criterios: cobertura, pertinencia, coherencia, participación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Primera etapa :Coordinación inicial

- Comprende desde el diseño el plan de trabajo, hasta las coordinaciones pertinentes para la ejecución de la evaluación. Se consideró la agenda de los diferentes actores del proyecto para la programación del trabajo de campo.

Segunda etapa: Investigación de gabinete y elaboración de instrumentos.

- Se revisó la documentación institucional (Formulación del proyecto, Plan integral, Planes operativos, presupuestos, marco lógico, convenios, fuentes de verificación, entre otros)
- Diseño de intrumentos (guías de entrevistas, pautas para talleres, encuestas, otros)

Tercera etapa: Investigación de campo

- Fecha de campo: 13 de noviembre al 27 de noviembre del 2011
- Ambito de evaluación: 6 distritos (Vilcabamba, Curpahuasi, Micaela Bastidas, Pataypampa, Chuqibambilla y Curasco)
- Grupo de control: entrevistas en profundidad: Vilcabamba, Curasco y Micaela bastidas
- Muestra cuantitativa : 62 encuestas a los socios de la diferentes asociaciones.
- Muestra cualitativa: talleres con los socios miembros de las asociaciones (5 talleres) entrevistas en profundidad : a los alcades y regidores ( ), a los presidentes de las asociaciones( ) al equipo técnico de COPYME (2), autoridades y funcioanarios de instancias del ministerio de agricultura y agrorural () Representantes de las ODEL de los gobiernos locales y provincial de Grau

Cuata etapa: Análisis de información

- Revisión y analisis de información recogida a cargo de un equipo multidiciplinario para arribar al informe final, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Elaboración de informe preliminar

Quinta etapa: Presentación de resultados

- Envío del informe preliminar para ser revisado por la contraparte y absolver las consultas.
- Remisión de informe final.
- Exposición de resultados para dialogar y discutir sobre las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

V. EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS

La evaluación del proyecto P 114 comprendió el análisis de siete criterios, a continuación se detalla una breve descripción de cada uno de ellos:

Cuadro 1. Descripción de los criterios evaluados

CRITERIOS	BREVE DESCRIPCIÓN
1. Pertinencia	Se analiza si los objetivos y resultados esperados guardan relación y continúan siendo los adecuados respecto a las necesidades prioritarias de las poblaciones objetivo y las políticas locales.
2. Cobertura	Se analiza si el proyecto ha logrado llegar a la población beneficiaria planificada, en forma total o parcial.
3. Eficiencia	Se determina el uso adecuado de los recursos del proyecto, como el tiempo de implementación y recursos presupuestales, utilizados en el periodo y cómo ello afectó el logro de los resultados, en cuanto a calidad y cantidad.
4. Eficacia	Se verifica el cumplimiento de los resultados en relación con los objetivos propuestos.
5. Participación	Se valora la participación de los actores, rol e influencia, en esta fase de la intervención del proyecto.
6. Sostenibilidad	Se observa si las opciones que existen para que los resultados conseguidos se mantienen luego de que finalizó la intervención.
7. Coherencia	Se analiza el nivel de coherencia interna o integración lógica entre los componentes del proyecto:

	planteamiento del problema, los objetivos, actividades, recursos, metodología y resultados previstos.

Fuente: TDR de la evaluación técnica del P114
Elaborado: Equipo evaluador

V.1 PERTINENCIA

A nivel macro el proyecto cumple con el criterio de pertinencia, las razones se detallan a continuación.
El proyecto a nivel nacional, se enmarca en las políticas públicas de reducción de la pobreza y fortalecimiento de las capacidades productivas y de transformación, como se indican a continuación:
***Objetivos del Milenio para el Perú, Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (DS** 65/2004), **Desarrollo y fortalecimiento de organizaciones agrarias**, (Ley 28062), **Competitividad productiva**, (Ley 29337), **Programa de Compensaciones para la Competitividad,** (DL1077).*

A nivel regional, el proyecto se adecua al Plan de Desarrollo Regional Concertado Apurímac al 2010 (este plan se encuentra en proceso de actualización), en el eje de desarrollo económico sostenible:

- Sector **agricultura** en los objetivos estratégicos (**2)** Impulsar la producción agropecuaria competitiva y rentable integrada al mercado, y (**3)** Fomentar la investigación, transferencia de tecnología y extensión agropecuaria.
- Sectores de las **micro y pequeña empresa** en el objetivo estratégico (**7)** Promover e impulsar el desarrollo empresarial competitivo insertado a mercados nacionales.

Si bien las política emanadas del gobierno central, así como los planes de desarrollo regional y local coinciden en considerar y priorizar el fomento de actividades productivas, de generación de valor agregado y asociatividad que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas, se observa que en la provincia de Grau y sus distritos, las familias están en proceso de inserción a actividades productivas competitivas, de generación de valor agregado y creación de microempresas/emprendimientos.

Cabe indicar que a nivel local, los servicios de transferencia de tecnología (capacitación, asistencia técnica, extensión agropecuaria, etc.) en líneas generales, aún son incipientes y son promovidas principalmente por las organizaciones no gubernamentales (COPYME, CEPRODER), la Asociación de Municipalidades de la Cuenca del Vilcabamba (ASGOL CV) y el proyecto de manejo sostenible de la tierra (MST). También, algunos gobiernos locales (municipio provincial y distritales) vienen implementando las oficinas de desarrollo económico local (ODEL), con muchas dificultades en cuanto a recursos económicos (reciben entre 27 y 30 mil nuevos soles mensuales del presupuesto municipal) y humanos (en la zona no se encuentra profesionales con experiencia en DEL), para dar impulso a los procesos de desarrollo económico a través de mecanismos de compra local de alimentos, implementación de proyectos productivos, promoción de espacios comerciales, asistencia técnica, difusión de información, entre otros.

En la formulación del proyecto se define intervenir sobre dos resultados que vienen a ser; *Institucionalidad público-privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades*

económicas y organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas, las acciones programadas están orientadas a fortalecer capacidades de los municipios en DEL y fortalecer capacidades de gestión empresarial en las organizaciones productivas. Para el **primer caso**, se puede visualizar que la opción de trabajar de manera articulada con la municipalidad en la promoción del desarrollo económico local, con la implementación de oficinas DEL, instrumentos de gestión para ODEL y promoción de espacios de comercialización (ferias), se constituye en opciones fácilmente adaptables al entorno y la necesidad local de los actores económicos; mientras en el **segundo caso**, la adopción de tecnologías productivas basadas en la instalación de pastos mejorados, construcción de galpones, la promoción de condiciones adecuadas de alimentación y cuidados (cuy, vacas, abejas), la producción de hortalizas en biohuertos, el equipamiento de centros de procesamiento y el procesamiento de productos y su comercialización, son igualmente adaptados por las familias socias de las organizaciones de productores (con las limitaciones del clima y disponibilidad de agua para la producción de leche, cuyes y hortalizas).

El enfoque del proyecto se sustenta en el desarrollo económico y su articulación a cadenas productivas; esta situación justifica la implementación de centros o módulos de transformación de productos agropecuarios, los cuales se vienen estableciendo sobre la base de iniciativas en marcha, las que también se adaptan muy bien al entorno local. Sin embargo, cabe indicar que la producción familiar es para autoconsumo y los excedentes de producción son mínimos en épocas de estiaje (junio – diciembre) por escasez de agua, pasto y presencia de heladas en la parte media y alta de la cuenca.

Finalmente, indicar que la comunicación y diálogo con los beneficiarios, durante los eventos de capacitación y asistencia técnica, se realizaron en quechua, facilitando la interlocución entre los actores del proyecto.

El ámbito del proyecto comprende distritos y comunidades con poblaciones en situación de pobreza y extrema pobreza. En este sentido, según los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en la región Apurímac, el porcentaje de la población en condición de pobreza (2009) fue de 70,3 %. El 30 % son pobres y el 40,3 % pobres extremos[6]. Por otra parte, de acuerdo con al mapa de pobreza de FONCODES, la región Apurímac se encuentra entre las ocho regiones dentro del quintil uno (de carencias más pobre[7]).

Por la lógica del proyecto, la cual se vincula a desarrollar actividades productivas competitivas, donde se promueve el desarrollo de tecnologías, desarrollo de emprendimientos y el equipamiento productivo (galpones, centros de acopio y de transformación); podemos señalar que el mejor perfil, a nivel de beneficiarios, lo constituyen los productores/familias socias de organizaciones de productores y jóvenes innovadoras, con deseos de superación y compromiso efectivo de cambio. En el caso de las municipalidades, muestran debilidades en cuanto al manejo de instrumentos de gestión, capacidad técnica y recursos económicos, por lo que el planteamiento de acciones de fortalecimiento ha sido bien concebido por el proyecto.

[6]INEI: Mapa de pobreza Provincial y Distrital 2009.
[7]Mapa de Pobreza 2006 - FONCODES, Censo de Población y Vivienda del 2007 - INEI, Censo de Talla Escolar del 2005 - MINEDU, Informe del Desarrollo Humano 2006 – PNUD
Elaboración: FONCODES/UPR.

Resaltamos que el perfil de los beneficiarios concuerda con la definición de los criterios de selección planteados en el documento de formulación del proyecto (ítem 6.2.1. Criterios de selección de los beneficiarios), los cuales señalamos a continuación, por cada grupo de beneficiarios:

- ✓ **Criterios de selección de las instituciones**
  - Conocer el rol, las competencias y funciones de los gobiernos locales en desarrollo económico local, y los impactos del trabajo concertado.
  - Relacionarse con instituciones públicas y privadas así como con organizaciones de productores.
  - Promover y organizar eventos de desarrollo económico y empresarial.
  - Tener capacidades organizativas y manejo documentario.
  - Tener capacidades para realizar incidencia en diversas instancias públicas y privadas

Estos criterios no son claros, se percibe que están orientados a candidatos (profesionales) a un puesto laboral en instituciones públicas (ODEL) o promotores, para interactuar con instituciones públicas. Para el caso de las municipalidades implicadas en el proyecto, ya no serían aplicables estos criterios, puesto que su participación como beneficiarios directos del proyecto ya está explicitada, ya que unos de los componentes del proyecto está referido al trabajo con gobiernos locales. Asimismo, se entiende que para fortalecer la institucionalidad público-privada se requiere de la participación de todas las instituciones locales representativas.

Los gobiernos locales, con quienes interactúa el proyecto, mantienen las debilidades de limitado presupuesto y pocas capacidades técnicas. La mayoría de los alcaldes son nuevos en la gestión municipal, por tanto, desconocen muchas de sus funciones con relación a la promoción del desarrollo local (no le dan la debida importancia a la ODEL), procesos de compra de alimentos locales, etc. Sin embargo, algunos expresan interés de apoyar el accionar de las asociaciones de productores con el soporte de las diversas ONG que operan en sus distritos. Ante los recursos económicos escasos tienen claro que deben aliarse y trabajar conjuntamente con las organizaciones de la sociedad civil.

- ✓ **Criterios de selección de las organizaciones productivas**
  - Realizar actividades económicas vinculadas con los productos de la zona y que tengan un enfoque de generación de valor agregado.
  - Tengan como objetivos el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y el fortalecimiento del trabajo asociativo.
  - Que los productos que elaboran tengan el potencial de articularse competitivamente al mercado local, regional o nacional, cuyos objetivos no han sido adecuadamente alcanzados por distorsiones en el proceso de articulación comercial, inadecuada presentación final, debilidades organizacionales así como habilidades empresariales.
  - Que se encuentren en actividad en los últimos seis meses, que cuenten con la documentación de la organización formalizada y que la junta directiva se encuentre vigente y cumpliendo sus labores.
  - Que haya desarrollado alguna iniciativa microempresarial con más de seis meses de antigüedad, que dependan de sus propias habilidades y que hayan logrado un patrimonio mínimo verificable.

Los criterios antes señalados son pertinentes y están siendo aplicados en la selección de organizaciones beneficiarias del proyecto.

Con relación a las organizaciones de productores, se observa en la mayoría de los casos una fuerte debilidad organizativa (Accobamba en Micaela Bastidas, cuyes y lecheros en Curpahuasi, y Ticapallana de Ccasancca en Curasco), más aun si se toma en consideración que se habla de organizaciones articuladas vía productos determinados (lácteos, cuy, etc.). Es importante considerar que la producción de las familias es diversificada (Agrícola, pecuario, artesanía) como estrategia de supervivencia, se diversifica el ingreso para garantizar su seguridad alimentaria a lo largo del año.

Durante los días de campo se observó que varios productores vienen participando, por ejemplo, en la asociación de cuyes y en la asociación de ganado lechero, o en la asociación de cuyes y la asociación de apicultores; algunos están pensando en participar además de la asociación de cuyes y ganado lechero en hortalizas. Entonces, ¿estos productores tendrán suficiente tiempo y otros recursos disponibles para participar en diferente asociaciones?, ¿podrán asistir a las reuniones y participar activamente? Creemos que es importante analizar otras formas de asociarse, adaptándose a las condiciones y características de la zona.

También es recurrente encontrar entre las familias y socios a miembros con mayores capacidades que otros. Esta situación suscita avances diferenciales entre ambos grupos, por consiguiente los que han adquirido menores capacidades son los que evidencian menores avances. Asimismo, se aprecia que los participantes (beneficiarios) con nivel de educación secundaria y nivel técnico son los que avanzan más rápido en el proyecto. En algunos casos se apreció que el equipo técnico incidía más en los socios con mayores capacidades, dejando de lado muchas veces a los socios con menos capacidades, ello se podría entender por el enfoque del proyecto (desarrollo económico). Esto hace replantearse una estrategia de intervención que discrimine acciones de acuerdo con el nivel de capacidades y necesidades de capacitación, puesto que los productores manifiestan necesidades diferentes, por ejemplo, algunos necesitan mayor apoyo en temas de alimentación de animales, para otros el problema crítico es la sanidad mientras que para oíroslo es el acceso a mercados.

En el siguiente cuadro podemos observar que la población con nivel de educación primaria incompleta, primaria completa y secundaria incompleta representan, en conjunto, el 50 % de la población entrevistada. Esta porción de la población necesita de estrategias diferentes de capacitación, quizás más práctica, días de campo e intercambios de experiencias. Al respecto los productores apícolas señalaron, que la capacitación recibida de un productor (apicultor) ha sido mucho más beneficioso dada su práctica, experiencia y el uso de lenguaje más sencillo, a diferencia de una capacitación dictada por un profesional, que es mucho más teórico, muy técnico y no se deja de entender porque utiliza lenguaje técnico.

Cuadro 2. Nivel de instrucción de la población beneficiaria del P114

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca

BASES ABSOLUTAS	(64)	(20)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Sin instrucción	1,6	5,0					
Primaria incompleta	7,8			45,5			
Primaria completa	25,0	50,0	11,8	18,2		20,0	20,0
Secundaria completa	21,9	30,0	35,3			20,0	20,0
Secundaria incompleta	17,2	10,0	11,8	27,3	16,7	40,0	20,0
Técnico	20,3	5,0	29,4		66,7	20,0	40,0
Universitario	6,3		11,8	9,1	16,7		

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: Equipo evaluador

✓ **Criterios de selección de jóvenes emprendedores**

- Natural de la provincia de Grau o domicilio regular en alguno de los distritos de intervención.
- Que tengan iniciativa empresarial y voluntad de organización para conducir actividades económicas en forma asociada.
- Que estudie o haya concluido su formación en temas relacionados con la producción, gestión o desarrollo económico.
- Que tenga edad entre 17 y 29 años.

Involucrar a los jóvenes en los procesos económicos locales ha sido muy importante, toda vez que en el ámbito del proyecto no existen programas de inserción laboral o capacitaciones promovidas por instituciones públicas. Las municipalidades aún no perciben la problemática juvenil dentro de sus territorios y, por tanto, no están contempladas acciones prioritarias para este sector de la población. Algunos alcaldes y regidores señalaron que gracias a los concursos de iniciativas empresariales promovidas por COPYME y CEPRODER, recién se viene considerando a los jóvenes para el desarrollo de la comunidad o distrito. Es importante recalcar que en las comunidades visitadas se evidencia la presencia de población mayor, los esposos, y en algunos casos los jóvenes, tienden a migrar a las ciudades en búsqueda de nuevas oportunidades. En este sentido, es importante incorporar a los jóvenes en las iniciativas empresariales, para dotarlos de capacidades que les permita generar autoempleo y empleo local, y aprovechar los recursos locales con responsabilidad y sostenibilidad.

En los talleres y entrevistas realizadas en campo, se apreció la voluntad de trabajo de las familias beneficiarias y el compromiso por desarrollar cada uno de los emprendimientos iniciados o fortalecidos. Entonces, podemos concluir que la identificación de beneficiarios fue la adecuada con relación a lo previsto.

En el proyecto, la participación de la mujer se contempla de manera general, tal como se aprecia a continuación:

… plantea que para contribuir a un mejor equilibrio en los atributos sociales y culturales adquiridos y que influencian en el rol de hombres y mujeres (división del trabajo y acceso a recursos), el proyecto se centraría en coadyuvar los compromisos ampliados de la Cumbre de Beijing sobre la Mujer, especialmente en el siguiente tema: Velar por la introducción del enfoque equitativo de género en las actividades de programación.

… en el presente proyecto se generaran condiciones a favor de una destacada participación de la mujer en las diversas etapas de su implementación, sin caer en la realización de sesgos para los varones o para las mujeres.

En cuanto a la participación de mujeres, en el documento del proyecto ítem 6.2.4. (Impacto de género), se plantea como Indicador ***30 % de participación de la mujer***. Sin embargo, en el marco lógico del proyecto no se señalan indicadores ni actividades específicas para ellas.

A pesar de ello, durante la implementación de las acciones del proyecto (lista de participantes en eventos de capacitación, relación de socios de las asociaciones productivas) y en talleres de evaluación, se pudo constatar masiva presencia y participación de mujeres, todas vez que la mayoría de integrantes (socios) en las organizaciones de productores son mujeres quienes, además, desempeñan cargos directivos como presidenta, secretaria, tesorera y vocal. Por tanto, el indicador planteado viene siendo superado.

Aunque el factor numeral no es un indicador de aplicación del enfoque de género, según lo observado en el trabajo de campo la participación de la mujer requiere de acciones de discriminación positiva que les permita participar en igualdad de condiciones con los hombres.

Por lo señalado, es importante considerar indicadores y actividades discriminatorias que impulsen una participación efectiva y continúa en el proyecto. En este sentido, se hace necesario trabajar acciones que fomenten el empoderamiento de la equidad de género y la igualdad de oportunidades, fomentando la inserción en los espacios de toma de decisiones a nivel local, ya que a nivel interno (en sus organizaciones) vienen tomando liderazgo, asumiendo cargos y funciones importantes, claro está que las mujeres con mayor nivel de instrucción están logrando mayores avances en sus organizaciones (mujeres emprendedoras), mientras las que tienen menor nivel de instrucción tienen dificultades para liderar dentro de su organización (Ticapallana de Ccasancca - Curasco).

En el siguiente cuadro se observa que el 95 % de los cargos directivos de las asociaciones están desempeñadas por mujeres mientras que el 74 % de socios son mujeres.

Cuadro 3. Función que desempeñan las mujeres en sus organizaciones

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(62)	(18)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Cargos directivos	95,2	100,0	100,0	72,7	100,0	100,0	100,0
Socias	74,2	72,2	52,9	90,9	83,3	80,0	100,0
Fiscal	3,2	11,1					
RESPUESTAS MÚLTIPLES	173	183	153	164	183	180	200

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

La intervención fue planteada en torno a las necesidades más importantes de la población, tales como la búsqueda de mecanismos de generación de autoempleo y la mejora de los ingresos familiares, implementándose para ello, el desarrollo de actividades de fortalecimiento de la

institucionalidad público-privada (asistencia técnica y asesoramiento a municipios, implementación de instrumentos de gestión DEL, etc.) y desarrollo de emprendimientos basadas en actividades productivas acordes con la propia realidad de la zona, como es el caso de instalación de los módulos de cuy, crianza de abejas, la producción de pastos (cultivados e hidropónicos), producción de hortalizas en biohuertos, equipamientos de centros de acopio y transformación, entre otros. Valiéndose para ello, de procesos de capacitación, asistencia técnica y seguimiento permanente.

Sin embargo, el desarrollo de algunas acciones implementadas, como la mejora de técnicas de crianza de cuy, no fueron necesariamente bien adoptadas por las familias, ya que el cambio de tipo de crianza de cocina a galpón y el incremento en número de animales ocasionó muerte de animales (20 a 25 cuyes, por ejemplo), aunado a una incidencia fuerte de enfermedades para las cuales la familia aún no estaba preparada. La excesiva mortandad de cuyes ha generando decepción y malestar, por lo que algunos socios han optado por renunciar a las asociaciones, ya que habían perdido un número considerable de animales que, valorizados en moneda, suma una cantidad de dinero importante, el cual podría haber sido importante para cubrir las necesidades de la familia.

En el tiempo de ejecución del proyecto (dos años de tres previstos), se ha podido visualizar que las prioridades de la población no han cambiado, ya que el desarrollo de capacidades locales y generación de ingresos, para mejorar la calidad de vida, sigue siendo un tema prioritario para las familias en las comunidades de intervención del proyecto.

En las entrevistas y visitas de campo a productores beneficiarios y no beneficiarios (grupos de control), se percibe que las acciones desarrolladas por el proyecto han sido las necesidades urgentes de la población pero que fueron postergadas en el tiempo. Las familias reconocen que gracias a las acciones del proyecto están mejorando sus ingresos económicos y está cambiando su forma de pensar y vivir, pero sobre todo VALORAN las acciones de capacitación y asistencia técnica. Aunque en el tema de transformación y comercialización consideran que todavía requieren mayor soporte.

Analizando los informes y considerando las observaciones en campo, señalamos que la intervención estableció relaciones de trabajo, complementarias y concertadas, con las instituciones públicas y privadas presentes en la zona. Además, se observó ausencia de otras organizaciones privadas. En la zona trabajan principalmente COPYME, CEPRODER y ASGOL CV.

También se apreció que la intervención del proyecto P114 se basa, en la mayoría de las comunidades, en iniciativas de trabajo realizadas con anterioridad por CEPRODER. Evidenciando una sostenida experiencia y avances importantes en aspectos técnico – productivos. También se observa una mayor presencia de otras instituciones públicas como el municipio (ODEL), la Dirección Regional Agraria (Promoción agraria) y ASGOL.

Con relación a la gestión del proyecto, no se han constituido espacios o mecanismos de participación de instituciones locales o grupo de beneficiarios – para lograr concordancia con el documento del proyecto, ítem 6.2.3. Grado de participación local en la elaboración y ejecución del proyecto - dirigidas, exclusivamente a la ejecución del proyecto P - 114. A la fecha solo existe una permanente coordinación entre COPYME y los representantes de la Asociación Madre Coraje, para

tratar aspectos de gestión administrativa, económico-financiero y seguimiento en campo. No obstante, existe la necesidad de generar, en el ciclo del proyecto, espacios o mecanismos de participación que involucren a los diferentes actores (municipalidades, líderes comunales y organizacionales), es decir, que los actores señalados participen activamente en la programación, seguimiento y evaluación de las acciones del proyecto, lo cual sería sumamente favorable para el buen desempeño del proyecto.

V.2 COBERTURA

El documento del proyecto, en el ítem 3.6. (Destinatarios del proyecto), indica tres grupos de beneficiarios directos.

Un **primer grupo** de beneficiarios conformado por representantes de las instituciones públicas y privadas (35 representante), de los cuales, al menos el 10 %, sean representantes mujeres.

*… está conformado por los representantes de las instituciones públicas y privadas que trabajan en la provincia de Grau y tienen relación directa con los distritos de intervención, los que hacen un total de 35 beneficiarios; para este grupo se **incidirá de que al menos el 10 %**, sean representantes **mujeres**, en razón de que el personal institucional es designado por las dependencias nacionales y regionales de las instituciones públicas y privadas.*

- Respecto a la participación de representantes mujeres, en la visita de campo se conversó con dos representantes de la municipalidad provincial (regidora y gerente de desarrollo económico). La regidora tiene conocimiento sobre algunas acciones del proyecto (concurso de iniciativas empresariales, participación en ferias y *spots* radiales; mientras la gerente DEL, conoce con mayor detalle las acciones del proyecto y los trabajos interinstitucionales.
- En los distritos ámbito del proyecto, participan promotores varones como representantes de las ODEL.

El **segundo grupo**, está conformado por 350 representantes (154 son varones y 196 mujeres) de 18 diferentes organizaciones de productores.

… está conformado por los representantes de las organizaciones de productores de: leche, sombreros artesanales, artesanía textil, producción de miel, producción de harinas, crianza de cuyes y hortalizas y que provienen de los distritos de Chuquibambilla, Curpahuasi, Vilcabamba, Pataypampa, Micaela Bastidas, Santa Rosa y Curasco.

- Por motivos de recorte presupuestario, el proyecto ha dejado de intervenir en el distrito de Santa Rosa y también se dejado de trabajar con los productores de sombrero artesanal y artesanía textil.
- En cuanto a la participación de representantes mujeres, se observó en los padrones de socios de las asociaciones (ver cuadro siguiente), una mayor presencia y participación de mujeres en los eventos de capacitación y en los talleres de evaluación. Sin embargo, se percibe debilidades organizativas en los productores, puesto que muchos socios, mayormente mujeres, no tienen identificado a los miembros de su junta directiva, el número de socios y de instrumentos de

gestión que manejan. Estas debilidades son mucho más notorias en organizaciones donde la mayoría de los integrantes tienen bajo nivel educativo (analfabetos y solo primaria). En este grupo también se ubican familias con grandes necesidades en cuanto a capacitación y asistencia técnica, y con menores recursos para aportar contrapartidas.

- Las organizaciones con socios con nivel de educación de secundaria a superior (estudiantes universitarios, técnicos agropecuarios, técnicos en enfermería y profesionales-docentes/profesores), vienen mejorando de manera importante en la gestión de sus organizaciones, por ejemplo acceso a mercados, ello debido a que sus socios cuentan con mayores capacidades técnicas y con recursos.
- Es necesario plantearse estrategias diferenciadas para el fortalecimiento de capacidades, en función a las necesidades de cada organización y objetivos del proyecto.
- En los talleres de evaluación y en las entrevistas, los productores indicaron que en las asociaciones se encuentran en un proceso de reajuste en cuanto a integrantes, pues hay salida casi permanente de socios, por falta de tiempo para participar en las reuniones y capacitaciones, porque no se adaptan con facilidad a nuevas tecnologías de producción (crianza de cuyes en galpón: ocasiona altas tasas de mortalidad), por la producción intensiva y, en algunos casos, porque la asociación aún no genera ingresos para sus miembros, y no estimula o recompensa el tiempo dedicado a la asociación, puesto que la familia requiere de aportes/ingresos económicos para su bienestar. En el cuadro siguiente se muestra casos más relevantes de la reducción de socios en las asociaciones productivas.

Cuadro 4. Integrantes de organización de productores según sexo

Nº	DISTRITO	ORGANIZACIÓN	Varones	Mujeres		TOTAL	N.° de socios iniciales
			Cantidad	cantidad	%	cantidad	cantidad
1	Chuquibambilla	Asoc. de Productoras Mujeres Emprendedoras	0	16	100	16	120
2	Curpahuasi	Asoc. de Productores de Ganado Vacuno La Esmeralda	9	7	43,75	16	
3		Asoc. de Criadores de Cuyes Nueva Esperanza de Ratcay	13	12	48,00	25	
4		Asoc. de Productores de cuyes sumaq q'oy	3	11	78,57	14	
5		Asoc. de Productores Llanyarisun de Curpahuasi (hortalizas)	5	32	86,49	37	
6	Vilcabamba	Asoc. de Criadores de Cuyes Cconccorpata	8	9	52,94	17	
7		Asoc. de Criadores de Cuyes Los Rosales	7	6	46,15	13	
8		Asoc. de Apicultores Miski llankaq	8	6	42,86	14	9
9		Asoc. de Productores de Leche y Derivados Lácteos de Vilcabamba.	4	4	50,00	8	
10	Micaela Bastidas	Asoc. de productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Accobamba	4	8	66,67	12	18
11		Grupo de Trabajo Miska	10	6	37,50	16	
12		Grupo Organizado de Hortalizas de Micaela Bastidas	6	7	53,85	13	
13	Curasco	Asoc. de Productores Agropecuarios Santa Cruz.	1	15	93,75	16	
14		Asoc. de Productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Tikapallana	5	8	61,54	13	19
15		Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Curasco	6	8	57,14	14	
16	Pataypampa	Asoc. de Criadores de Ganado Lechero - Pataypampa	17	21	55,26	38	42
		T O T A L	**106**	**176**		**282**	

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

El **tercer grupo**, conformado por 196 jóvenes (137 varones y 59 mujeres) entre edades de 17 a 29 años.

*… se orienta a los jóvenes. Identificaran oportunidades de negocio y formularan pequeños proyectos empresariales que contribuyan a dinamizar las actividades económicas. Se prevé trabajar con 196 jóvenes que representa el 3,64 % de la población de 17 a 29 años. Se ubican entre la población con secundaria incompleta y con superior universitaria completa. Participarán unas **59 mujeres** que representan el **30 % del total**.*

- Las autoridades y productores entrevistados perciben que la promoción de concursos de iniciativas empresariales está despertando interés de participar con ideas de proyectos y de conformar asociaciones, pero en estas iniciativas la participación es aún mínima. Muchos jóvenes vienen emigrando a otras ciudades como Abancay o realizan **actividades de minería artesanal informal** a falta de oportunidades de empleo en su localidad, en temas productivos y empresariales.
- Desde las instituciones locales (municipio provincial y distrital), no hay propuestas de trabajo o acciones para la población joven. Los alcaldes y regidores entrevistados a Hay que No se puede dejar de reconocer avances en la instalación de parcelas para la producción agroecológica; la forestación; y el funcionamiento de algunas asociaciones de productores impulsadas por el proyecto.un no perciben las diferentes problemáticas de la población joven.
- A pesar de la participación creciente de los jóvenes en el concurso de iniciativas empresariales (**Cuadro** 5), todavía la población entrevistada percibe que no hay interés de los jóvenes para desarrollar actividades productivas y para participar en organizaciones de productores (Cuadro 6).

Cuadro 5. Participación de grupos de jóvenes emprendedores en el concurso de iniciativas empresariales

Participantes	II Concurso	III Concurso
Número de organizaciones participantes (grupos)	8	16
Total de iniciativas presentadas	8	16
Iniciativas calificadas	3	7

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

Cuadro 6. Socios jóvenes que integran la organización de productores

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(62)	(18)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Ningún socio es joven	66,1	83,3	52,9	45,5	83,3	60,0	80,0
Un socio joven	1,6						20,0
Dos socios jóvenes	4,8	5,6	5,9		16,7		
Tres socios jóvenes	1,6					20,0	
No precisa	25,8	11,1	41,2	54,5		20,0	

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

En el Cuadro 6 se observa que el 66,1 % de los socios de organizaciones productivas encuestados manifiestan que en su organización no hay presencia de socios jóvenes.

Cuadro 7. Función que desempeñan los jóvenes en su organización

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(62)	(18)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Socios	22,6	16,7	29,4	18,2	16,7	40,0	20,0
Cargos directivos	4,8	5,6	5,9			20,0	
No participan	66,1	83,3	52,9	45,5	83,3	60,0	80,0
No precisa	9,7		11,8	36,4			
RESPUESTAS MÚLTIPLES	103	106	100	100	100	120	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: Equipo evaluador

En el Cuadro 7 se observa que el 66,1 % de los socios de organizaciones productivas encuestados manifiestan que en su organización no participan jóvenes.

Como producto de la intervención del proyecto, se aprecia que los resultados previstos, así como las actividades desarrolladas, han sido dirigidos a la atención de los diversos sectores poblacionales antes señalados. Se notó el esfuerzo mostrado por el equipo del proyecto, para impulsar una mayor participación de la familia en las capacitaciones.
La población femenina que no pertenece a la organización de productores – según entrevistas de grupo control - todavía muestra una limitada participación en los procesos de formación – quieren participar y asistir en las reuniones y capacitaciones pero sus esposos no lo permiten. Esta situación se sustenta en el hecho de que en la zona de intervención existe un alto porcentaje de mujeres analfabetas que ven limitada su participación, lo cual se complica más por el arraigo cultural "machista", ello requiere de procesos permanentes de sensibilización y trabajo en aspectos de género e igualdad de derechos.

A continuación se realiza el análisis de la cobertura del proyecto por resultados, detallándose lo siguiente:

Resultado 1: institucionalidad pública y privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas.
Este resultado está orientado a generar espacios de concertación entre las instituciones públicas y privadas involucradas en el desarrollo económico local. Para ello, plantea como instrumento fundamental el desarrollo de eventos de fortalecimiento de capacidades y la implementación de las diferentes actividades mediante una acción conjunta entre los diferentes actores locales, como los Municipios distritales, la municipalidad provincial de Grau y ASGOL; así mismo con instituciones privadas como el CEPRODER y las organizaciones de productores.

Cuadro 8. Cobertura programada resultado 1

ACTIVIDAD	COBERTURA	COBERTURA	PORCENTAJE	Observaciones

	PROGRAMADA	LOGRADA	%	
Pasantía en Desarrollo Económico Local.	2 pasantías	1	50	Chincheros y Andahuaylas: quince participantes
Creación e implementación de la Oficina de Desarrollo Económico Local. (una provincial y dos distritales)	2 ODEL	2	100	Las ODEL se han implementado en cinco distritos - Chuquibambilla (Grau): gerente DEL (se encuentra en el organigrama Municipal) - Curpahuasi: promotor DEL - Curasco: con resolución de creación promotor DEL - Vilcabamba: promotor DEL (sin promotor a la fecha) - Micaela Bastidas: promotor DEL (sin promotor a la fecha) COPYME ha implementado a las ODEL con equipos de oficina (computadora e impresora)
Acompañamiento técnico a gobiernos locales	24	24	100	- Acompañamiento y apoyo a las organizaciones de productores con materiales, combustible para las pasantías, movilidad para el reparto de leche fresca al PVL. - Se proporciona normas legales, modelos de procedimientos de compra, etc., para programas sociales - Adquisición de productos locales para los programas sociales (PVL). - Revisión e implementación de sus instrumentos de gestión (POA ODEL, etc.) - Fortalecimiento de capacidades de promotores ODEL
Planes operativos anuales municipales en desarrollo económico.	9 (4 año I y 5 año II)	10	100	POA ODEL en las municipalidades de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco y Chuquibambilla
Implementación de espacio de coordinación interinstitucional favorable en desarrollo económico.	1	1	100	- Comisión Impulsora de Desarrollo Territorial - MESATEC – CUY
Elaboración de planes operativos concertados.	2	1	50%	- POA MESATEC – CUY, en propuesta

Elaborado: equipo evaluador

En cuanto al avance de actividades, se ha logrado superar la implementación y equipamiento de las ODEL, casi la totalidad de las municipalidades han implementado sus ODEL, a excepción de Pataypampa. Por dificultades presupuestales de los municipios, algunos promotores de las ODEL han renunciado (Vilcabamba y Micaela Bastidas), además no se ha logrado implementar el POA. A pesar de ello las instituciones públicas, privadas y organizaciones de productores perciben el liderazgo que están iniciando los gobiernos locales en la gestión de los procesos económicos locales a través de las ODEL.

Asimismo, la ASGOL es una instancia que podría asesorar a sus socios (gobiernos locales) y promover la articulación interinstitucional como espacio para la promoción del desarrollo socioeconómico. Lastimosamente esta instancia (ASGOL) se encuentra debilitada y no está planteando soluciones a los grandes problemas de Grau. En el primer año del proyecto los procesos de concertación interinstitucional fueron interrumpidos por falta de eficacia técnica de parte del personal de la ASGOL, por la coyuntura electoral y por los cambios permanentes del director y del personal técnico. En el segundo año se viene superando los inconvenientes del primer año, ahora existe mayor apertura desde el ASGOL CV para encaminar los procesos públicos y privados, la gestión territorial y el desarrollo económico; aun así, todavía no se han efectivizado propuestas de desarrollo integrales, en asocio favorables a promover el desarrollo económico local.

Resultado 2: organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas.

El resultado está orientado al fortalecimiento de capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial, mediante acciones de capacitación en gestión empresarial, implementación de

tecnologías de producción (galpones de cuy, hidroponía, cultivo de pastos) y transformación (derivados de lácteos, cereales, platos a base de carne de cuy) y asistencia técnica permanente en temas productivos (manejo de ganado lechero, cuy, abejas y hortalizas).

Cuadro 9. Cobertura programada resultado 2

ACTIVIDAD	COBERTURA PROGRAMADA	COBERTURA LOGRADA	PORCENTAJE %	Observaciones
Equipamiento a organizaciones de productores	9	9	100	No se puede dejar de reconocer avances en la instalación de parcelas para la producción agroecológica; la forestación; y el funcionamiento de algunas asociaciones de productores impulsadas por el proyecto. Diez organizaciones de productores equipadas
Capacitación especializada a emprendedores en formulación de iniciativas empresariales.	6	6	100	Se realizó dos concursos de iniciativas empresariales. En cada evento se ha desarrollado capacitaciones, acompañamiento y asesoramiento a los participantes
Capacitación en gestión empresarial, técnico-productiva a organizaciones de productores.	16	16	100	Actividad permanente en cinco sectores económicos: cuy, leche, harinas (cereales y granos), apicultura y hortalizas
Pasantía de productores organizados.	1	2	200	Productores de cuy: dieciséis participantes Productores de ganado lechero: quince participantes
Acompañamiento especializado a iniciativas y organizaciones microempresariales.	24	24	100	Se presta el acompañamiento a catorce organizaciones productivas
Participación organizada en espacios comerciales provincial y regional	4	11	275	Los productores han participando en once eventos feriales
Fortalecimiento organizacional de organizaciones de productores	4	4	100	Actividad permanente: no se ha definido, temas, contenidos metodologías y estrategias
Formalización de organizaciones de productores	2	2	100	- Asociación Criadores de Cuy Los Rosales de Vilcabamba - Asociación de Apicultores Miski Llankaq

Elaborado: equipo evaluador

En la implementación de acciones de este resultado se observa una amplia participación de los productores organizados, con una mayor participación de las mujeres, en los procesos productivos y en la vida organizacional.

También se debe destacar, la participación de los municipios en la implementación de algunas acciones con apoyo en recursos materiales (calaminas galvanizadas para galpones de cuy), recursos económicos (para pasantías y otros eventos) y la realización de acciones conjuntas con la ONG CEPRODER para favorecer el logro de resultados conjuntos en el acompañamiento productivo y articulación comercial de las organizaciones de productores (concursos de iniciativas empresariales, *spots* radiales, entre otros).

La cobertura programada no se logró en su totalidad debido a los factores que se detallan a continuación:

- El recorte presupuestario en el primer año ha sido del 19,85 % (S/. 140 002,93) %), en el segundo año del 44,29 % (S/. 290 502,36), ello provocó que las acciones del proyecto no se ejecuten tal como estaban planificadas. Por esta razón, y por la debilidad organizativa de las asociaciones, se dejó de atender al distrito de Santa Rosa y a las organizaciones de productores de sombrero artesanal y de artesanía textil.
- Por otro lado, en algunos distritos (Pataypampa) y comunidades (Ccasancca), la presencia del equipo técnico ha sido esporádica, lo cual provoca que algunas actividades (sanidad, fortalecimiento organizativo) no tengan continuidad, suscitando así insatisfacción entre las

familias beneficiarias. En el caso de Pataypampa, según indica el equipo del proyecto, la intervención es puntual porque el proyecto de la ASGOL CV esta interviniendo con mayor dedicación en temas de fortalecimiento organizacional y técnico-productivo mientras que COPYME apoya en temas de calidad y planes de negocio. Según percepción de los socios, hace falta la presencia de un especialista en temas productivos (ganado, pasto) y sanidad animal. En este caso, es urgente replantearse acciones conjuntas de intervención con definición clara de responsabilidades y compromisos ente ASGOL y COPYME.

- En el caso de la Comunidad de Ccasancca, se ha iniciado recién con la intervención, por lo que las acciones de fortalecimiento han sido mínimas. En este sentido, el promotor de la ODEL de Curasco y DRA Grau, también se están sumando. Por otro lado, los comuneros refirieron que CEPRODER también está iniciando su trabajo, por lo que se presenta un escenario interesante para una concertación interinstitucional y apoyar así en el fortalecimiento de la asociación en mención.
- En algunos casos las actividades productivas y de capacitación están generando poco interés, dado que muchas familias están acostumbradas al trato asistencialista y paternalista que brindan algunas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil; dichas familias imaginaban que el proyecto les iba a entregar o donar alimentos, herramientas u otros elementos; cuando se enteraron que el proyecto pretendía desarrollar las capacidades de las familias simplemente dejaron de asistir a las actividades. En este sentido, es importante la permanente sensibilización e iniciar las acciones con productores comprometidos a fin de propiciar una intervención modelo, para que sirva de ejemplo a otros productores que aún están sumergidos en el conformismo y el paternalismo. De este modo, continuar con la formación de capacidades e involucrar a más jóvenes para generar nuevos emprendimientos y crear fuentes de trabajo permanentes en actividades armónicas con el medio ambiente.
- La migración de los jefes de familia y los jóvenes **hacia** las ciudades principales u otros distritos, en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, dado que la agricultura y la ganadería que desarrollan es solo de subsistencia y de autoconsumo, lo que no les permiten mejorar sus ingresos económicos y su calidad de vida. Asimismo, es necesario mencionar que en el distrito de Curpahuasi y en otros, las familias están priorizando el trabajo en la minería artesanal. Ante esta situación, a través de los espacios de coordinación interinstitucionales, se debería poner en agenda como tema de análisis la situación de los jóvenes y de la minera artesanal y, a partir de allí, promover estrategias y generar condiciones favorables para desarrollar actividades productivas rentables y sostenibles.

Los mecanismos más relevantes establecidos por el proyecto, lo constituyen las acciones de capacitación donde se involucra a la familia además de la asistencia técnica en temas de manejo productivo, transformación y articulación comercial, y las pasantías.

A la fecha, gracias al proyecto se vienen implementando con el equipamiento necesario a los centros de acopio de leche (Pataypampa, Vilcabamba y Curpahuasi), se está mejorando los galpones de crianza de cuy en las diferentes comunidades del ámbito del proyecto. Asimismo, los centros de acopio de leche (Pataypampa y Vilcabamba) y la asociación de mujeres emprendedoras vienen entregando productos al programa de vaso leche de los municipios locales.

Se debe resaltar que en los productores y familias que participan en el proyecto se aprecia que existe un mayor manejo de conceptos vinculados con la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios - frente a los demás productores (entrevistados grupos control) - alguno de ellos vienen constituyéndose en referentes locales.

Finalmente, que no se ha podido visualizar la difusión de materiales de capacitación. Al respecto, los productores indicaron que las capacitaciones se desarrollan mediante exposiciones y observación de videos, pero no les entregan separatas o folletos de los temas desarrollados. La entrega de estos materiales que, en el tiempo, permitirán a las familias acceder a información ligada al desarrollo de sus actividades de orden productivo y de transformación.

V.3 EFICACIA

Como parte de la ejecución del proyecto, se ha definido 21 indicadores, de los cuales se han cumplido de forma efectiva doce (57 %); ocho están en proceso; esto se califica como logro parcial (representa el 38 %) y un indicador no precisa

También cabe indicar que muchos indicadores son difíciles de cuantificar, por ejemplo, el indicador de propósito plantea ***45 % de organizaciones microempresariales intervenidas fortalecen su capacidad al finalizar el año***, este indicador no precisa a qué capacidades se refiere y tampoco hay una línea base que determine comparar avances. Así también, entre los medios de verificación no se detalla al respecto. Sin embargo, en base a la información disponible se ha tratado de cuantificar el logro o avance de cada indicador.

El detalle de la descripción, y el análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores se muestran en los cuadros siguientes, en base al marco lógico global del proyecto. Resaltamos, que hemos tenido a la mano muchas versiones de MML, cada una con ligeras variaciones.

En los objetivos se han planteado dos indicadores. El cumplimiento de estos indicadores se podría calificar como regular, toda vez que el nivel de logro está en proceso.

Cuadro 10. Cumplimiento de indicadores a nivel de objetivos

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
Fin	**Adelanto del desarrollo microempresarial de la provincia de Grau**		
Indicador 1	Se registran formalmente, las organizaciones productivas y microempresariales de la provincia de Grau, en los registros de la dirección regional de producción –Apurímac	Cumplido	Las diferentes organizaciones de productores que trabajan con el proyecto, están registrados en la Dirección Regional de la Producción (fuentes de verificación) aunque este indicador no habla de calidad y de avance de los resultados, se queda solo en cantidad.
Propósito	**Capacidades empresariales mejoradas en la provincia de Grau.**		
Indicador 1	45 % de organizaciones microempresariales intervenidas fortalecen su capacidad al finalizar el año.	Parcial	Las organizaciones de productores muestran debilidades en cuanto a organización, manejo de herramientas de gestión. Existe una marcada dependencia de los técnicos de la ONG. Las organizaciones aún no pueden encaminarse

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
Fin	**Adelanto del desarrollo microempresarial de la provincia de Grau**		
Indicador 1	Se registran formalmente, las organizaciones productivas y microempresariales de la provincia de Grau, en los registros de la dirección regional de producción –Apurímac	Cumplido	Las diferentes organizaciones de productores que trabajan con el proyecto, están registrados en la Dirección Regional de la Producción (fuentes de verificación) aunque este indicador no habla de calidad y de avance de los resultados, se queda solo en cantidad.
			independientemente.

Elaborado: equipo evaluador

Sobre la dificultad de contar con un solo indicador, se detalla al respecto en el análisis del marco lógico (coherencia). Respecto al indicador del objetivo general (fin), cabe destacar que las organizaciones productivas registradas en la Dirección Regional de la Producción, son aquellas que vienen realizando la comercialización de sus productos en mercados locales como municipio (PCA) y Programa Vaso de leche, cuentan con RUC y están facultados para entregar comprobantes de venta. El hecho de que si algunas municipalidades compran productos locales, generan interés en productores de otros distritos y plantean que también sus municipios compren alimentos de su zona para los diferentes programas sociales.

Respecto al indicador del propósito, cabe mencionar que las organizaciones o grupos de trabajo que muestran mayor compromiso y avances son:

1. Asociación de Productoras Mujeres Emprendedoras
2. Asociación de Productores Agropecuarios Santa Cruz.
3. Asociación de Apicultores Miskillankaq
4. Asociación de Criadores de Cuyes Nueva Esperanza de Ratcay
5. Asociación de Criadores de Cuyes Cconccorpata
6. Asociación de Criadores de Cuyes Los Rosales
7. Grupo de Trabajo de Productores de Miska – Micaela Bastidas
8. Asociación de Criadores de Ganado Lechero - Pataypampa

Mediante las entrevistas a los socios de las organizaciones y en el trabajo de campo se ha detectado hasta tres tipos de organizaciones: las que evidencian (1) mejores capacidades y hay mayor participación de los socios, (2) las que solo unos socios destacan, y (3) las que están más débiles y cada una trabaja independientemente.
Por ejemplo, los socios o integrantes de organizaciones de tipo (1), cuentan con nivel educativo secundario completo a superior o técnico (Cuadro 11), algunos cuentan con ingresos económicos permanentes (docentes, trabajadores de salud, regidores).
Asimismo, cuentan con una producción permanente (cuy, leche, miel) que comercializan a nivel local como materia prima o procesada (queso, yogur, cuy, carne de cuy) para generar ingresos. Estas organizaciones muestran avances considerables en cuanto a capacidades técnico-productivas (calidad, procesamiento en derivados, recaudación de fondos vía actividades, formulación de propuestas a fondos concursables), pero necesitan mayor acompañamiento en gestión organizativa (gerencia y administración) y comercial (negociación, búsqueda de mercado e información, y comercialización).

Cuadro 11. Nivel de educación de los socios según distrito

	TOTAL %	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(64)	(20)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Sin instrucción	1,6	5,0					
Primaria incompleta	7,8			45,5			
Primaria completa	25,0	50,0	11,8	18,2		20,0	20,0
Secundaria completa	**21,9**	**30,0**	**35,3**			**20,0**	**20,0**
Secundaria incompleta	17,2	10,0	11,8	27,3	16,7	40,0	20,0
Técnico	20,3	5,0	29,4		66,7	20,0	40,0
Universitario	6,3		11,8	9,1	16,7		

Elaborado: equipo evaluador

En el Cuadro se observa que el 83,3 % de las socias de la Asociación de Chuquibambilla tienen nivel de educación técnica y superior; en Pataypampa, el 40 % de los socios entrevistados tienen un nivel de educación secundaria completa y técnica; en Curpahuasi, el 50 % de los socios entrevistados tienen un nivel de educación primaria completa, estas asociaciones están débiles, a excepción de Nueva Esperanza, que sus socios muestran compromiso y mucho entusiasmo.

En general, a pesar de los limitados volúmenes productivos (debilidad para articularse a mercados externos), gran número de familias entrevistadas señalaron, por ejemplo, que el número de animales menores (cuyes) han incrementado y les permite comercializar y generar ingresos. Esta afirmación podemos corroborarla con lo siguientes

- En la línea base, se indica con relación al volumen de producción de cuyes, *que el número total de cuyes (incluidos animales adultos y gazapos) se concentra como rango mayor de 31 a 40 animales, con el 23,40 %, frente al 4,26 % que señala tener entre 11 a 15 animales como rango menor.*
- En la etapa de evaluación del proyecto, la información de la encuesta nos indica que el número de cuyes por familia ha incrementado. El 35 % de productores de cuy entrevistados indicaron que poseen entre 40 a 100 cuyes.

Cuadro 12. Nivel de producción de cuyes con el proyecto P-114

	TOTAL	DISTRITO			
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(40)	(15)	(11)	(9)	(5)
5 a 15 cuyes	17,5	33,3	9,1		20,0
16 a 39 cuyes	12,5	20,0		11,0	20,0
40 a 100 cuyes	35,0	33,3	36,4	55,6	
101 a 150 cuyes	17,5	6,7	54,5		
No precisa	17,5	6,7		33,3	60,0

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

Por otro lado, el 57,8 % de los entrevistados que participan en diferentes actividades productivas, señalaron que sus ingresos han mejorado mientras que el 32 % indica que sus ingresos ha mejorado de forma regular, como producto de la intervención del proyecto.

Cuadro 13. Percepción de nivel de mejora de ingresos

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(64)	(20)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
(1) No han mejorado	3,1				16,7		20,0
(2) Han mejorado poco	3,1	5,0			16,7		
(3) Regular	32,8	25,0	58,8	27,3	16,7	40,0	
(2) Han mejorado	57,8	65,0	35,3	72,7	50,0	60,0	80,0
(5) Han mejorado mucho	1,6		5,9				
No precisa	1,6	5,0					

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

Por otro lado, los productores que no participan en el proyecto, perciben que el proyecto sí está contribuyendo al desarrollo organizacional y familiar, observan que las familias están mejorando sus ingresos, sus tecnologías de producción (galpones de cuy, pastos, procesamiento de derivados lácteos) y participan en las ferias de los distritos representando a su comunidad y distrito. Cuando ganan estímulos en estos eventos se sienten halagados. También refieren que algunos socios de las organizaciones son envidiosos, egoístas y no dejan participar a nuevos socios; algunos son muy conformistas, porque a pesar que ha recibido apoyo no avanzan, por lo que sugieren que los proyectos para iniciar su intervención deben identificar a productores lideres y responsables, para que ellos sean el ejemplo y logren grandes cambios.

También perciben que los proyectos dan mayor apoyo a las personas que tienen recursos y en algunas oportunidades dejan de lado a las organizaciones y productores cuando notan que están debilitados. Al respecto, plantean que los proyectos seleccionen y apoyen a los que más necesitan.
Cabe destacar que muchas familias que no trabajan con los proyectos, también tienen producción de leche, de cuy y, a veces, cuando tienen problemas de sanidad acuden a las familias que están recibiendo capacitación y reciben la ayuda necesaria, en muchos casos han compartido medicinas veterinarias para curar a sus animales.

A nivel global, en los resultados se han planteado diecinueve indicadores, de los cuales, 14 se vienen alcanzando (74 %), cuatro están en proceso de logro "parcial" (21 %), y un indicador no precisa; se califica como parcial, porque se viene desarrollando acciones concretas para su logro, pero no se están alcanzando las metas planteadas o, en algunos casos, se ha logrado elaborar los instrumentos, pero su implementación (ejecución) es parcial.

El cumplimiento de estos indicadores se podría calificar como bueno.

Resultado 1: Institucionalidad pública y privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas

A nivel del resultado 1, se ha planteado once indicadores, de los cuales se han logrado alcanzar nueve (82 %) y dos están en proceso de logro (18 %).

Según los indicadores logrados, el logro del resultado se califica como bueno.

Cuadro 14. Cumplimiento de indicadores a nivel de resultados

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
Resultado 1	**Institucionalidad pública y privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas.**		
Indicador 1	Se cuenta con un Manual para la Gestión Municipal en Desarrollo Económico en Espacios Rurales al segundo trimestre.	Parcial	Se tiene elaborado un documento/guía para animar la gestión sostenible del desarrollo económico en espacios rurales. Falta validar el documento y socializar entre todos los actores. - Según indicó COPYME, la guía se publicara a fines del primer semestre del tercer año, por reprogramación de actividades
Indicador 2	45 % de autoridades municipales, promotores y líderes locales, contribuyen a dinamizar favorablemente procesos económicos al final del proyecto.	cumplido	El cambio de gestión de los gobiernos locales en el 2011 (segundo año del proyecto), a mermado el trabajo desarrollado en el 2009, en torno al DEL. Las autoridades salientes han estado muy comprometidas, pero, con la gestión entrante, el equipo del proyecto, ha tenido que iniciar el trabajo nuevamente. Se percibe que las nuevas autoridades vienen comprometiéndose de manera paulatina. En este sentido, participan de manera activa cuatro alcaldes y cuatro promotores (Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco) y dos representantes de ASGOL, dos de CEPRODER y uno de DRA. Al momento de la evaluación promotores ODEL de Vilacabama y Micaela Bastadas habían renunciado
Indicador 3	Se implementan dos oficinas en desarrollo económico local (una provincial y una distrital)	Cumplido	Se han implementado ODEL en la provincia de Grau y cuatro municipios distritales (Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco), de los cuales, a la fecha, solo Curpahuasi y Curasco cuentan con promotor ODEL.
Indicador 4	Al finalizar el año, cinco municipalidades asumen activamente su función promotora que contribuye al Desarrollo Económico Local	Cumplido	Aún con ciertas debilidades la Municipalidad Provincial de Grau (Gerente de Desarrollo Economico) y los municipios distritales de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco), vienen desarrollando acciones de promoción DEL.
Indicador 5:	Al menos cinco municipios involucrados, cuenta con planes operativos anuales municipales DEL	Cumplido	Se han implementado POA ODEL en la Municipalidad Provincial de Grau y los municipios distritales de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco. POA ODEL de Curasco, Vilcabamaba y Curpahuasi, fueron aprobados mediante resolución de alcaldía.
Indicador 6:	Se implementa, un espacio de coordinación interinstitucional favorable al desarrollo económico local, en el segundo trimestre del primer año	Cumplido	Se ha promovido e implementado dos espacios de coordinación interinstitucional. - Comisión impulsora del desarrollo territorial de la Provincia de Grau. - Mesa técnica del cuy
Indicador 7:	Al menos cada tres meses, se realiza una reunión entre instituciones públicas y privadas, en donde se analizan y coordinan acciones favorables al desarrollo económico local.	Cumplido	Con mayor frecuencia se realiza reuniones de la mesa técnica del Cuy
Indicador 8:	Se suscriben al menos dos convenios de cooperación	Cumplido	Se cuenta con varios convenios: - COPYME-CEPRODER-

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
	interinstitucional cada año, con determinación de responsabilidades específicas, los cuales son socializados.		MUNICIPALIDADES(Chuquibambilla, Vilcabamba, Curasco, Curpahuasi y Pataypampa - COPYME – Dirección Regional Agraria - COPYME – ODEL Vilcabamba – Proyecto Fruticola – Asoc. Miskyllankaq:
Indicador 9:	Se cuenta al primer semestre con un estudio provincial: identificación de productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado	Cumplido	Se cuenta con un documento sistematizado sobre los productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado.
Indicador 10:	Se gestiona cada año la ejecución de, por lo menos, dos proyectos favorables al desarrollo de actividades económicas con enfoque territorial, en coordinación con municipios involucrados.	Parcial	Dos proyectos formulados de cuatro previstos - SNIP – PIP Fortalecimiento de capacidades para la producción agroecológica sostenible en la mancomunidad de VILBASCUR, provincia de Grau – Apurímac. - Fortalecimiento de la gestión territorial del desarrollo económico en la provincia de Grau. COPYME, indicó que ha formulado dos proyectos más, que fueron presentados al Fondo Canadiense de Cooperación Internacional (sus archivos estaban en proceso de recuperación)
Indicador 11:	Al primer semestre, se cuenta con un mapeo institucional, de infraestructura, proyectos, políticas, organizaciones, favorables para la toma de decisiones en desarrollo económico local	Cumplido	Se cuenta con el documento sistematizado sobre: mapeo institucional, de infraestructura, proyectos y políticas en torno al desarrollo económico local

Elaborado: equipo evaluador

Las diferentes acciones planteadas se orientan a fortalecer la institucionalidad pública y privada, a través de la generación de espacios de concertación entre las instituciones y sectores correspondientes, con la finalidad de realizar una labor concertada, fortaleciendo la corresponsabilidad y mejorando la calidad de las intervenciones en el territorio.

También se prevén un conjunto de acciones para el involucramiento institucional de las municipalidades comprendidas en el proyecto, para que así asuman favorablemente su función promotora del desarrollo económico local y lo institucionalicen. A esto contribuirá la elaboración e implementación de áreas e instrumentos de gestión municipal formulados de manera participativa, como la implementación de oficinas ODEL, POA y ODEL. Asimismo, al ser incorporado en la estructura municipal, por ejemplo ODEL, demandarán contar con presupuestos para implementar su POA y dinamizar el desempeño de las actividades económicas locales.

Recalcamos que las diferentes acciones del proyecto se orientan a fortalecer las capacidades de los municipios para que puedan cumplir su función promotora del desarrollo económico local. Las autoridades municipales actuales, que en su mayoría son nuevas, están empezando a entender su función promotora y articuladora, y vienen planteando estrategias de trabajo conjunto (elaborar un plan de acciones conjunto/multisectorial), asumiendo compromisos como poner en marcha las ODEL, apoyar con materiales, combustible y otros recursos para la implementación de las acciones del proyecto, aunque aún falta fortalecer en ellos las capacidades técnicas.

Por otro lado, teniendo la necesidad de mejorar los niveles de articulación interinstitucional, COPYME ha iniciado un proceso de mejora de las relaciones con ASGOL, CEPRODER y la Cooperativa

Los Andes, en el marco de trabajo como instituciones aliadas y contrapartes de la Asociación Madre Coraje. En este sentido, cabe exhortar que las ONG, como promotores del desarrollo y del cambio social positivo, tienen que dar muestras y ejemplos de trabajo coordinado y en asocio, tanto a municipios como a productores, puesto que son el espejo en las que se miran los actores sobre quienes intervienen.

También se percibe que existen buenas relaciones Institucionales con la Agencia Agraria Grau, el Proyecto Frutas Nativas, los Alcaldes y los promotores ODEL. Esto se deriva de los trabajos conjuntos que vienen desarrollando.

A nivel de actividades, el análisis de cumplimiento de actividades se detalla continuación:

Cuadro 15. Análisis de meta programada y meta lograda (resumen) Resultado 1

Actividad	Meta programada	Meta lograda	Comentarios
Resultado 1: institucionalidad publica y privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas			
1.1.1. Elaboración de Manual para la Gestión Municipal en Desarrollo Económico en Espacios Rurales.	Un manual	Una guía	El documento está en proceso de revisión, para su validación.
1.1.2. Capacitación entorno al desarrollo económico y empresarial.	Dos capacitaciones	0	Desestimada por recorte presupuestario.
1.1.3. Pasantía en Desarrollo Económico Local.	Dos pasantías	Una pasantía	Pasantía regional, a Chincheros y Andahuaylas Participaron quince pasantes, de los cuales solo tres fueron mujeres. De cinco promotores DEL participantes, a la fecha se encuentran laborando en sus puestos solo dos promotores (Grau y Curasco).
1.1.4. Creación e implementación de Oficina de Desarrollo Económico Local. (una provincial y dos distritales)	Dos ODEL	Cinco ODEL	- Cinco ODEL operativos (Chuquibambilla, Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas y Curasco). - Las cinco ODEL, cuentan con equipos de cómputo y oficina - COPYME entregó impresoras a las ODEL de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas y Curasco.
1.1.5. Acompañamiento técnico a gobiernos locales.	24 meses	Permanente	Actividad permanente
1.1.6. Asistencia técnica externa especializada a equipo interventor.	Una Asistencia técnica	0	Desestimado por recorte presupuestal
1.1.7. Planes operativos anuales municipales en desarrollo económico.	Nueve POA DEL	Diez POA DEL (cinco por año)	Sea formulado POA DEL en cinco distritos cada año
1.2.1. Implementación de espacio de coordinación interinstitucional favorable en desarrollo económico.	un espacio	Dos espacios	- Comisión Impulsora de Desarrollo Territorial - MESATEC – CUY.
1.2.2. Reuniones de trabajo y coordinación interinstitucional.	seis reuniones	Permanente	Se promovió espacios de diálogo o reuniones interinstitucionales permanentes.
1.2.3. Elaboración de planes operativos concertados.	Dos planes	Un plan en propuesta	Se cuenta con POA para MESATEC – CUY, en propuesta.
1.2.4. Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional	Cuatro convenios	Seis convenios	Varios convenios: - COPYME-CEPRODER-MUNICIPALIDADES (cinco convenios). - COPYME – Dirección Regional Agraria. - COPYME – ODEL Vilcabamba – Proyecto Fruticola – Asoc. Miskyllankaq.
1.2.5. Estudio provincial: identificación de productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado.	Un estudio	Un estudio	**Estudio sistematizado:** "Sistematización de documentos sobre las potencialidades económicas en la provincia de Grau".
1.2.6. Formulación y gestión de proyectos favorables al desarrollo económico.	Cuatro proyectos	Dos proyectos	Se cuenta con dos proyectos formulados: - SNIP – PIP Fortalecimiento de capacidades para la producción agroecológica sostenible en la mancomunidad de VILBASCUR, provincia de Grau – Apurímac. - Fortalecimiento de la gestión territorial del desarrollo económico en la provincia de Grau.

1.2.7. Mapeo institucional, infraestructura, proyectos, políticas entorno al desarrollo económico.	Dos mapeos	Dos documentos sistematizados	Se cuenta con el documento sistematizado sobre: mapeo institucional, de infraestructura, proyectos y políticas en torno al desarrollo económico local.

Elaborado: equipo evaluador

A nivel de actividades, el análisis de cumplimiento se detalla a continuación:

1.1.1. Elaboración de Manual Para la Gestión Municipal en Desarrollo Económico en Espacios Rurales.

Meta: un manual

A la fecha, se tiene elaborado una guía denominado *Guía Para animar la gestión sostenible del desarrollo económico en espacios rurales - Un aporte a la gestión del desarrollo económico territorial en el Perú, desde los espacios rurales de la región de Apurímac* .

El documento está en proceso de revisión, para su validación.

Los contenidos planteados en el documento, son:

1. El desarrollo económico territorial: conceptos, marco legal, gestión municipal DEL (estructura orgánica, funciones de autoridades, etc.).
2. Planificación para la gestión del desarrollo económico: conceptos, ciclo del proceso de planificación y documentos de gestión necesarios.
3. Institucionalidad pública y privada en la gestión del desarrollo económico: equipo territorial DEL, planificación concertada,
4. Gestión de espacios de comercialización
5. Gestión de información para el desarrollo económico.

Hubiera sido importante contar con este documento y sociabilizarlo con las nuevas autoridades ediles, desde el inicio de sus mandatos. En este sentido, es necesaria la validación del documento para su difusión entre las autoridades locales.

1.1.2. Capacitación entorno al desarrollo económico y empresarial.

Meta: dos capacitaciones

Esta actividad ha sido desestimada por recorte presupuestario.

Cabe indicar que esta actividad, según nuestro parecer, era clave para fortalecer las capacidades del equipo del proyecto en temas como enfoques, metodologías y facilitación de herramientas de fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial (Cadenas productivas, CEFE).

1.1.3. Pasantía en desarrollo económico local.

Meta: dos pasantías

Para desarrollar esta actividad el equipo del proyecto ha formulado una propuesta técnica indicando los objetivos, programa de visitas, relación de pasantes y presupuesto.

Se ha realizado la pasantía con quince participantes a la provincia de Chincheros, a los distritos de Ocobamba y Ranracancha a la Provincia de Andahuaylas, Centro ADEA.

Cuadro 16. Relación de pasantes

N.º	Nombres y Apellidos	Cargo	Institución u Organización
01	Luz Bedsavé Teves Cririnos	Regidora DEL	M.D. de Curpahuasi
02	Beltrán Taype Costilla	Regidor DEL	M.D. de M. Bastidas
03	Flavio Percy Quispe Añacata	Jefe de Rentas	M.P. de Grau
04	Aidé Gallegos Luna	Subgerente DEL	M.P. de Grau
05	Charles Mayhuire Ferrel	Promotor ODEL	M.D. de Curasco
06	Jesús Huarancca Carbajal	Promotor ODEL	M.D. de Curpahuasi
07	Apolinario Moreano Blas	Promotor ODEL	M.D. de Vilcabamba
08	William Peña Palomino	Promotor ODEL	M.D. de M. Bastidas
09	Iris Pumacayo Huamán	Estudiante	UNAMBA Filial Vilcabamba
10	Braulio Willca Soto	Socio	ACSGAL Pataypampa
11	Emerson Pariona Allende	Socio	Asoc. Santa Cruz Curasco
12|	Federico Sánchez Juárez	Socio	Asoc. ACSGAL Pataypampa
13	Mario Padilla Huamán	Socio	Asoc. TikapallanaCurasco
14	Hermes Cabrera Laura	Promotor D.E.	P-114 COPYME
15	Tomás Mina Chipana	Conductor camioneta	P-114 COPYME

Fuente: informe de pasantía – equipo COPYME
Elaborado: equipo evaluador

Durante la pasantía conocieron diferentes experiencias empresariales:

- Dos centros de producción (establos), dos centros de transformación (planta de procesamiento de siete harinas y derivados lácteos)
- Un lugar de crianza familiar de truchas.
- Dos organizaciones de productores, la Asociación ASGAL del distrito de Ocobamba y la Asociación de Criadores de Ganado Lechero Kuskalla de Ranracancha (cada socio aporta 0.,20 y 0,30 céntimos de sol por litro de leche vendido, a la organización).
- Reunión de socialización de experiencia con el equipo técnico del Centro ADEA de Andahuaylas, sobre espacios de concertación público privado para favorecer el DEL.

De quince personas participantes, tres fueron mujeres.
De cinco promotores DEL participantes, a la fecha se encuentran laborando en sus puestos solo dos promotores (Grau y Curasco).

En el documento del informe de pasantía se detallan las visitas y se plantean recomendaciones y conclusiones.

En la propuesta de pasantía se había planteado la socialización o replica de las experiencias adquiridas por los participantes en cada distrito, a través de la ODEL en la reunión de las organizaciones de productores y por autoridades participantes mediante sesión de concejo; también, se planteaba realizar un seguimiento a los participantes de la pasantía en cuanto la aplicación de saberes adquiridas. Sobre el cumplimiento de estas acciones no existen informes o evidencias. El equipo del proyecto indicó que viene recogiendo información de campo en base a encuestas, en las que se está considerando preguntas para evaluar los puntos señalados.

Hay que destacar que los productores participantes en las pasantías señalaron que la experiencia ha sido de mucha utilidad en cuanto al trabajo organizativo, el manejo de animales, el procesamiento de productos y las estrategias de comercialización. Conocer y observar iniciativas exitosas resulta motivador y provechoso para el desarrollo personal y organizacional.

1.1.4. Creación e implementación de la Oficina de Desarrollo Económico Local.

Meta: una provincial y dos distritales)

Se ha logrado la meta programada. En el ámbito del proyecto se han implementado cinco ODEL, las que se encuentran operativas en Chuquibambilla, Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas y Curasco.

El nivel de implementación y avance en cada municipalidad es diferente.

En la Municipalidad Provincial de Grau, la ODEL era considerada como área de desarrollo económico, ahora se ha convertido en Gerencia de Desarrollo Económico y está considerada en la estructura orgánica de la municipalidad (lo expertos indican que ya está formalizada), y como tal puede implementar su POA y contar con presupuesto propio. Hay que señalar que la subgerencia está en proceso de implementación. La responsable refiere que están avanzando con la identificación de las asociaciones formalmente constituidas (32 asociaciones). Tienen previsto brindar asistencia técnica a los productores de las asociaciones de la provincia. Hoy la oficina cuenta con recurso humano limitado, que resulta insuficiente para atender a los catorce distritos de la provincia. Actualmente, esta gerencia mantiene una estrecha relación y coordinación con las ODEL distritales.

La casi totalidad de las ODEL implementadas en los distritos, no están consideradas en la estructura orgánica de las municipalidades, por lo que, en muchos casos, cumplen funciones de mesa de partes y no cuentan con presupuesto propio, salvo la Municipalidad de Curasco que fue implementada por acuerdo de sesión de consejo y resolución de alcaldía, su presupuesto se encuentra en proceso de gestión.

Uno de los serios problemas en los municipios distritales es el bajo presupuesto (de 27 a 30 mil nuevos soles por mes), es por ello que a los promotores solamente se les ofrece un haber básico, y cuando estos consiguen mejores oportunidades renuncian al cargo, tal es así, que a la fecha se encuentran sin promotores ODEL la Municipalidad de Vilcabamba y la de Micaela Bastidas, quienes se encuentran en busca de promotores DEL.

Las cinco ODEL, cuentan con equipos de cómputo y oficina.

COPYME ha entregado computadoras e impresoras a las ODEL de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas y Curasco. En el caso del distrito de Vilcabamba, refieren que destituyeron al responsable de la oficina ODEL porque no mostraba interés por el trabajo de campo, pues por lo general permanecía en las oficinas de la municipalidad.

En el caso de los distritos de Curpahuasi y Curasco, los promotores ODEL tienen formación profesional (ingeniero agrónomo) y técnico agropecuario, por lo que evidencian una actitud favorable hacia el trabajo en campo y a la asistencia técnica y enseñanza de los socios. En el caso de Curasco, durante las visitas de campo, hemos constatado que realiza acciones de seguimiento por ejemplo a la implementación de galpones, es responsable de la entrega de

los bienes del proyecto a los productores, previa coordinación con el equipo del proyecto, y recaba las constancias o actas de entrega de los bienes.

1.1.5. Acompañamiento técnico a gobiernos locales

Meta: 24 meses (Permanente)

En cada año de ejecución el proyecto ha experimentado diferentes contextos.

El primer año de ejecución del proyecto ha coincidido con la finalización de la gestión edil y, por tanto, con actividad electoral en todos los distritos. Los Alcaldes informados y sensibilizados, asumían algunos compromisos, pero en los últimos meses de gestión, debido a que eran candidatos a la reelección daban prioridad a la campaña electoral y luego a la organización administrativa, para la transferencia de gestión a las nuevas autoridades.

- **El segundo año** se desarrolla en un contexto totalmente diferente, con autoridades y funcionarios nuevos. Las nuevas autoridades, con el apoyo del equipo del proyecto, vienen entendiendo sus funciones y su función promotora, y están iniciando procesos económicos locales, encaminándose en los siguientes aspectos:
  - ✓ Acompañamiento y apoyo a las organizaciones de productores otorgando materiales y agenciando locales; los planes operativos municipales DEL han sido elaborados en base a talleres participativos con asistencia de organizaciones productivas, estos planes están en proceso de implementación y se está gestionando el presupuesto correspondiente. A pesar de que estas ODEL están funcionando de manera informal en muchos casos, se han implementado sus POA, y se ha realizado algunos talleres de evaluación de cumplimiento de estos planes operativos; la evaluación muestra, en gran parte, dificultades en el cumplimiento de dichos planes, sobre todo por razones presupuestarias.
  - ✓ Adquisición de productos locales para los programas sociales (PVL). En este punto el equipo del proyecto apoya proporcionando las normas legales, los modelos de procedimientos de compra, etc. Esto ha motivado y reforzado el interés en algunos gobiernos locales para que se den las condiciones administrativas para iniciar las compras de productos locales.
  - ✓ Revisión e implementación de sus instrumentos de gestión; en esta parte, el equipo del proyecto, en base a su experiencia en gestión pública y área de desarrollo económico, está incidiendo en las municipalidades para que las ODEL estén considerados en la estructura orgánica municipal; para ello están apoyando en el análisis de los instrumentos de gestión como el ROF, MOF, TUPA, etc. Punto importante para la formalización de las ODEl dentro de las municipalidades.
  - ✓ Fortalecimiento de capacidades de promotores ODEL. Con la nueva gestión edil se han iniciado las capacitaciones a los promotores ODEL en temas de administración ODEL, presupuesto participativo, planeamiento Estratégico, entre otros. Sin embargo, la alta rotación del personal ODEL no garantiza la continuidad de los procesos de fortalecimiento iniciados, ya que cada vez que hay cambio de promotor ODEL, se tiene que reiniciar la formación y capacitación, esto dilata el avance del proceso.

1.1.6. Asistencia técnica externa especializada a equipo interventor

Meta: una asistencia técnica

Desestimado por recorte presupuestal.

1.1.7. Planes operativos anuales municipales en desarrollo económico.

Meta: nueve POA DEL

En dos años de implementación del proyecto, se han formulado diez POA DEL (cinco por año).

COPYME facilita los talleres para la formulación de las POA, donde participan autoridades y líderes locales.

En el primer año se formularon las POA ODEL en las municipalidades de Curpahuasi, Vilcabamba, Micaela Bastidas, Curasco y Chuquibambilla. De los cuales solo en las POA ODEL de Vilcabamba, Curpahuasi y Curasco fueron aprobados en sesión de Consejo.

Las ODEL no cuentan con presupuesto, y alguno de ellos funciona como mesa de partes ya que un solo empleado no se abastece para atender múltiples necesidades de los productores, por tanto, no se llega a implementar dichos planes a pesar de que fueron elaborados de manera participativa y recogen las demandas de los productores. En este sentido, el trabajo a desarrollar debe ser ajustado a la realidad y a la situación económica de cada municipalidad.

1.2.1. Implementación de espacio de coordinación interinstitucional favorable en desarrollo económico

Meta: un espacio

Se ha promovido la implementación de dos espacios:

- **Comisión Impulsora de Desarrollo Territorial**: tiene como propósito, efectuar una intervención territorial más eficiente y eficaz en la provincia de Grau. En este espacio participan instituciones como el ASGOL CV, COPYME, CEPRODER, Agencia Agraria, AGRORURAL, Subregión, Proyecto Tara y la Gerencia de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Grau. Esta comisión está conformado por tres grupos de trabajo, (1) actividad forestal que está acompañado técnicamente por AGRORURAL, (2) producción de leche, acompañado técnicamente por la ASGOL-CV, y (3) crianza de cuyes, acompañado técnicamente por COPYME (Mesa Técnica del Cuy - MESATEC – Cuy).
- **MESATEC – CUY**, en este espacio participan organizaciones de productores de cuy, tanto beneficiario como no beneficiario del proyecto. Las reuniones de trabajo son casi permanentes.

Estos espacios están permitiendo mayor coordinación y concertación de los actores, para promover propuestas de trabajo conjunto, propuestas de proyecto, entre otros. Hay señalar que este espacio partió del interés de las contrapartes de la Asociación Madre Coraje (COPYME, CEPRODER, ASGOL) para iniciar la conformación de alianzas que permitan lograr objetivos comunes a favor de las familias beneficiarias de los tres proyectos.

Este es un proceso que esta marcha e ira afirmándose en el tiempo por el interés y compromiso que irán sumando los actores.

1.2.2. Reuniones de trabajo y coordinación interinstitucional

Meta: seis reuniones

De manera permanente, se promovió espacios de diálogo y reuniones interinstitucionales con el fin de buscar sinergias para una intervención conjunta en función a las especialidades y experiencias institucionales.

En estas reuniones participan todos los actores involucrados en el desarrollo económico local, como aquellos que integran, o no, la Comisión Impulsora de Desarrollo Territorial y MESATEC – CUY.

En estas reuniones se plantean estrategia para hacer frente a problemas a nivel productivo, de fortalecimiento de capacidades y de articulación comercial.

Como productos de estas reuniones se han ido desarrollando acciones conjuntas, tanto en las capacitaciones como la implementación de insumos y materiales; por ejemplo para la construcción de galpones de cuy, COPYME aporta mallas, calaminas transparentes y reproductores; CEPRODER otorga semillas de pastos y calamina galvanizada; las municipalidades (algunas) ofrecen calamina galvanizada.

Este proceso de alianzas y trabajo en conjunto, se está percibiendo de manera positiva por parte de los productores y líderes, a pesar de ello, todavía existe y se evidencia aunque en menor escala, el celo institucional de no compartir información, experiencias y logros.

1.2.3. Elaboración de planes operativos concertados

Meta: dos planes

Se cuenta con POA para MESATEC – CUY, en propuesta.

1.2.4. Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional

Meta: cuatro convenios

Se cuenta con varios convenios interinstitucionales:

- **COPYME-CEPRODER-MUNICIPALIDADES**: el propósito de estos convenios es el equipamiento, el fortalecimiento organizacional y empresarial e institucionalización de las actividades de promoción de desarrollo local.
- **COPYME – Dirección Regional Agraria**: en el marco del convenio, realizan acciones específicas en procesos de formación y capacitación, fortalecimiento de gobiernos locales, mesas de concertación y asistencia técnica a organizaciones productivas agropecuarias para el fortalecimiento de cadenas productivas.
- **COPYME – ODEL Vilcabamba – Proyecto Frutícola – Asoc. Miskyllankaq**: el convenio tiene por objetivo mejorar los ingresos de los actores directos y la competitividad de la cadena productiva de la miel, mediante el fortalecimiento de capacidades y equipamiento.

Los objetivos planteados en cada uno de los convenios están implementándose. En las visitas de campo a Micaela Bastidas y Curasco, se ha constatado el trabajo conjunto desarrollado entre COPYME y DRA en el marco del convenio firmado, en cuanto a asistencia

técnica, seguimiento a la construcción de galpones, coordinación de fechas y temas para las capacitaciones a propuesta de los productores.

1.2.5. Estudio provincial: identificación de productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado

Meta: un estudio

El estudio ha sido realizado por E&S Consultores Asociados

Se cuenta con un documento sistematizado sobre los productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado

Entre algunas conclusiones indica:

- **Productos con mayores potencialidades**: fibra de alpaca, carne de cuy, variedades de papas nativas y tara.
- **Productos con menores potenciales**: maíz, amiláceo, leche y derivados de mayor duración, menestras, paltas, y del fruto de la tuna, entre otros.

Si bien el documento contiene información valiosa sobre productos y servicios potenciales, no ha sido difundido entre los actores. Los productores al ser consultados sobre las separatas y otros documentos entregados desde el proyecto, indicaron que no han recibido ningún tipo de información. En ese sentido, es importante socializar y difundir dicha información, elaborando versiones populares del documento para ser entregados a los productores y otros actores. Asimismo, esta información debería de difundirse a través de los TIC y pagina web de la ASGOL CV.

1.2.6. Formulación y gestión de proyectos favorables al desarrollo económico

Meta: cuatro proyectos (dos por año)

Se tiene documentos de dos proyectos formulados:

- En formato **SNIP** – PIP: ***Fortalecimiento de capacidades para la producción agroecológica sostenible en la mancomunidad de VILBASCUR, provincia de Grau – Apurímac***: el proyecto se orienta a la mejora de la seguridad alimentaria, de ingresos económicos y para lograr una mejor calidad de vida como fruto de la concertación de autoridades y líderes; del desarrollo de una producción agropecuaria sostenible, rentable e insertada al mercado. Todo ello como producto de la gestión sostenible de sus recursos naturales (suelo agua, pastos y bosques) y el fortalecimiento de capacidades de sus autoridades, líderes y familias de la mancomunidad.
- Proyecto: ***Fortalecimiento de la gestión territorial del desarrollo económico en la provincia de Grau***: busca fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades distritales de Chuquibambilla, Vilcabamba, Curpahuasi, Micaela Bastidas y Curasco para un mejor cumplimiento de su función promotora del desarrollo económico local y contribuir con ello a la mejora económica y social de las organizaciones de productores y la población.

Si bien estos proyectos han sido presentados a las instancias correspondientes, aún no se ha asegurado su financiamiento. Estos proyectos generan expectativa en la población, por lo que se debe asegurar y garantizar su financiamiento, a fin de que los productores se

motiven más y sigan participando en la identificación y diseño de nuevas propuestas. La no implementación de estos proyectos en el corto tiempo puede generar desconfianza y pérdida de interés de participar en otros nuevos procesos similares.

1.2.7. Mapeo institucional, infraestructura, proyectos, políticas entorno al desarrollo económico

Meta: dos mapeos (uno por año)

Se cuenta con un documento sistematizado: *Mapeo institucional, de infraestructura, proyectos y políticas en torno al desarrollo económico local*.

En el documento se ha considerado los siguientes puntos:

- Mapeo institucional, equipamiento, infraestructura y proyectos
  - ✓ Organismos gubernamentales nacionales
  - ✓ Organismos gubernamentales regionales
  - ✓ Organismos gubernamentales locales
  - ✓ Instituciones privadas
  - ✓ Organizaciones de productores
- Mapeo de equipamiento para el desarrollo económico local
  - ✓ Instituciones públicas nacionales y regionales: equipamiento para el DEL
  - ✓ Instituciones públicas locales: equipamiento para el DEL
  - ✓ Instituciones privadas locales: equipamiento para el DEL
- Mapeo de INFRAESTRUCTURA para el Desarrollo Económico Local
- MAPEO DE LEYES EN TORNO AL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

En en las conclusiones del documento, se indican pautas para promover espacios de concertación interinstitucional que permitan realizar intervenciones más efectivas y eficaces a favor de las familias rurales de la provincia de Grau. Asimismo, esta información debería de socializarse y difundirse a través de los TIC y la pagina web de la ASGOL CV.

Como conclusión, debemos mencionar que se tiene un importante avance en el logro del resultado 1, puesto que las acciones orientadas a la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL) vienen siendo implementadas por algunas municipalidades, y las organizaciones de productores comienzan a percibir el liderazgo de los gobiernos locales a través de las ODEL, en la promoción de los procesos económicos locales. A pesar de las limitaciones humanas y económicas.

Resultado 2: organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas

A nivel del resultado 1, se ha planteado ocho indicadores, de los cuales se han logrado cinco (62%), dos están en proceso de logro (25%), y un indicador no se precisa (es difícil su medición).
Según los indicadores alcanzados, el logro del resultado se califica como Regular.

Cuadro 17. Cumplimiento de indicadores a nivel de resultados

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
Resultado 2	Organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas.		
Indicador 1:	Al menos el 60% de Microemprendimientos intervenidos que generan valor agregado mejora su organización e incrementan sus ingresos económicos.	Parcial	Se considera parcial, el logro del resultado porque la generación de valor agregado y la venta de productos no es permanente ni en asocio. Por ejemplo, los productores de cuy comercializan más de manera individual; sin embargo, si se percibe el incremento de ingresos, también así confirmaron las propias familias. Las organizaciones que comercializan su productores al mercado estatal, son: - Mujeres emprendedoras, en el 2010: comercializó siete harinas a la Municipalidad de Grau, en una cantidad de 9717,11 kg por un monto S/. 34 981,60 - Mujeres emprendedoras, en el 2011: comercializan derivados de cereales y granos a PCA de la Municipalidad de Grau, en una cantidad de 8 876 kg por un monto S/. 29 290,80 - ASCGAL de Pataypampa, en el 2010, vendió 12 500 Lt de **leche fresca**, por un monto de S/. 25 000 al PVL. - Productores de leche y Vilcabamba, en el 2010, vendió al PVL Vilcabamba, 14 064 Lt, por un monto de S/. 28 128,00 - La Esmeralda de Curpahuasi, en el 2010, vendió al PVL de Curpahuasi, 12 563 Lt de leche fresca y 5891 kg de siete harinas azucaradas. Entre las asociaciones de cuy (Nueva Esperanza, SumaqQ´oy, Cconcorpata, Los Rosales, Accobamba y Santa Cruz), en el 2010 han comercializado carne de cuy a PRONAA, a S/.20 por kg. En la actualidad siguen comercializando de manera individual y solo en algunos casos especiales (pedidos, fiestas y ferias) lograr vender en conjunto.
Indicador 2:	45 % de actores involucrados sensibilizados en la importancia de promover y dinamizar actividades económicas	No precisa	El indicador no precisa si se refiere como actores involucrados solo a los beneficiarios directos (581) del proyecto, o también a otros actores (instituciones y productores individuales, etc.). Es un poco difícil determinar a cuántos se han sensibilizado.
Indicador 3:	Se formula cinco planes de negocio (dos el año I y tres el año II)	Cumplido	Se han formulado cinco planes (un plan de negocio se presentó a dos diferentes financiadores): - ASCGAL de Pataypampa: fortalecimiento productivo de la cadena de leche con Productores de Pataypampa, por un monto de S/. 117 110,00, plan presentado a AGROEMPRENDE. No logró financiamiento por en el primer año. Este plan se adecuó en el segundo año y se presentó a AGROIDEAS. Se encuentra en etapa de **negociación** - Mujeres Emprendedoras: incremento de la competitividad y producción de harinas enriquecidas por mujeres emprendedoras de Chuquibambilla, Grúa, Apurímac, por un monto de S/. 116 784,80. Plan de negocio **implementado** (ejecutado) por AGROEMPRENDE . - Asoc. de Productores de Leche de Vilcabamba: mejoramiento de la capacidad productiva, procesamiento y comercialización de la leche en el distrito de Vilcabamba, provincia de Grau – Apurímac. El costo total del Plan de negocio asciende a la suma de S/. 160 000,00, cofinanciado por PROCOMPITE Apurímac en un 50%, es decir, S/. 80 000,00 y los socios en un 50% S/. 80 000,00. **En negociación**. - Asoc. de Productores de Cuy Santa Cruz de Curasco, presentó un Plan de negocios a Aliados, por un monto de S/. 50 00,00. El cual está en negociación para su financiamiento.
Indicador 4:	Se realiza el acompañamiento empresarial especializado a iniciativas empresariales y organizaciones microempresariales; en cinco actividades económicas	Cumplido	El equipo del proyecto en coordinación con la DRA y algunos promotores DEL, vienen realizando el acompañamiento y asistencia técnica a socios de de organizaciones de productores en cinco actividades económicas (leche, cuy, hortalizas, harinas y miel).
Indicador 5:	Se participa en forma organizada en espacios	Cumplido	Durante el tiempo de ejecución del proyecto, las organizaciones de productores vienen participando en diferentes ferias, festivales a nivel local y regional, para comercializar sus productos.

Lógica de Intervención	Objetivos/Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Comentarios
	comerciales cada año, tres provinciales y tres regionales		- Festival Regional de la Miel – Abancay - Feria Agropecuaria San Antonio – Abancay - Feria Agroindustrial, artesanal y gastronómico chuquibambilla - Festival Carnavalesca Vilcabamba - Festival gastronómico en Curasco - Festiferia Huascaro Patis - Festival gastronómico del cuy Grau - Feria agropecuaria, artesanal y folklórica Micaela Bastidas. En estos eventos los productores participantes generan ingresos por la venta de sus productos
Indicador 6:	Se articula una organización productiva a instituciones financieras	Cumplido	Mujeres emprendedoras, para cofinanciar el Plan de negocio ganador de AGROEMPRENDE.
Indicador 7:	Dos organizaciones de productores, incrementa su cartera de clientes y formaliza su relación a través de la suscripción de contratos comerciales.	Parcial	La venta de productos a programas sociales, no significa incremento en la cartera de clientes
Indicador 8:	Se formalizan dos organizaciones de productores anualmente, a partir del segundo año	Cumplido	Se han formalizado dos organizaciones de productores 1: Asociación criadores de cuy Los Rosales, 2: Asociación de Apicultores MiskiLlankaq.

Elaborado: equipo evaluador

En el documento del proyecto, línea base, estudio de potencialidades, en las entrevistas a líderes, autoridades y productores, sale a flote que una de las grandes limitantes para insertarse competitivamente en el mercado, es la carencia de procesos productivos y empresariales competitivos.

Por esa razón el indicador dos está relacionado con fortalecer capacidades empresariales competitivas, a nivel técnico y a nivel de gestión empresarial. Al respecto de la gestión empresarial, referido a herramientas de gestión, en línea base del proyecto se indica: *en cuanto al manejo de herramientas de gestión operativa, el 78,43 % de encuestados señalaban no conocer dichas herramientas, mientras el 17,65 % señala contar con planes de producción grupal, seguido del 1,96 % que señala manejar historiales de precios y registrar ingresos por ventas*.

Con la implementación del proyecto esta situación ha ido mejorando, la mayoría de los socios conocen que su organización cuenta con libro de actas, reglamentos y estatutos, y personería jurídica.

Cuadro 18. Herramientas de gestión con las que cuenta la organización

	TOTAL	DISTRITO %					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(62)	(18)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
Libro de actas	96,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	60,0
Reglamentos y estatutos	88,7	94,4	94,1	100,0	100,0	100,0	
Personería jurídica	72,6	88,9	94,1	18,2	100,0	80,0	20,0
Libro padrón	1,6				16,7		
NS/NC	3,2						40,0

Fuente: Encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

Además de las documentos antes señalados (Cuadro 18), algunas asociaciones vienen avanzando en la implementando planes de trabajo anuales, vienen formulando su visión de

futuro e implementando cuadernos de ingresos-egresos y realizan balances después de cada actividad. Se ha corroborado que estos balances, están registrados en sus libros de actas.

Con relación al conocimiento sobre el uso, la importancia y la formulación de planes de negocios, en la época de elaboración de la línea base *Los productores de hortalizas han manifestado* conocer *más el concepto con el 21,95 %, seguidos del sector lácteo con el 15,69 %, el sector de producción de miel con el 8,33 %, el sector de producción de cuyes con el 6,38 %, y finalmente molinería con el 0,0 %*.

Esta situación ha cambiado con la ejecución del proyecto, puesto que en la evaluación de campo, el 37,7 % de los encuestados manifestó haber sido asesorado en la elaboración de plan de negocio. En este sentido, es rescatable el logro del sector molinería, que ha sido ganador en el concurso nacional de planes de negocio convocado por AGROEMPRENDE, con este financiamiento construyeron su planta de procesamiento y adquirieron algunos equipos de procesamiento.

Cuadro 19: ¿Ha sido asesorado para elaborar plan de negocio o pequeños proyectos empresariales?

	TOTAL	DISTRITO					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(61)	(18)	(16)	(11)	(6)	(5)	)
Sí ha sido asesorado	37,7	33,3	56,3	9,1	100,0	20,0	
No ha sido asesorado	62,3	66,7	43,8	90,9		80,0	100,0

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

A manera de conclusión, mencionar que se tiene un importante avance en el logro del resultado 2, se ha empezado a implementar procesos de desarrollo económico interesantes, puesto que las acciones de fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión empresarial están en marcha, con resultados aceptables. A pesar de que todavía persisten las limitaciones en la producción.

Entonces, las diferentes acciones del proyecto deben ayudar a mejorar los niveles de producción y productividad; mejorar el manejo de información de los diversos agentes y actores económicos; desarrollar en las asociaciones productivas (a nivel colectivo) y sus integrantes (nivel individual/familiar) suficientes capacidades empresariales para orientar competitivamente sus organizaciones.

En ese sentido, en el proyecto se plantea que en las primeras etapas de implementación contarán con acompañamiento permanente del equipo interventor; luego, los productores irán asumiendo

de manera paulatina sus responsabilidades conjuntamente con las entidades locales y la institucionalidad publica privada local. Al respecto, percibimos que las condiciones en la zona aún no están dadas por las debilidades (técnicas y económicas) que muestran las Instituciones locales, la debilidad organizativa de los productores y su alta dependencia de las Instituciones (ONG).

Sin embargo, los procesos económicos en marcha en el ámbito del proyecto son iniciales e interesantes, vienen motivando y despertando interés en las autoridades y productores.

Cuadro 20. Análisis de meta programada y meta lograda

Actividad	Meta programada	Meta lograda	Comentarios
Resultado 2: organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas			
2.1.1. Equipamiento a organizaciones de productores.	Nueve equipamientos	Diez	Se implementado con equipos, materiales e insumos básicos a diferentes organizaciones productivas: - **Organizaciones productores de leche:** **1.** Asociación de Ganaderos de Leche y Derivados lácteos de Vilcabamba. **2.** Asociación de Productores Agropecuarios "La Esmeralda" de Curpahuasi. **3.** Asociación de Criadores de Ganado Lechero ASCGAL - Pataypampa. - **Organización de productores de cuy**. **4.** Asociación de Productores Agropecuarios Cconccorpata de Vilcabamba. **5.** Asociación de Criadores de Cuy – Accobamba de Micaela Bastidas **6.** Asociación de Productores Agropecuarios SumaqQ´oy de Curpahuasi - **Organizaciones de productoras de Hortalizas**. **7.** Asociación de Productores de Hortalizas Llanyarisun. **8.** Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Micaela Bastidas. **9.** Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Curasco. - **Organización de productores de Miel:** colmenas, caja fecundadora, centrífuga, etc. **10.** Asociación de Productores de Miel "MiskiLlankaq"
2.1.2. Implementación de sistemas de calidad.	Trece implementaciones	Trece implementaciones	Se han llevado a cabo cursos de capacitación y la elaboración de diferentes documentos o manuales. - Manual de buenas prácticas de manufactura (BPM), - Programa de higiene y saneamiento (PHS), y - Manual de buenas prácticas de ordeño (BPO). - Registro sanitario para leche fresca y leche pasteurizada
2.2.1. Capacitación especializada a emprendedores en formulación de iniciativas empresariales.	Seis capacitaciones	Seis capacitaciones	Se han realizando dos concursos de iniciativas empresariales (uno por año). En cada concurso se realiza las capacitaciones y acompañamiento de participantes en la formulación de las ideas y planes de negocio
2.2.2. Feria concurso iniciativas y propuestas empresariales.	Dos ferias y concursos	Dos ferias	Se llevo a cabo dos ferias de concurso de iniciativas empresariales (una por año)
2.3.1. Implementación de un sistema de información sobre oferta y demanda de productos y servicios.	Dieciocho meses	Permanente	La información se difunde a través de las ODEL. Las ODEL, están implementadas con equipos de cómputo e impresora. Se complementa en algunos distritos con los TIC que viene implementando ASGOL CV.
2.3.2. Promoción y difusión radial favorable al desarrollo económico y empresarial.	Dieciocho espacios radiales	Veinticuatro espacios radiales en tres meses (dosespacios por semana)	Programa Radial "LlamkaitaQallarisum" a través de la Radio "PEREGRINO" de Chuquibambilla. Se emitía el programa en el horario de 6 a 7 h, los días miércoles y sábados.
2.4.1. Capacitación en gestión empresarial, técnico productiva a organizaciones de productores.	Dieciséis capacitaciones	Veinticuatro capacitaciones	Se capacitaron a los beneficiarios o socios de organizaciones productivas de CUY, ganado lechero, procesamiento de cereales y granos, apicultura y hortaliza
2.4.2. Pasantía de productores organizados.	Una Pasantía	Dos pasantías	Dos pasantías con participación de 31 productores - A Parinacochas (Ayacucho), productores lecheros - A Andahuaylas (Apurímac), productores de cuy Apoyaron con combustible los municipios de Pataypampa, Grau, proyecto regional de cuy. Con alimentación CEPRODER.
2.4.3. Formulación de planes de	Cinco planes	Cuatro planes	Se ha formulado cuatro planes de negocio, de los cuales

negocios.			uno ya fue ejecutado.
2.4.4. Acompañamiento especializado a iniciativas y organizaciones micro empresarial.	veinticuatro programas mensuales	Permanente	Se viene acompañando a catorce asociaciones de productores.
2.4.5. Participación organizada en espacios comerciales provincial y regional	Cuatro ferias	Once ferias	Se cuenta con informes de ferias locales No existe informe de participación en la feria de San Antonio - Abancay
2.4.6. Articulación a instituciones crediticias	Un contrato de crédito	Un contrato de crédito	Mujeres emprendedoras
2.4.7. Suscripción de contratos comerciales	Un contrato	Cinco contratos	Todos con las municipalidades
2.5.1. Fortalecimiento organizacional de organizaciones de productores	Cuatro asistencias técnicas	Permanente	No queda claro, el fortalecimiento organizacional. No se cuenta con un plan o programa de fortalecimiento organizacional.
2.5.2. Formalización de organizaciones de productores	Dos formalizaciones	Dos formalizados	- Asociación Criadores de Cuy Los Rosales de Vilcamaba. - Asociación de Apicultores MiskiLlankaq del distrito de Vilcabamba.

Elaborado: equipo evaluador

La implementación del conjunto de acciones previstas para el logro del resultado 2, está logrando una amplia participación de los productores en el encaminamiento de sus actividades productivas. También se nota mayor participación de las mujeres en los procesos productivos y en la vida organizacional – empresarial y la participación de los jóvenes en la generación de emprendimientos está en crecimiento.

2.1.1. Equipamiento a organizaciones de productores

Meta: nueve organizaciones productivas equipadas.

En dos años de ejecución del proyecto, se ha implementado a diez organizaciones productivas con equipos y materiales básicos.

La implementación consiste en la entrega de equipos de forma directa y, en otros casos, a través del concurso de iniciativas empresariales, con premios como:

- **Organizaciones productores de leche**: implementos de personal (guardapolvo, botas, mandiles), porongos de aluminio, baldes, congeladora, balanza digital, materiales de laboratorio, insumos y envases diversos.
  1. Asociación de Ganaderos de Leche y Derivados Lácteos de Vilcabamba.
  2. Asociación de Productores Agropecuarios "La Esmeralda" de Curpahuasi.
  3. Asociación de Criadores de Ganado Lechero ASCGAL - Pataypampa.

- **Organización de productores de cuy**: mallas, planchas de calamina transparente, semilla de alfalfa, medicamentos veterinarios, reproductores, *cooler*, cajas de trasporte.

4. Asociación de Productores Agropecuarios Cconccorpata de Vilcabamba.
5. Asociación de Criadores de Cuy – Accobamba de Micaela Bastidas
6. Asociación de Productores Agropecuarios SumaqQ´oy de Curpahuasi

- **Organizaciones de productoras de hortalizas**: se apoyó principalmente con semillas de hortalizas, jabas para transporte.
  7. Asociación de Productores de Hortalizas Llanyarisun.
  8. Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Micaela Bastidas.
  9. Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Curasco.
- **Organización de productores de miel**: colmenas, caja fecundadora, centrífuga, etc.
  10. Asociación de Productores de Miel "MiskiLlankaq"

Se destaca la participación activa y coordinada de algunas municipalidades, con aporte de materiales (en algunos casos calamina galvanizada) y de la ONG CEPRODER (semilla de pastos, calaminas, medicamentos veterinarios, etc.). Este equipamiento está permitiendo, a las organizaciones mejorar sus procesos de transformación, mejorar sus formas de producción y las condiciones de transportar sus productos.

2.1.2. Implementación de sistemas de calidad

Meta: trece implementaciones

Se han realizado cursos de capacitación y se han elaborado diferentes documentos o manuales.

- **Organización de productores de Leche:** Asociación de Productores Agropecuarios "La Esmeralda" de Curpahuasi; Asociación de Criadores de Ganado Vacuno y Leche – ASCGAL de Pataypampa, y Asociación de Ganaderos de Leche y Derivados Lácteos de Vilcabamba; estas agrupaciones han sido capacitadas y cuentan con un *Manual de buenas prácticas de manufactura* (BPM), un Programa de higiene y saneamiento (PHS) y un *Manual de buenas prácticas de ordeño* (BPO).
- **Organización de productores de cuy:** los socios han sido capacitados y entrenados en cómo realizar el beneficio óptimo, envasado y empaque del cuy. Asimismo, han recibido capacitaciones en la preparación de platos a base de carne de cuy.
- **Organización de productores transformadores de granos**: las socias de Mujeres Emprendedoras han sido capacitadas y cuentan con un *Manual de buenas prácticas de manufactura* (BPM), un Programa de higiene y saneamiento (PHS) y un plan HACCP

La implementación de los manuales y programas de calidad, ha sido importantes para que las organizaciones logren comercializar los productos a programas sociales, puesto que forman parte de los requisitos de las licitaciones, para garantizar la higiene e inocuidad de los alimentos.

Por otro lado, los productores socios de las organizaciones productivas indicaron, que gracias a las capacitaciones han mejorado mucho en temas de higiene y limpieza. En el caso del ordeño aún hace falta seguimiento permanente al ordeño. Esta actividad podría realizarse de manera coordinada entre COPYME, ASGOL CV y los mismos productores.

2.2.1. Capacitación especializada a emprendedores en formulación de iniciativas empresariales

Meta: seis capacitaciones

El concurso de iniciativas empresariales se llevó a cabo en coordinación con CEPRODER en cuanto a organización, capacitación y premiación a ganadores.

Se contrató un consultor, con la finalidad de fortalecer capacidades, habilidades y destrezas en la formulación de iniciativas empresariales en organizaciones y jóvenes emprendedoras.

- En el "II Concurso de Iniciativas Empresariales" 2010, el fortalecimiento de capacidades permitió que:
  - ✓ Ochentaiocho productores, representantes de diecisiete organizaciones, fueron capacitados en identificación y formulación de ideas y planes de negocios.
  - ✓ Siete planes de negocios han sido formulados de manera adecuada, y viables para ser presentados al programa Aliados.
  - ✓ Dos organizaciones de productores (Asociación de Criadores de Ganado Vacuno y Leche – ASCGAL de Pataypampa y Asociación de Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla), adecuaron los planes de iniciativas empresariales y participaron en el concursos de planes de negocio a nivel nacional en el programa AGROEMPRENDE.
  - ✓ La Asociación de Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla, ganaron en dos fondos concursables de planes de negocio (Aliados y Agro emprende).

- En el "III "Concurso de Iniciativas Empresariales" 2011, participación representantes de las diversas organizaciones productivas, de leche, cuy, miel, hortalizas, y jóvenes emprendedores. La participación de organización de productores y jóvenes ha sido mayor con respecto al II concurso, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 21. Participación en concursos de iniciativas empresariales

Participantes	II Concurso	III Concurso
1: Asociación de productores		
Número de organizaciones participantes	9	23
Total de iniciativas presentadas	9	23
Iniciativas calificadas	4	13
Iniciativas descalificadas	5	10
2: Jóvenes emprendedores		
Número de organizaciones/grupos participantes	8	16
Total de iniciativas presentadas	8	16
Iniciativas calificadas	3	7
Iniciativas descalificadas	5	9

Elaborado: equipo evaluador

Es destacable el incremento sustancial de los participantes (organizaciones de productores y grupo de jóvenes emprendedores) en cada versión del concurso, esto indica que se está despertando y fortaleciendo en la población capacidades para formular propuestas e innovaciones.

2.2.2. Feria concurso iniciativas y propuestas empresariales

Meta: dos ferias / concursos

La convocatoria se realiza en coordinación con CEPRODER a través de las ODEL y difusión radial en el programa LlamkaitaHallarisun, y otras radios de Chuquibambilla y Vilcabamba.

En cada concurso se ha definido dos grupos participantes:

- ✓ Primer grupo dirigido a jóvenes entre 17 y 29 años
- ✓ Segundo grupo dirigido a organizaciones productivas formalizadas y encaminadas.

En cuanto a los premios, el monto total en cada concurso es de S/ 25 000,00 Nuevos Soles. Estos aportes son distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ COPYME: 12 500,00 Nuevos Soles (premiación a jóvenes)
- ✓ CEPRODER: 12 500,00 Nuevos Soles (premiación a asociaciones de productores)

Es destacable el trabajo en equipo logrado por COPYME Y CEPRODER, esto muestra que promoviendo espacios de diálogo alturados y con responsabilidad se pueden alcanzar logros importantes y optimizar el uso de los recursos.

2.3.1. Implementación de un sistema de información sobre oferta y demanda de productos y servicios

Meta: Dieciocho meses

Actividad que se realiza de forma permanente. El equipo del proyecto cuenta con información recogida en ferias (volumen de ventas, precios, calidades, presentación y tamaño de productos).

Por otro lado, recogen información a través de visitas domiciliarias en cuanto a producción apícola, de leche, y de cuy. En algunos casos, como en Pataypampa, se recoge la información con participación de algunas instituciones como CEPRODER y ASGOL.

Este trabajo resulta importante para el proyecto y las asociaciones, puesto que facilita el análisis del comportamiento de la producción y ventas de las asociaciones productoras. Aunque, hay avances en la sistematización de la información, todavía no es analizada y utilizada en beneficio de los productores.

Como ejemplo se puede ver en el siguiente cuadro, información apícola.

N°	Nombres y Apellidos	D.N.I	APIARIO		Tipo de												
					Producción	Promedio											
					Miel	Miel			Local			Regional					
			Nº de Portanucleos	Nº de colmena	Cosecha Kg/campaña	Kg/Cosecha	Consumo familiar	Producto destinado al mercado	Precio venta/kg	Cantidad	S/sub total.	precio.Kg.	cant.venta parcial.K.g	S/sub total.	Total venta	Saldo campaña	Ingreso ventas
1	Grimaldo Roman Mendoz	31537654	1.00	7.00	120.00	17.14	4	116.00	14	68	952	12	48	60	116	0.00	1012.00
2	Fabian Vargas Soto	31537675	0.00	2.00	3.00	1.50	3	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
3	Basilides Escalante Peral	31557785	2.00	6.00	73.00	12.17	4	69.00	0	0	0	7	69	76	69	0.00	76.00
4	Virginia Ccorahua	31044519	0.00	12.00	104.00	8.67	2	102.00	12	55	660	14	47	61	102	0.00	721.00
5	Benito Palomino Barrios	31537326	3.00	5.00	104.00	20.80	3	101.00	12	51	612	10	50	60	101	0.00	672.00
6	Richard Roman Huaman	43083821	1.00	2.00	35.00	17.50	1	34.00	9	34	306	0	0	0	34	0.00	306.00
7	Adelma Vargas Soto	43886391	3.00				0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
8	Isabel Ferrel Teves	31521654	1.00	4.00	20.00	5.00	2	18.00	15	18	270	0		0	18	0.00	270.00
9	Rogelio Vera Juarez	46042418	1.00	5.00	156.00	31.20	2	154.00	15	154	2310	0	0	0	154	0.00	2310.00
11	Aide Castillo Rayme		1.00				0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
12	Lucio Perez Huaman		0.00	2.00	12.00	6.00	2	10.00	10	10	100	0	0	0	10	0.00	100.00
13	Nivesa Huaman		0.00	1.00	0.00	0.00		0.00			0			0	0	0.00	0.00
		TOTAL.colmns.		46	627	13.63	23	604.00			0			0	0		0.00
	Total	TOTAL.portan	13	92.00	1254.00	13.63											5467.00

Adicionalmente, el equipo del proyecto ha realizado el diagnóstico de cadenas productivas con algunas asociaciones de productores en cuanto a cuy, leche y apicultura. Esta importante información debería de analizarse en el equipo del proyecto, validarse y luego diseñar estrategias de fortalecimiento de cada una de las cadenas, en base a los cuellos de botella encontrados.

Como estrategia de difusión de esta información, COPYME ha planteado realizarla a través de de las ODEL. Esta acción ya se había implementado en la ODEL de Vilcabamba, pero a causa de la renuncia del promotor ODEL, no se ha podido verificar el sistema de información implementada.
Para desarrollar esta acción las ODEL están implementadas con equipos de cómputo e impresora.
En algunos distritos como Vilcabamba, se complementa con los TIC que viene implementando ASGOL CV, mediante el proyecto P125.

Por otro lado, las acciones del proyecto viene generando mucha expectativa en los productores, algunos afirman que van ha incrementar su producción de leche, de cuy, etc., pero luego dicen que no hay mercado, no saben donde vender. Sin embargo, los técnicos del proyecto P114, y los de otros proyectos, afirman que sí existe mercado para el cuy, para la leche y sus derivados, y que no hay respuesta a la demanda por los niveles de producción que son bajos.
En este sentido, es importante y urgente realizar los estudios de mercado, por lo menos en cada sector económico o cadena productiva, para que en base a esa información se pueda proyectar la producción y los costos de producción.

2.3.2. Promoción y difusión radial favorable al desarrollo económico y empresarial

Meta: dieciocho espacios radiales

La población rural de la provincia de Grau, utiliza la radio como medio de comunicación e información para el desarrollo de sus diferentes actividades, ya sean estas productivas, culturales y de articulación comercial.

En este sentido, ha sido muy importante esta actividad para difundir los diferentes conocimientos e información acerca del proyecto. Sin embargo, fue reducido el tiempo de difusión por recorte en el presupuesto del proyecto.

La difusión radial se realizó a través de la Radio "Peregrino" de Chuquibambilla; en el horario de 6 a 7 h, los días miércoles y sábados de cada semana. Este horario es lo más adecuado para que las familias accedan a la sintonía, antes de iniciar con sus labores cotidianas.

Durante la evaluación del proyecto, se tuvo acceso al material de difusión, los programas emitidos trataban de temas respecto a la importancia del desarrollo económico local en la gestión municipal, información técnica en cuanto a manejo ganadero (ganado lechero) y manejo de animales menores (cuy) y sobre apicultura.

Reportajes de otras experiencias en desarrollo económico local impulsados en diferentes departamentos del Perú.

También se emitían entrevistas a las autoridades locales, a líderes de asociaciones de productores, al equipo técnico del proyecto y a consultores, por ejemplo, de iniciativas empresariales.

Asimismo, se publicitaba actividades eventos productivas importantes como la realización de ferias agropecuarias, reuniones, etc.

Con relación, a los programas y *spots* radiales, percibimos que todos (de nueve programas radiales revisados, todos están configurados en idioma español) se emiten en el idioma español, sería muy interesante que estos programas y *spots* se reproduzcan en el idioma local (quechua) toda vez que la población del ámbito del proyecto es quechuahablante, más que nada las mujeres, ya que ellas son las beneficiarias mayoritarias del proyecto y son quienes están trabajando en actividades productivas y comerciales.

2.4.1. Capacitación en gestión empresarial, técnico-productiva a organizaciones de productores

Meta: dieciséis capacitaciones

Acción desarrollada de manera permanente con la de fortalecer las capacidades empresariales y técnico productivas de las organizaciones de productores.

Las acciones de capacitación se realizan a través de especialista del proyecto y de otras instituciones como CEPRODER, DRA y ODEL.

Las capacitaciones están dirigidas a socios de organizaciones productivas, y los temas tratados son:

ACTIVIDAD PRODUCTIVA	TEMA
CUY	- Capacitación en manejo - Sanidad animal - proceso de alimento balanceado - Capacitación en producción de forrajes - Capacitación en cultivo hidropónico de forrajes y pastos asociados - Capacitación en gestión empresarial a directivos y asociados
LECHE	- Taller de transformación de leche a derivados lácteos (queso en molde yogur y manjar blanco) - Taller de preparación de cultivo madre y elaboración de yogur batido frutado - Taller replicas de elaboración de yogur batido y queso en molde en el distrito de Pataypampa - Taller de capacitación en formalización y tributación de MYPES - Taller de elaboración de helados a base de yogur natural - Capacitación en la conservación (por ejemplo ensilado) de alimentos del ganado vacuno de leche - Curso taller sobre el manejo de pastos en la alimentación del ganado vacuno lechero - Capacitación teórico – práctica sobre las buenas prácticas de ordeño - Capacitación teórico – práctica sobre el control de calidad de la leche
HARINAS	- Taller en formulación de harinas fortificadas a la asociación de productoras mujeres emprendedoras de la provincia de Chuquibambilla.
	- Taller de pruebas de aceptabilidad de tres formulaciones de siete harinas azucarada – Chuquibambilla
APICULTURA	- Curso de capacitación: multiplicación y castas de abeja, recolección de polen e introducción a la crianza de abejas reina - Curso taller de capacitación en crianza de abejas reina
HORTALIZAS	- Capacitación en el manejo integrado de plagas y enfermedades
	- Capacitación en elaboración de abono orgánico a la Asociación Agropecuaria de Hortalizas Virgen Asunción de la comunidad de ... - Capacitación en siembra de almácigos y trasplante de plántulas a campo definitivo

A pesar de las diferentes actividades de capacitación desarrolladas, aún se percibe en los productores, que ellos también manifiestan y reconocen, debilidades en cuanto al manejo ganadero y de animales menores (alimentación, sanidad, mejoramiento e infraestructura).

Mayores problemas se presentan en cuanto al control y tratamiento de enfermedades del cuy, problema que ocasiona elevada mortandad (de hasta 25 cuyes), lo cual desanima a muchos productores y, en numerosos casos ha sido fundamental para tomar la decisión de renunciar a la organización de productores.

Por otro lado, las familias aún no encuentran explicación del por qué los cuyes se mueren cuando son traslados al galpón, y disminuyen cuando son retornados a la cocina. Esto viene ocurriendo principalmente en zonas altas (por encima de los 3300 de altura). Es importante que el equipo del proyecto informe de manera muy convincente los motivos y las estrategias para prevenir la mortandad.

2.4.2. Pasantía de productores organizados

Tema: una pasantía

Actividad importante para el fortalecimiento de las capacidades técnico-productivas y empresariales.

El equipo técnico del proyecto y CEPRODER formulan una propuesta de pasantía, la cual es aprobada por las instituciones. En la propuesta se plantean los objetivos, resultados esperados, metodología y presupuesto

Se ha realizado intercambios de experiencias en función a las demandas de los productores de ganado lechero y de cuy.

En el desarrollo de esta actividad participaron de manera coordinada COPYME, CEPRODER, la Municipalidad Provincial de Grau, la Municipalidad distrital de Pataypampa y el Proyecto Cuy del Gobierno Regional de Apurímac. Es destacable el esfuerzo realizado por el equipo del proyecto, para lograr involucrar a varias instituciones en el desarrollo de esta actividad.
La participación de las diferentes instituciones ha sido con el aporte de presupuesto para movilidad, hospedaje y alimentación; tal como se muestra en los cuadros siguientes.
En las dos pasantías participaron 31 personas entre productores y representantes de Instituciones (siete mujeres y veinticuatro varones).

Pasantía de productores de leche

Los productores de leche realizaron intercambios de experiencias con la provincia de Parinacochas Cora Cora, donde llegaron a conocer sobre crianza de ganado lechero así como la producción de queso orientado al mercado.
Los participantes fueron: diez varones, dos mujeres y tres representantes de instituciones de COPYME y CEPRODER.
Para esta pasantía, tanto el proyecto como las demás instituciones, realizaron aportes como se muestra en el cuadro siguiente:
Cuadro 22. Aportes de instituciones para la pasantía de productores de leche

N.º	Institución	Tipo de Aporte
01	Mun. Pataypampa	55 galones de combustible
02	CEPRODER	Alimentación y hospedaje de quince participantes
03	COPYME	Alquiler de movilidad por cuatro días

Pasantía de productores de Cuy

Los productores de cuy intercambiaron experiencias en la Provincia de Andahuaylas, donde visitaron diversos galpones de producción y observaron también la comercialización en una feria local.
Los participantes fueron: diez varones, cinco mujeres y un representante de COPYME.

Cuadro 23. Aportes de instituciones para la pasantía de productores de leche

N.º	Institución	Tipo de Aporte
01	Municipalidad Provincial de Grau	Cuarenta galones de combustible Alimentación (desayunos y almuerzos) de dieciséis participantes
02	Proyecto Cuy del Gobierno Regional	Treinta galones de combustible
03	COPYME	Cenas y hospedaje de dieciséis personas Alquiler de movilidad por cuatro días

Los pasantes entrevistados, señalaron que las experiencias observadas han sido muy interesantes, por lo que algunos están mejorando sus técnicas de crianza y están tomando mayor interés por las capacitaciones.

2.4.3. Formulación de planes de negocios

Meta: cinco planes

El equipo técnico del proyecto y otros consultores, han venido acompañando en la formulación de diversos planes de negocio para las organizaciones de productores con las que viene trabajando el proyecto.

Se han formulado cuatro planes de negocio (de tres de ellos, se ha visto el documento del plan, en caso de uno han confirmado los socios).

Los planes formulados son:

- **ASCGAL de Pataypampa**: fortalecimiento Productivo de la cadena de leche con productores de Pataypampa, por un monto de S/. 117 110,00, plan presentado a AGROEMPRENDE. En **negociación**

- **Mujeres Emprendedoras:** incremento de la competitividad y producción de harinas enriquecidas por Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla, Grau, Apurímac, por un monto de S/. 116 784,80. Plan de negocio implementado (ejecutado) por AGROEMPRENDE.
- **Asoc. de Productores de Leche de Vilcabamba**: mejoramiento de la capacidad productiva, procesamiento y comercialización de la leche en el distrito de Vilcabamba, provincia de Grau – Apurímac. El costo total del plan de negocio asciende a S/. 160 000,00; cofinanciado por PROCOMPITE Apurímac en un 50 %, es decir, S/. 80 000,00 y los socios en un 50 % S/. 80 000,00. En negociación.
- **Asoc. de Productores de Cuy Santa Cruz de Curasco**, presentaron el plan de negocios a Aliados (según versión de la presidenta – no hemos visto el documento), por un monto de S/. 50 00,00. El cual está en **negociación** para la formulación del expediente y el financiamiento.

Es preciso destacar el proceso de formación de capacidades para formular planes de negocio, con el propósito de promover e insertar a las organizaciones de productores en proceso de competitividad empresarial. El equipo del proyecto, acompaña a las organizaciones de productores en la formulación de planes de negocios. Muchos de estos planes o ideas de negocio han surgido con motivo del concurso de iniciativas empresariales, que luego han sido adecuados y mejorados para entrar en concurso de planes de negocio que vienen promoviendo varios programas del estado tal como el programa AgroEmprende y Aliados mediante fondos concursables a nivel nacional.

La elaboración de los planes de negocios fueron realizados de manera participativa y bajo el acompañamiento de un profesional especializado.

2.4.4. Acompañamiento especializado a iniciativas y organizaciones micro empresarial

Meta: veinticuatro programas mensuales (permanente)

El equipo del proyecto viene acompañando a catorce organizaciones de productores, dentro del ámbito del proyecto, en los cuales participan 255 beneficiarios aproximadamente, de los cuales 161 (63 %) participantes son mujeres.
Estas asociaciones están vinculadas a cinco actividades productivas (miel, leche, cereales/ granos, cuy y apicultura).

Cabe Indicar que la presencia de mujeres, aparentemente, está en crecimiento, pero esto se debe a que sus esposos se encuentran trabajando en otros lugares (minería, en programas del estado). Sin embargo, esto les está permitiendo (a las mujeres) involucrarse en temas asociativos, participar en las reuniones, asumir compromisos, oportunidad para capacitarse, tomar decisión en sus organizaciones, etc.
Por otro lado, el número de integrantes de una organización es variable en el tiempo, porque hay socios que se retiran (o no están activos) y entran nuevos socios. En muchos casos la salida y entrada de socios se da solo por acuerdo de socios, y no actualizan su padrón por que los costos de actualizar sus estatutos son muy elevados, entonces esperan actualizar hasta la renovación de la junta directiva.

Cuadro 24. Organizaciones de productores que participan en el proyecto

N.º	DISTRITO	ORGANIZACIÓN	V	M	TOTAL	N.º de socios iniciales
1	Chuquibambilla	Asoc. de Productoras Mujeres Emprendedoras	0	16	16	120
2	Curpahuasi	Asoc. de Productores de Ganado Vacuno La Esmeralda	9	7	16	
3		Asoc. de Criadores de Cuyes Nueva Esperanza de Ratcay	13	12	25	
4		Asoc. de Productores de Cuyes Sumaqq'oy	3	11	14	
5		Asoc. de Productores Llanyarisun de Curpahuasi (hortalizas)	5	32	37	
6	Vilcabamba	Asoc. de Criadores de Cuyes Cconccorpata	8	9	17	
7		Asoc. de Criadores de Cuyes Los Rosales	7	6	13	
8		Asoc. de Apicultores Miskillankaq	8	6	14	
9		Asoc. de Productores de Leche y Derivados Lácteos de Vilcabamba.	4	4	8	
10	Micaela Bastidas	Asoc.de Productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Accobamba	4	8	12	18
11		Grupo de Trabajo Miska	10	6	16	
12	Curasco	Asoc. de Productores Agropecuarios Santa Cruz.	1	15	16	
13		Asoc. de Productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Tikapallana	5	8	13	19
14	Pataypampa	Asoc. de Criadores de Ganado Lechero - Pataypampa	17	21	38	42
		T O T A L	**94**	**161**	**255**	

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

La salida de socios, en la mayoría de casos, ocurre por falta de tiempo para asistir a reuniones y capacitaciones. En otros casos, los socios una vez que han recibido algún apoyo en cuanto a bienes y materiales, han optado por retirarse de la organización. Ante esta situación el equipo del proyecto ha cambiado la estrategia de priorización de beneficiarios para la entrega de bienes del proyecto, ahora realizan estas entregas previa autorización de la junta directiva de la asociación y el visto bueno de una autoridad local o comunal, esto para garantizar el control social de los bienes.

2.4.5. Participación organizada en espacios comerciales provincial y regional

Meta: cuatro ferias

Las actividades feriales, festivales y otros, permiten que los productores puedan intercambiar tecnología, información y captar clientes potenciales.

A lo largo del año, en el ámbito del proyecto, se realizan diversas actividades feriales.

Para cada actividad ferial se realiza coordinaciones interinstitucionales entre los gobiernos locales y entidades aliadas como el COPYME, CEPRODER, ASGOL, la Dirección Regional Agraria y las distintas organizaciones de productores.

El atractivo principal de estas actividades feriales fueron los festivales gastronómicos en base a la carne de cuy. Muchos asistente a estas actividades degustaron los distintos platos. Estos productos son los que se venden más y genera también mayores ingresos para los productores.

Desde el proyecto se apoya a estas actividades con auspicio en estímulos y premios.

Durante el año 2010, las organizaciones de productores beneficiarios del Proyecto, han participado en las siguientes actividades feriales:

- ✓ IV Feria Agropecuaria, Artesanal y Gastronómica Huascaro Patis 2010
- ✓ V Festivalle Vilcabamba 2010
- ✓ X Feria Agropecuaria, Artesanal y Gastronómica Chuquibambilla 2010
- ✓ V Feria Agropecuaria, Artesanal, Gastronómica, Ayrihuanca 2010

En el año 2011, el Proyecto ha continuado con el apoyo a la organización y participación en actividades feriales.

- ✓ Feria de carnavales de Chuquibambilla. Organizado en su integridad por la Municipalidad de Chuquibambilla.
- ✓ Feria Agropecuaria de HuascaroPatys. Se apoyó en las labores de organización preliminares, instalación de los *stands*, la entrega de premios y el recojo de datos.
- ✓ Feria Gastronómica de Vilcabamba. Se apoyó en la organización participando en reuniones preliminares de organización, instalación de *stands,* demarcación, calificación y recojo de datos.
- ✓ VI Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Folklórico, Gastronómico, y II Festival del cuy Vilcabamba 2011.
- ✓ XI Feria Agropecuaria, Artesanal y Folklórica Grau 2011,
- ✓ VII Feria Agropecuaria artesanal, gastronómica Virgen de Natividad del distrito de Micaela Bastidas-Grau.
- ✓ III Festival Gastronómico del cuy Grau –Chuquibambilla 2011.

En cada evento ferial, el equipo del proyecto ha recogido y registrado información sobre los productos presentados, cantidad de productos vendidos y los ingresos por cada sector o actividad productiva. Toda esta información debe alimentar también al sistema de información en marcha.

Por otro lado, algunos miembros de las asociaciones están iniciando la búsqueda de oportunidades de mercado; por ejemplo, en el caso de Santa de Curasco, han llegado ha entablar conversaciones con los representante de la compañía minera ubicada en las Bambas y con los mineros informales, quienes están interesados en comprar carne de cuy

de forma permanente (semanal y quincenal), pero existe preocupación en cuanto a ello puesto que no cubrirían el pedido por no disponer de muchos animales.

Se debe remarcar también que en el Proyecto hace falta un estudio de mercado por cada sector productivo, esto permitiría conocer la demanda y oferta real y, en base a la seguridad de venta, proyectar la producción.

2.4.6. Articulación a instituciones crediticias

Meta: un contrato de crédito

La Asociación de Productoras Mujeres Emprendedoras, como ganadores del fondo concursable del PROGRAMA AGROEMPRENDE, ha obtenido el monto de S/. 116 784,80 en efectivo, aportado una contrapartida en efectivo de S/. 15 09000. Para cumplir con ese compromiso tenían que solicitar crédito.

Gracias al aporte de la contrapartida de las socias, vía crédito, han logrado el equipamiento y la construcción de la infraestructura o planta de transformación de granos.

Por otro lado, cuando ganan una licitación por ejemplo, para proveer siete harinas, necesitan de fondos en efectivo para movilizar materia prima, pagar personal, etc., por lo que han tenido que recurrir a diversas entidades financieras y obtenido los siguientes créditos:

Cuadro 25. Créditos solicitados por las mujeres emprendedoras

Ítem	Institución Crediticia	Monto	Destino
1	Cooperativa los ANDES	24 000,00	Compra de insumos y contrapartida de Agroemprende.
2	Emprender	15 000,00	Compra de materia prima, flete, compra de combustible.
3	De cuatro Ayllus Comunales	48 000,00	Compras de insumos
	TOTAL	**87 000,00**	

Fuente: encuesta dirigida a la población beneficiaria del P114
Elaborado: equipo evaluador

El acceso a servicios de crédito viene permitiendo el mejoramiento de las condiciones productivas (equipos e infraestructura) y favoreciendo el logro de los objetivos empresariales de la asociación.

2.4.7. Suscripción de contratos comerciales

Meta: un contrato

En dos años de implementación del proyecto, algunas asociaciones de productores han logrado suscribir contratos con las municipalidades, principalmente, para proveer alimentos locales a los diferentes programas de alimentación y nutrición.

Las organizaciones que comercializaron sus productos al mercado estatal, son:

- **Mujeres Emprendedoras,** en el 2010: comercializó siete harinas a la Municipalidad de Grau, en una cantidad de 9 717,11 kg por un monto S/. 34 981,60.
- **Mujeres Emprendedoras**, en el 2011: comercializaron derivados de cereales y granos a PCA (Programa de Complementación Alimentaria) de la Municipalidad de Grau, en una cantidad de 8 876 kg por un monto S/. 29 290,80.

- **ASCGAL de Pataypampa,** en el 2010, vendió 12 500 Lt de leche fresca a la Municipalidad de Pataypampa, por un monto de S/. 25 000 al PVL (Programa Vaso de Leche). También desde julio de este año viene proveyendo leche fresca para el PVL de Pataypampa.
- **Productores de leche y Vilcabamba,** en el 2010, vendió al PVL de Vilcabamba 14 064 Lt de leche fresca por un monto de S/. 28 128,00. En este año, los productores vienen entregando leche fresca al proveedor del programa de PVL de la Municipalidad de Grau.
- **La Esmeralda de Curpahuasi**, en el 2010, vendió al PVL de Curpahuasi, 12 563 Lt de leche fresca y 5891 kg de siete harinas azucaradas.

En el 2010 las asociaciones de cuy Nueva Esperanza, SumaqQ´oy, Cconcorpata, Los Rosales, Accobamba y Santa Cruz, han comercializado carne de cuy al PRONAA, a S/.20 por kg. Esta experiencia les ha permitido conocer el volumen de producción y oferta que disponen, en algunos meses han tenido problemas para cumplir con el volumen de productos por entregar, llegando a acopiar cuy en otros distritos vecinos.
En la actualidad, siguen comercializando cuy de manera individual y solo en algunos casos especiales (pedidos, fiestas y ferias) venden en conjunto. En todos los casos el problema recurrente es la baja producción por familia, que está sujeto a la producción de pasto, disponibilidad de agua de riego y a la seguridad de venta.

Para los productores de cuy existe grandes posibilidades de suscribir contratos de venta, por ejemplo, con la compañía minera ubicada en la Bambas, pero ellos la demanda es de 300 cuyes cada quincena, este volumen por ahora sería difícil de cumplir, según parecer de los socios de Santa Cruz, Occobamba y la Gerencia de Desarrollo Económico de Grau. También confirma esta situación, la administración actual de la tienda agroecológica ubicada en Vilcabamba y el hospedaje Calor de Hogar, quienes demandan aproximadamente ocho cuyes por semana, cantidad que no ha sido cubierta por los productores. Esta situación se vuelve crítica en las épocas de escasez de pasto.

2.5.1. Fortalecimiento organizacional de organizaciones de productores

Meta: cuatro asistencias técnicas
Si bien el equipo del proyecto viene realizando acciones de asistencia técnica de forma permanente, pero no queda claro lo que se está realizando para fortalecer el aspecto organizacional de la asociación de productores.

Son pocas las asociaciones que llevan una vida institucional (con reuniones, rendiciones de cuenta después de cada actividad, reuniones permanentes, etc.), pero la mayoría de las organizaciones reconocen sus debilidades y aún no están preparadas para encaminarse solas.
Pocas organizaciones son las que muestran grandes debilidades (Occobama y Ticapallana, entre otros), en cuanto a gestión de la institución, gestión de documentos y organización en sí. Por lo que es necesario prestarles mayor apoyo (sensibilización y motivación).

2.5.2. Formalización de organizaciones de productores

Meta: dos organizaciones de productores formalizadas
El proyecto ha apoyado en la formalización de la:

- Asociación Criadores de Cuy Los Rosales de Vilcamaba. Esta asociación cuenta con trece socios activos (cinco mujeres y siete varones).
- Asociación de Apicultores MiskiLlankaq del distrito de Vilcabamba, con diez socios activos (tres mujeres y siete varones).

Así mismo, la Asociación Productores de Hortalizas Llanyarisun del distrito de Curpahuasi se encuentra en proceso de formalización y cuenta con treintaisiete socios activos (treintaidos mujeres y cinco varones).

Del propósito planteado por el proyecto (situación directa de cambio) ***Capacidades empresariales mejoradas en la provincia de Grau***, podemos indicar que el logro del indicador (45 % de organizaciones microempresariales intervenidas fortalecen su capacidad al finalizar el año) está en proceso.
El proceso de fortalecimiento de capacidades empresariales está en marcha, pero hace falta un programa donde se precise las estrategias y contenidos de fortalecimiento de capacidades, en función a las necesidades de las asociaciones de los productores y sus integrantes.

A dos años de ejecución del Proyecto, los resultados obtenidos entre la población beneficiaria, viene contribuyendo regularmente al mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores, aún no se están desarrollando de manera sostenida las capacidades para la gestión organizacional/ empresarial y comercialización de productos, falta desarrollar los canales de comercialización para que las asociaciones productivas accedan a información de mercado (oferta, demanda, precios, oportunidades de mercado) y es innegable la débil capacidad organizativa y de gestión en muchas asociaciones de productores.

El proyecto viene logrando mayor involucramiento de los gobiernos locales de Curpahuasi, Vilcabamba, Pataypampa, Chuquibambilla y Curasco. Quienes reconocen el aporte del proyecto a favor del desarrollo económico local.
En ese sentido, algunas municipalidades vienen aportando recursos para desarrollar actividades como pasantías, implementación de galpones de cuy, entrega de medicamentos o compra de reproductores en animales menores. Asimismo, vienen apoyando a las asociaciones de productores facilitando y adecuando espacios (infraestructura: camal de cuy, centros de acopio de leche, terreno para construcción de planta procesadora de cereales) para poner en marcha los centros de acopio y procesamiento.

Por otro lado, las organizaciones de producción, tienen una buena aceptación del proyecto, porque están logrando fortalecer sus capacidades; producto de ello, algunas asociaciones están gestionando mayores fondos – a través de los fondos concursables - para mejorar el equipamiento e infraestructura de sus organizaciones. Entonces, existen amplias posibilidades de que otras asociaciones también logren el financiamiento de sus planes de negocio mediante los fondos concursables de ALIADOS, AGROEMPRENDE, IDEANDES, etc.

También, se debe destacar el trabajo conjunto, concertado y enfocado que vienen construyendo COPYME, CEPRODER y las municipalidades, para favorecer el acompañamiento productivo y la articulación comercial de las organizaciones de productores.

V.4 PARTICIPACIÓN

Evaluación general

Existen diferentes maneras de entender la participación. Una es analizar cómo ha participado la población beneficiaria en el diseño, seguimiento y evaluación del proyecto. Otra manera de entender la participación, complementaria a la anterior, es evaluar cómo el proyecto promueve que la población ejerza su derecho a la participación ciudadana. Analizaremos ambos.

Por un lado, el proyecto tiene como una de sus características importantes y positivas el haber promovido y logrado la participación de autoridades y las organizaciones de productores, a través de reuniones de trabajo, para construir y perfilar la propuesta del proyecto. Esta característica también se presenta en el proceso de evaluación, donde ellos participan de manera directa en la medición de los cambios logrados con las acciones del proyecto. De esta manera, los beneficiarios directos han sido los principales actores del proceso de implementación del proyecto desde su diseño, recogiendo sus intereses, necesidades y propuestas frente a sus actividades productivas.

Por otro lado, el proyecto considera el rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo económico local (DEL). Esto se enmarca en el proceso de descentralización que se inició en el país desde el año 2001, que tiene entre sus objetivos, como lo señala la propuesta del proyecto:

… permitir la participación social para definir los procesos y programas de desarrollo locales plasmándose estas propuestas a través de los planes de desarrollo distritales, provinciales y regionales, construidos en procesos participativos donde los líderes, autoridades y pobladores consensuaron las prioridades y las acciones en función de sus visiones estratégicas. Este proceso lleva ya 5 años de implementación, en el 2005 se realizó una evaluación participativa del nivel regional y estos planes se han constituido en las principales herramientas de gestión. La evaluación de estos planes sigue reflejando una clara necesidad de participación de las instituciones que laboran a favor del desarrollo local y el sector productivo en un trabajo conjunto, demanda que aún no ha sido atendida y alcanzada por los actores locales.

En otras palabras, estamos hablando del derecho de la sociedad civil, en este caso organizada como asociaciones de productores, a participar en la definición de políticas y programas que conduzcan a un desarrollo económico local (DEL), donde ellos resulten beneficiados con una mejora de su calidad de vida. En este sentido, se requiere de aplicar un enfoque de derechos, donde se fortalezca la participación de las asociaciones como sujetos de derechos. Como se señala en el análisis de la coherencia del marco lógico, no se aprecian actividades destinadas a favorecer este derecho de participación ciudadana. Si bien se promueve un espacio de coordinación interinstitucional favorable al desarrollo económico local, no se aprecian actividades dirigidas para que la población se apropie de este espacio, y se articule a él en mejores condiciones para el diálogo y concertación con las instancias públicas.

La experiencia de varios miembros de COPYME en la gestión municipal es un recurso importante para el logro de los resultados del proyecto. No solo ha contribuido a realizar una mejor evaluación de las condiciones que limitan los procesos de desarrollo económico local (DEL) sino a aprovechar aquellos factores que pueden promoverlos. En este sentido, el equipo identificó que en la provincia

de Grau, a nivel de la cuenca del río Vilcabamba, se han generado iniciativas que contribuyen a la consolidación de la Asociación de Gobiernos Locales de la Cuenca del Río Vilcabamba y se tienen iniciativas de pequeñas mancomunidades de las municipalidades que participan en este proyecto, que representan uno de los primeros pasos para el DEL.

Al respecto, se ha podido constatar que los gobiernos locales de los distritos del ámbito de intervención, expresan interés de apoyar el accionar de las asociaciones con el apoyo de las diversas ONG que operan en el distrito. Esto representa una alianza estratégica importante, puesto que ante los recursos económicos escasos tienen claro que deben aliarse y trabajar conjuntamente con las asociaciones de la sociedad civil que buscan apoyar al distrito.

Si bien es necesario contar con la participación de los gobiernos provinciales y distritales dado su función de promover el desarrollo económico local (capacidad institucional y capacidad de compra de productos locales), también es importante su función como promotor de la actoría de la sociedad civil. El proyecto no presenta actividades ni estrategias específicas para el desenvolvimiento de los gobiernos locales como promotores de la participación organizada de la sociedad civil.

Actores involucrados

Según el documento del proyecto, en el proceso de concepción, se contó con la participación de las organizaciones de productores. Se coordinó con las autoridades locales durante el recojo de las demandas y las alternativas o propuestas de solución. Estas demandas de parte de los productores y jóvenes, para *mejorar y desarrollar capacidades productivas y empresariales,* se han venido planteando desde hace mucho tiempo, pero nunca han encontrado respuesta de parte de las municipalidades y otras instituciones.

Así mismo, las autoridades municipales, en la etapa de formulación del proyecto, han mostrado interés por desarrollar actividades que favorezcan a la mejora de las condiciones de vida de sus pobladores, pero siempre han mostrado limitadas capacidades políticas y técnicas para dar respuesta a las demandas planteadas.

Durante la fase de implementación del proyecto, el nivel de participación de los actores es variable, según los actores involucrados. Así tenemos:

Municipalidades, la participación de los municipios es parcial y su participación varía de acuerdo con cada municipio. Así, encontramos municipios con mayor actitud y disposición a promover el desarrollo local en su distrito; también existen otras con menos apertura, quienes apuestan más por impulsar obras de infraestructura en sus distritos. Durante las reuniones y entrevista con alcaldes y regidores, ellos muestran preocupación e interés por promover el desarrollo económico local, pero también son consientes de que no cuentan con suficientes recursos económicos, por lo que, algunas municipalidades como Curpahuasi, Curasco y Micaela Bastidas vienen sumando aportes a las actividades del proyecto, mediante trabajo coordinado y contrapartida efectiva en materiales (calamina galvanizada para galpón de cuyes), combustible para pasantías (Pataypampa y Grau), facilitando ambientes para capacitaciones y acopio de leche (Pataypampa, Vilcabamba y Curpahuasi).

Por otro lado, los promotores ODEL (Curpahuasi, Curasco, Micaela Bastidas hasta la fecha de la renuncia del promotor) vienen asumiendo progresivamente el compromiso de impulsar las iniciativas promovidas desde el Proyecto a nivel de las familias (módulos de cuy, identificación de demandas de riego, asistencia técnica en sanidad, etc.).

Además, los promotores ODEL, en algunos distritos como Curasco y Micaela Bastidas han cumplido una función muy importante en las convocatorias para reuniones y talleres, seguimiento de la implementación de acciones como construcción de galpones de cuy, entre otros. Con algunas municipalidades existen convenios suscritos para desarrollar acciones conjuntas.

Dirección Regional Agraria Grau. La oficina de promoción agraria, si bien desarrolla actividades similares a las de la propuesta, complementa las iniciativas a través del trabajo conjunto en capacitaciones y trabajo de campo (asistencia técnica) con la población, bajo convenio firmado con COPYME.

Programas del Ministerio de Agricultura, AGROEMPRENDE, Aliados se viene complementando al accionar del proyecto mediante la canalización de fondos concursables a favor de las iniciativas empresariales; por ejemplo, gracias a estos fondos concursables las *mujeres emprendedoras* han implementado una pequeña planta (infraestructura y equipos) de procesamiento de harinas. Esto ha sido un logro muy valorable para la asociación, pues finalmente cuentan con una instalación propia y ya no deben seguir pagando alquiler. Para ello, con el apoyo de COPYME, quien formuló el plan negocio denominado *Incremento de la Competitividad y Producción de harinas enriquecidas por mujeres emprendedoras de Chuquibambilla, Grau, Apurímac* por un monto de S/. 116 784,80. Asimismo, el plan de negocio de la ASCGAL de Pataypampa *Fortalecimiento Productivo de la Cadena de leche con Productores de Pataypampa* por un monto de S/. 117 110,00 se encuentra en la etapa de negociación.

CEPRODER, con aproximadamente diez años de intervención en la zona dedicado a ejecutar proyectos productivos y sociales. Fueron quienes iniciaron la conformación de las organizaciones de productores con las que viene trabajando y con la implementación del TAC de leche de Pataypampa.

En un inicio se presentaron algunas diferencias a nivel institucional y de equipo técnico con relación a los enfoques de trabajo - CEPRODER promueve enfoque de seguridad alimentaria y COPYME el enfoque de desarrollo económico – y también con relación a manejo de información de campo (niveles de producción, fortalecimiento organizativo), pero estas diferencias se vienen mejorando.

Actualmente, CEPRODER y COPYME vienen desarrollando actividades conjuntas en los diferentes distritos como la asistencia técnica a productores de cuy, capacitación y asistencia técnica DEL y el desarrollo del concurso de iniciativas empresariales tanto para las organizaciones productivas (premia CEPRODER) como para los grupos de jóvenes emprendedores (premia COPYME).

ASGOL CV, viene implementando el proyecto P125 y coinciden algunas acciones como los trabajos con las municipalidades y ODEL (TIC), fortalecimiento de capacidades de organización de

productores, transformación y comercialización de productos agropecuarios mediante los TAC de cuy y leche. En estos puntos de coincidencia se están coordinando trabajos conjuntos (acopio de leche en Pataypampa y TAC de cuy en Vilcabamba).

Organización de productores, si bien participan de forma directa en la implementación de las acciones, pero cada uno con sus particularidades propias.

Hay un grupo de asociaciones que vienen mostrando un avance "bueno" en cuanto a organización, gestión y articulación al mercado. En este tipo de organizaciones la gran mayoría de los socios (por encima del 50 %) participan en las actividades propias de la organización (acopio de materia prima, procesamiento de productos, comercialización de productos) y tienen acceso al crédito.

Existe otro grupo de organizaciones que son más dependientes de su junta directiva, los socios dejan toda la responsabilidad a la junta directiva, entonces la organización marcha al modo, voluntad, interés y grado de compromiso de los miembros de la junta directiva.

Finalmente, hay asociaciones más débiles y con mayor dependencia de los técnicos de las ONG puesto que no tienen iniciativa propia. Estas organizaciones muestras debilidades en cuanto a gestión organizacional/empresarial y manejo de herramientas de gestión. Los socios de estas organizaciones alcanzan un nivel de educación primaria y secundaria incompleta, en algunos otros casos son analfabetos. En este tipo de organizaciones, muchos socios entrevistados no conocen o identifican a la junta directiva de su organización, cuentan con menores recursos para aportar contrapartida, entre otros. Al parecer en este sector de organizaciones no se están logrando brindar el desarrollo de las capacidades que les permita a ellos caminar y dirigir su organización de manera independiente. Ellos necesitan mayor atención en cuanto a fortalecimiento de capacidades técnico productivas y en gestión organizacional y empresarial.

Mientras las organizaciones de productores que cuentan con mayoría de socios con nivel educativo secundaria completa y superior (docentes, estudiantes y técnicos) muestran debilidades menores en aspectos de manejo de instrumentos de gestión (costos de producción, balances de gestión, etc.). Los socios muestran mayores capacidades como para gestionar de manera independiente su organización y articularse a entidades crediticias, se podría decir que están en una fase de consolidación. Requieren mayor apoyo en temas de mercado y formulación de propuestas de inversión (planes de negocio), en este grupo de asociaciones destacan la Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla.

Participación de las mujeres, percibimos que la participación de las mujeres viene tomando notoriedad en la vida organizacional, debido a que su pareja no tiene permanencia en la localidad, algunas migran en busca de oportunidades laborales. Si bien están asumiendo el rol de participar, pero su nivel de empoderamiento está en proceso. Todavía se puede calificar la participación activa de la mujer como casos aislados, tal es en el caso de Mujeres Emprendedoras, y Santa Cruz de Curasco. Reiteramos la alta disposición y compromiso a involucrarse en las acciones del proyecto, especialmente en los procesos productivos, de transformación, comercialización de productos y en gestión de las organizaciones de productores.

En algunas organizaciones productivas que participan en el proyecto, el desempeño de las mujeres es muy activa (Mujeres Emprendedoras, Santa cruz de Curasco), puesto que vienen logrando un papel protagónico y de poder decisión. A la fecha, en la mayoría de las asociaciones los cargos directivos están en manos de mujeres (mujeres emprendedoras, Ticapallana, Santa Cruz), y en las otras organizaciones las mujeres también están desempeñando cargos directivos como tesoreras y fiscales, lo cual hace que la mujer asuma funciones y responsabilidades en la gestión de la organización.

Cuadro 26. Roles de las mujeres en la cuenca del Vilcabamba

PRODUCTIVO	TRANSFORMACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	ASOCIATIVO	POLÍTICO (poco)
• Se encarga de la alimentación y cuidado de su ganado y sus cuyes. • Se responsabiliza del ordeño de las vacas y del almacenamiento de la leche fresca. • Se encargan de acopiar materia prima (cereales y granos)	• Se encarga de la elaboración de quesos y yogur. • Se encargan de realizar el beneficio del cuy y la preparación de platos (al horno, etc.) • Responsable del procesamiento de harinas y el mantenimiento de equipos.	• Se dedica a la venta de leche y sus derivados en el mercado local y ferias agropecuarias. • Comercialización de cuy y sus derivados en el mercado local y ferias agropecuarias distritales.	• Participan como socias en las diferentes asociaciones de productores. • Algunas participan como dirigentes de las asociaciones de productores asumiendo cargos de presidenta, tesorera, secretaria y vocal.	• Algunas mujeres están ocupando cargos de regidoras en las municipalidades. • Gerente de Desarrollo Económico de Grau

Elaboración: equipo evaluador

El desempeño de las mujeres se observa mayormente en las actividades de alimentación y cuidado de los animales, ordeño y almacenamiento de la leche. Además, tienen mayores habilidades y cuidado necesario para el procesamiento de queso, yogur y beneficio del cuy.

Estos productos generalmente se comercializan en pocas cantidades en sus propias comunidades. Actualmente, ellas están participando en las actividades de las asociaciones de productores e involucrándose en la toma de decisiones (solo en el caso de asociaciones con mayor número de integrantes mujeres). Las acciones de fortalecimiento están permitiendo que las mujeres refuercen y adquieran nuevos conocimientos. La participación de la mujer es destacable, inclusive con el poco poder decisión que tiene en los espacios públicos de su comunidad y del distrito. A pesar que las asociaciones no están desarrollando acopio, procesamiento y comercialización de manera continua, ellas, de manera independiente, están comercializando en menor escala leche, queso, yogur, cuy y hortalizas en las ferias, y las actividades sociales y deportivas de la comunidad. Con las ventas están contribuyendo de manera importante en la generación de ingresos económicos para su familia.

La participación de la mujer en espacios públicos y políticos es todavía incipiente, solo para cumplir con la ley en la cuota de género en las listas para regidores, consejeros y parlamentarios. A estas nominaciones acceden mujeres con mayor nivel de instrucción.

En forma general, la situación de las mujeres en Grau está en proceso de cambio, como **señala la regidora de la Municipalidad de Grau**, ahora hay algunas mujeres que saben sobre sus derechos, tienen mayor interés en participar en la vida política, ya existen presidentas comunales, todo esto gracias a sensibilización y la capacitaciones que se vienen dando desde las instituciones públicas y privadas.

Participación de los jóvenes, el proyecto involucra a los jóvenes a través de los concursos de iniciativas empresariales, este mecanismo también promueve la conformación de asociación de jóvenes y así están logrando insertarlos a los procesos de desarrollo económico local en marcha. Por ejemplo, en el *III Concurso de Iniciativas Empresariales 2011* han Participado dieciséis organizaciones que involucró la participación de 65 jóvenes (38 varones y 27 mujeres).

Los canales de participación establecidos para los diferentes actores del proyecto son los adecuados.

La participación de los productores o representantes de organización de productores se vienen dando a través de reuniones de diálogo, asambleas, talleres de capacitación. Se pudo visualizar y percibir que este espacio de trabajo brinda mucha apertura para recibir (por parte del equipo técnico) apreciaciones y sugerencias de los productores y de las autoridades comunales.

> … como señala un productor entrevistado*, que los técnicos de COPYME nos escucha, nos hace ver nuestra realidad y conjuntamente con ellos, nosotros reflexionamos y estamos asumiendo compromisos de cambio. Esperamos que ellos nos sigan motivando y apoyando para dar solución a nuestros grandes problemas.*

Los representantes de las instituciones públicas y privadas participan a través de reuniones y coordinaciones interinstitucionales, mesas de trabajo, entre otros. Los participantes de este espacio importante perciben como la principal debilidad del equipo de COPYME, la aparente soberbia como que son los "mejores" (saben todo), o son muy cuestionadores al accionar de las demás instituciones que labora en la zona. Motivo por el cual las coordinaciones interinstitucionales son muy débiles, en muchos casos las propuestas alcanzadas por COPYME no son recogidas o tomadas en cuenta por los otros actores. Sin embargo, reconocen a COPYME su actitud persistente y estar siempre dispuesto a colaborar.

El desarrollo de los talleres, capacitaciones, *spots* radiales, los concursos y las pasantías fueron importantes en el proceso de formación y establecimiento de relaciones de confianza con los técnicos del proyecto y los demás actores (autoridades y productores). Se ha percibido un buen relacionamiento y acercamiento de los beneficiarios (alcaldes, promotores DEL y productores) con el equipo técnico.

Entendiéndose el empoderamiento como un proceso mediante el cual las personas obtienen control de sus decisiones y acciones relacionadas con sus necesidades, a la vez que se involucran en la toma de decisiones para el mejoramiento de sus vidas, consideramos que con el conjunto de acciones desarrolladas en el proyecto aún no se ha logrado empoderar a muchos productores y sus familias. Todavía se percibe en los productores una alta dependencia de los técnicos de las instituciones.

Por otro lado, entendiéndose también, que el empoderamiento en las organizaciones implica, el desarrollo de su representatividad (capacidad de representar a su organización), el uso de mecanismos para garantizar la democracia interna (capacidad propositiva y visión de futuro),

participación con propuestas en los espacios de concertación, y capacidad de negociación con diferentes actores para concertar decisiones a favor de sus representados, etc., nos indica que el proyecto aún no ha logrado, en las dieciséis organizaciones con las que viene trabajando, este nivel de empoderamiento. En este sentido, entre las organizaciones con mayores fortalezas se encuentran las Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla, Santa Cruz de Curasco, Nueva Esperanza de Curpahuasi y el Grupo de Trabajo Miska de Micaela Bastidas y la Asociación de Productores de Cuy (Cconccorpata y Los Rosales) de Vilcabamba. Se percibe como organizaciones con mayores debilidades a la Asociación de Productores de Cuy Accobamba de Micaela Bastidas, Ticapallana de Curasco (Ccasanca), productores lecheros y de cuy (sumaq q'oy) de Curpahuasi. En estas organizaciones, según manifiestan los socios existen problemas de participación de socios, prácticas de antivalores (conformismo, egoísmo, la envidia, entre otros). Estas organizaciones necesitan de mayor acompañamiento y fortalecimiento de capacidades organizacionales.

V.5 SOSTENIBILIDAD

El Proyecto identifica que la carencia de procesos empresariales competitivos es una de las grandes limitantes para insertarse competitivamente en el mercado. Frente a ello, plantea:

… transmitir conocimientos de tecnologías empresariales modernas y validadas: como complementación en algunos casos y en otros en forma de dotación de equipamiento básico para impulsar las actividades económicas.

El proyecto propone que esta transferencia de equipamiento y tecnologías se dé previa adaptación al medio y considerando los recursos humanos:

… mejorar y poner en ejercicio las capacidades técnicas y políticas de las autoridades, los funcionarios/empleados municipales, así como los líderes productores y políticos locales en todo el proceso…

Señala, además, que el COPYME tiene experiencia de trabajo inclusivo en estos aspectos técnicos y políticos y así generar condiciones para mejorar la calidad de las intervenciones, mejorar las relaciones interinstitucionales, fortalecer el rol municipal del desarrollo económico y promover la participación de agentes y actores.

Por tanto, la sostenibilidad del proyecto está centrada, en parte, en la capacidad de COPYME para hacer que las asociaciones se apropien de tecnologías y equipamiento externos a ellas. Si bien esta apropiación se plantea como un proceso progresivo, en la actualidad se observa que las asociaciones mantienen en general una dependencia tecnológica y de asistencia técnica hacia COPYME.

Por otro lado, las actividades del proyecto están logrando desarrollar capacidades individuales en las personas; pero la población necesita fortalecer más sus capacidades colectivas, a fin de poder participar con propuestas grupales, en los presupuestos participativos; es decir, fortalecer sus capacidades de participación ciudadana y colectivas para lograr la atención a sus demandas. En el contexto actual y en el marco del procesos de descentralización que vive el país, los mecanismos para captar recursos locales o públicos se sujetan a propuestas colectivas o en asocio; es decir, las propuestas o proyectos identificados y formulados con participación de la población tienen la mayor prioridad, lo cual aún no se está trabajando con el Proyecto, a razón de la debilidad

organizativa, la limitada capacidad de propuesta de la población, la débil partición de las organizaciones de productores en espacios públicos, tal como se indica en el cuadro siguiente.

Cuadro 27. ¿Cómo evaluaría el desempeño de su organización en cuanto a participación en espacios públicos

	TOTAL %	DISTRITO %					
		Curpahuasi	Vilcabamba	Curasco	Chuquibambilla	Pataypampa	Ayrihuanca
BASES ABSOLUTAS	(62)	(18)	(17)	(11)	(6)	(5)	(5)
(2) Mala	9,7		29,4				20,0
(3) Regular	48,4	33,3	47,1	45,5	83,3	80,0	40,0
(4) Buena	37,1	50,0	23,5	54,5	16,7	20,0	40,0
No precisa	4,8	16,7					

FUENTE: encuesta dirigida a la población beneficiaria
ELABORADO: equipo evaluador

Entonces, resalta como necesidad en el corto plazo, el apoyar procesos de fortalecimiento organizativo y propositivo de los productores (fortalecer sus organizaciones y generar propuestas); sea a nivel grupal o comunal, frente a la generación de iniciativas locales de atención a sus demandas (vinculadas con la ganadería, la transformación y los mercados o aspectos organizativos); poniendo énfasis en acciones que ayuden a mejorar la posición de las mujeres como agentes de cambio.

Sostenibilidad de las tecnologías introducidas

Se aprecia que los socios y socias de las organizaciones productivas mantienen una dependencia al técnico de COPYME en cuanto el manejo de las capacidades y tecnologías para la producción. Por ello se requiere una evaluación seria de las tecnologías que se están introduciendo además del impacto que están causando en lo relacionado a ser dependientes de ellas, para plantear estrategias que permitan controlarla progresivamente hasta llegar al autosostenimiento.

Así por ejemplo, si bien los proyectos anteriores han buscado fortalecer capacidades para el manejo adecuado de las condiciones sanitarias de las vacas y cuyes, en el trabajo de campo se observó que esto no se ha conseguido, a la vez que los beneficiarios **afirman que todavía requieren de asistencia técnica para el manejo de la salud de sus animales.**

La mayoría de las comunidades no cuentan con promotores que permitan afianzar el trabajo. Las acciones desarrolladas en proyectos anteriores con los Camayoc y Yachachic no logran que las familias cuenten con un promotor técnico dentro de la comunidad, que asesore al resto de los miembros de la comunidad. En evaluaciones anteriores se encontró que algunos Camayoc ya no residían en la comunidad.

En el proyecto se plantea desarrollar capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial. En este sentido, por lo observado en campo, las familias (en la mayoría de los casos), vienen adoptando conocimientos y capacidades técnicas respecto al manejo y crianza de animales, tecnologías y equipamiento para la transformación; lo cual garantiza la sostenibilidad en el tiempo.

Sostenibilidad del acceso a los mercados

Si bien el trabajo de COPYME ha favorecido el trabajo asociativo de las organizaciones para la producción, ellas enfrentan una gran debilidad para conseguir mercados para sus productos.

Se podría agrupar los productos que elaboran las organizaciones en dos tipos. Aquellos que se venden en gran cantidad (como la leche o las harinas), que requieren compradores de grandes cantidades, como las municipalidades y colegios; y aquellos productos dirigidos al consumo directo y en pequeña escala, que son destinadas a ferias y público en general. En cualquiera de los dos casos no es posible mantener estos mercado de manera permanente, por lo cual las asociaciones necesitan expandirse a nuevos mercados para mantener un nivel de ventas adecuado. Cabe señalar que la asociación de mujeres es la que ha logrado diversificar sus productos y abrirse a nuevos mercados. Sin embargo, todas las asociaciones señalan que requieren mayor asesoría y acompañamiento de COPYME para continuar con el trabajo, pues sienten temor de *no lograr seguir adelante*.

Sostenibilidad de la gestión empresarial

En la mayoría de asociaciones se observa dos tipos de socios: una mayoría que no logran desarrollar las capacidades necesarias para gestión empresarial, y una minoría que sí logra desarrollarlas. COPYME había previsto capacitar al equipo institucional y a los promotores municipales, empleando metodologías validadas como *el* CEFE (Competencias para la Formación Empresarial), cadenas productivas, para luego realizar el fortalecimiento de capacidades a las organizaciones de productores y de jóvenes emprendedores, orientando hacia el incremento de su viabilidad y rentabilidad, brindando conocimientos y técnicas sobre gestión de negocios y gestión empresarial a emprendedores de pequeños negocios.

Al parecer, los técnicos de COPYME no están logrando brindar las capacidades empresariales que les permita a las asociaciones caminar y dirigir su organización de manera independiente. La mayoría de asociaciones solicitan que COPYME continúe brindando asesoría en estos aspectos.
Se debe considerar, en la aplicación de las metodologías validadas que emplea COPYME, que la lógica de mercado y la empresarial, es abstracta y puede ser compleja y tener una distancia cultural muy grande con la lógica de producción para el consumo familiar de la mayoría de socios y socias. Si bien esto se menciona de alguna manera en los riesgos que el proyecto podría afrontar, como "Actitudes débiles de productores para asumir riesgos empresariales, por bajas prácticas empresariales y alta presencia de programas sociales", se podría decir que no se ha hecho un análisis adecuado de estos riesgos para conseguir los logros esperados.

El trabajo de la organización bajo la modalidad de asociación formal (SUNARP, RUC) y de producción como empresa, son modelos introducidos por COPYME y otras instituciones que iniciaron con la conformación de organizaciones productivas, por lo cual se requiere una estrategia de apropiación progresiva de los beneficiarios que asegure su autonomía que no promueva una fuerte dependencia del agente que trae estos conocimientos foráneos. Estas estrategias deben considerar los conocimientos previos de la población beneficiaria así como sus formas de asociarse.

Por otro lado, las acciones del proyecto están orientadas a desarrollar capacidades empresariales; una de ellas viene a ser el formular propuestas y planes de negocio, es decir, están formando capacidades humanas para proponer y gestionar propuestas y recursos. Uno de los medios para canalizar los recursos es a través de los fondos concursables (Agroemprende, Aliados); algunas asociaciones vienen siendo favorecidas con estos fondos concursables (Mujeres Emprendedoras de Chuquibambilla), experiencias que abren grandes posibilidades para que otras asociaciones logren captar fondos disponibles vía presentación de los planes de negocio, para garantizar la continuidad de las acciones.

Una oportunidad: el caso de los jóvenes emprendedores

La sostenibilidad de la propuesta requiere de generar una cultura empresarial. Por tanto, es importante la estrategia que proponen las ONG aliadas CEPRODER y COPYME para el fortalecimiento de las capacidades empresariales enfocada hacia los jóvenes, segmento de la sociedad más dinámico y que puede apropiarse de manera más factible de estas capacidades emprendedoras. CEPRODER tiene la propuesta de implementar una carrera de formación superior tecnológica a partir de la reestructuración de la currícula del Instituto Gregorio Mendel. COPYME propone la creación de un Centro para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales Competitivas. Ambas instituciones conjuntamente con la municipalidad provincial y las autoridades del instituto, formalizarán y gestionarán la creación de la carrera técnica de administración de negocios rurales.

Por otro lado, los resultados a futuro de la participación de los jóvenes en el desarrollo de actividades económicas (concurso de iniciativas empresariales), será el generar y contar con nuevos emprendimientos y alternativas económicas. De una parte favorecerán y contribuirán al desarrollo de las actividades económicas actuales y, por otro lado, contribuirán a generar competitividad local.

El rol de los gobiernos locales

El proyecto se inició contando con el compromiso de los gobiernos locales en el diseño y ejecución del proyecto. Desde su rol, los gobiernos se comprometieron a la creación de oficinas de desarrollo económico así como a la financiación paulatina de sus planes.

En cuanto a la capacidad institucional de los gobiernos distritales, necesario para la sostenibilidad del proyecto, el distrito de Curpahuasi cuenta con una Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) y el especialista en un ingeniero agrónomo con capacidades en el tema agrario. Además, evidencia una actitud favorable hacia el trabajo de campo y a la enseñanza de los socios. Esto no sucede en el distrito de Vilcabamba, que no cuenta con un responsable de ODEL, desde hace tres meses. Refieren que lo destituyeron porque no mostraba interés por el trabajo de campo y permanecía por lo general en las oficinas de la municipalidad. El gerente económico de la municipalidad ha señalado que contratarán a un nuevo responsable (en la actualidad se encuentran en proceso de selección de este personal).

Con respecto al tema de financiación, se ha podido constatar que los gobiernos locales de los distritos del ámbito de intervención mantienen las debilidades de limitado presupuesto y pocas

capacidades técnicas. Sin embargo, algunos expresan interés de apoyar el accionar de las asociaciones con el apoyo de las diversas ONG que operan en el distrito.

Por otro lado, en el ámbito del proyecto se está impulsando diversas estrategias de involucramiento de los gobiernos locales, para que puedan desempeñar su función promotora de DEL, concertando con todos los actores públicos y privados, puesto que en la provincia de Grau, se requiere fortalecer las capacidades productivas en todos los sectores económicos, ello se podrá lograr promoviendo proyectos de infraestructura productiva, desarrollando capacidades en la población y con planificación de la gestión territorial.

En ese sentido, uno de los mecanismos ha sido el surgimiento del Comité Impulsor de Desarrollo Territorial de Grau y la instalación de la Mesa Técnica de la Cadena Productiva del Cuy (MESATEC - CUY).

V.6 EFICIENCIA

Evaluación general

En términos globales, la eficiencia es calificada como regular. Porque el proyecto original, ha sufrido cambios en el presupuesto y las actividades en cada año de ejecución.

El presupuesto ha sido replanteado, el cual ha originado que algunas acciones sean desestimadas y algunas metas reducidas. Las acciones desestimadas estaban orientadas al fortalecimiento del equipo del proyecto y la formación de promotores en metodologías y temas de gestión empresarial (CEFE, cadenas productivas) – temas en las que el equipo muestra debilidades, como consecuencia las asociaciones continúan débiles, esto, sin desmerecer los avances de los procesos económicos que se viene dando en el ámbito, es decir, algunas asociaciones y productores vienen generando ingresos económicos por la venta de productos a los mercados sociales (tener presente que este segmento de mercado no es sostenible) y en el mercado local; también se han reducidos metas en cuanto a pasantías ODEL, pasantías de organizaciones productivas y difusión de programa radial; acciones de suma importancia para el fortalecimiento de la institucionalidad pública, privada y de las asociaciones productivas.

Por otro lado, como resultado de estos reajustes se ha dejado de intervenir en algunos distritos como Santa Rosa (distrito con organizaciones productivas muy débiles) y dejado de atender a grupos dedicados al procesamiento de sombrero artesanal y artesanía textil.

A pesar de las limitaciones presupuestales, se ha logrado replantear el prepuesto y las acciones, los cuales se vienen cumpliendo satisfactoriamente.

Se evaluó la relación entre los recursos empleados, las actividades ejecutadas y los tiempos de implementación, a partir del presupuesto del proyecto y su nivel de ejecución.

La eficiencia fue medida sobre la base de las metas cumplidas y la utilización de los recursos. Sobre las metas cumplidas se puede concluir que es bueno, a pesar de los recortes presupuestarios, porque la implementación de están acciones (implementación de ODEL, implementación de espacios de coordinación y diálogo a nivel interinstitucional -Comisión Impulsora de Desarrollo Territorial y MESATEC-CUY, concurso de iniciativas empresariales, venta de productos a programas sociales) viene dando inicio a procesos socioeconómicos muy interesantes con el involucramiento progresivo de los gobiernos locales, instituciones públicas y privadas y organización de productores

En cuanto a la utilización de los recursos, se observa equilibrio entre metas logradas y la inversión realizada, según lo programado; cabe indicar que, a pesar de los recortes presupuestales en el primero y segundo, se utilizó el 100 % del presupuesto desembolsado, el cual se podría calificar como buena.

El análisis del presupuesto se realiza por cada año de ejecución

En el **primer año** del proyecto, en el formulación y presentación del proyecto a la Asociación Madre Coraje, se había planteado para el primer año el monto de S/. 705 2002,31, el cual fue aprobado, pero en la etapa de implantación ha sufrido una reducción del 19,85 % (S/. 140 002,93), llegándose a ejecutar el monto desembolsado por un monto de S/. 565 199,38, al 100 %. Esta información se visualiza en los cuadros siguientes.

Cuadro 28. Presupuesto aprobado (en la formulación del proyecto) por Madre Coraje y ejecutado en el año 1

PARTIDAS	Presupuesto Aprobado MADRE CORAJE	Reducción de presupuesto		Presupuesto ejecutado (desembolsado	
		Monto	%	Monto	%
A. COSTES DIRECTOS					
A.I Terrenos					
A.II Construcción					
A.III Equipos	241 491,00	21 958,09	3,11	219 532,91	38,84
A.IV Suministros	53 300,00	32 582,50	4,62	20 717,50	3,67
A.V Personal local	336 139,86	71 719,86	10,17	264 420,00	46,78
A.VI Personal expatriado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.VII Viajes y estancias	39 109,45	19 864,64	2,82	19 244,81	3,40
A.VIII Funcionamiento	35 162,00	(6,122,16)	-0 87	41 284,16	7,30
TOTAL COSTES DIRECTOS	**705 202,31**	**140 002,93**	**19,85**	**565 199,38**	**100,00**

Fuente: Documento de formulación de proyectos de desarrollo de madre coraje (desglose presupuestario)

Mientras que para el segundo año, en la etapa de formulación y presentación del proyecto a Madre Coraje, se había previsto el monto de S/. 655 961,36, el cual fue aprobado, pero en la etapa de ejecución ha sufrido el recorte del 44 29 % (S/. 290 502,36), llegándose a ejecutar el desembolso por un monto de S/. 365 459,00, al 100 %.

Cuadro 29. Presupuesto aprobado (en la formulación del proyecto) por Madre Coraje y ejecutado en el año 2

PARTIDAS	Presupuesto Aprobado MADRE CORAJE	Presupuesto Reducido		Presupuesto ejecutado	
		Monto	%	Monto	%
A. COSTES DIRECTOS					
A.I Terrenos					
A.II Construcción					
A.III Equipos	79 805,00	60 160,00	9,17	19 645,00	5,38
A.IV Suministros	69 585,00	42 125,67	6,42	27 459,33	7,52
A.V Personal local	398 164,86	138 179,02	21,07	259 985,84	71,13
A.VI Personal expatriado	0,00	0,00	0,00		

A.VII Viajes y estancias	75 512,50	47 615,00	7,26	27 897,50	7,63
A.VIII Funcionamiento	32 894,00	2 422,67	0,37	30 471,33	8,34
TOTAL COSTES DIRECTOS	**655 961,36**	**290 502,36**	**44,29**	**365 459,00**	**100,00**

Fuente: Documento de formulación de proyectos de desarrollo de madre coraje (desglose presupuestario)

El análisis del presupuesto indica:

- Que en el primer año, la ejecución del presupuesto está en el 80,15 % (S/. 565 199,38) del presupuesto planificado en la etapa de diseño/formulación del proyecto.
- Mientras en el segundo año, se ha desembolsado y ejecutado el 55,71 % (S/. 365 459,00) del presupuesto planificado en la etapa de diseño/formulación del proyecto.

Las reducciones de presupuesto, según indico la administración del proyecto y representantes de Madre Coraje, se han generado básicamente por dificultades en el financiamiento – ya que se presentó a un numero alto de financiadores además debiso a la diferencia del tipo de cambio utilizado en la formulación inicial del presupuesto del proyecto y el tipo de cambio vigente a la fecha de los desembolsos. Sin embargo, estas reducciones de presupuesto fueron manejadas adecuadamente por el equipo técnico del proyecto y Madre Coraje, planteándose, por acuerdo conjunto (Madre Coraje y COPYME), la reducción de algunas actividades y metas del proyecto. Esta reducción de presupuesto viene afectando el logro de los resultados previstos.

Ante los recursos escasos y para resolver diferentes necesidades de la población beneficiaria, el equipo del Proyecto ha promovido espacios de diálogo y coordinación interinstitucional, así ha logrado motivar a las autoridades locales e instituciones públicas y privadas al trabajo concertado y en conjunto. En este sentido, el proyecto ha logrado el apoyo y colaboración necesaria del DRA, CEPRODEER, algunas municipalidades, entre otros. Estas instituciones se vienen convirtiendo en aliados estratégicos para el proyecto y para el COPYME.

El aporte valorizado de las instituciones aliadas (municipalidades, CEPRODER, DRA) ha sido muy importante y está vinculado al aporte de insumos (semilla de pasto), materiales (calamina galvanizada para los galpones), movilidad para acopio de leche y combustible para las pasantías, capacitación, asistencia técnica, equipamiento de los TAC (leche y carne), los TIC y la publicación de herramientas de gestión territorial.

La población beneficiaria también viene realizando su aporte valorizado, en cuanto a mano de obra no calificada, aporte de recursos locales y recursos económicos. Por ejemplo, las organizaciones de productores de cuy, realizan actividades cada cierto tiempo y recaudan fondos (hasta S/. 2000 a 3000 en este año), con el cual sustentan gastos de movilidad en las pasantías, compra de reproductores, gastos de gestión de sus directivos o, en la caso de ASCGAL de Pataypampa, cada socio proveedor de leche aporta S/. 0,20 centavos de sol a la organización, para que sea utilizado en algunos gastos. Es importante tener registrado estos aportes, a fin de cuantificar y valorar al finalizar el proyecto.

Con relación a la calidad de bienes adquiridos por el proyecto, así como los servicios entregados (capacitaciones, asistencia técnica, pasantías), se observa *in situ* que se cumplen con los

requerimientos mínimos (muestran ser de calidad adecuada a los requerimientos previstos: acero inoxidable, de fácil limpieza) y también se percibe conformidad por parte de la población beneficiaria, es decir, indicaron que los bienes entregados son buenos, de garantía y que guardan relación con el precio de compra.

Los bienes del proyecto son entregados a los beneficiarios en calidad de donación (semillas, calaminas, medicamentos) y en calidad de sesión en uso los equipos de mayor valor (congeladora, balanzas, porongos de leche, etc.).

Cronograma

El período de duración del proyecto es de tres años (2009 – 2012). El periodo de ejecución del proyecto, años 1 y 2, el desarrollo de las acciones y logro de las metas programadas, ha sido satisfactorio, con relación a las programadas con el presupuesto reajustado (modificado).

Pero, en cuanto a lo planificado inicialmente, veinticuatro actividades para el primer año, se ha logrado la meta en veinte actividades, se ha desestimado dos actividades de suma importancia, para fortalecer capacidades del equipo técnico del proyecto y no se ha alcanzado la meta en dos actividades. Tal como se muestra en el Cuadro 30.

Cuadro 30. Programación de actividades año 1

Programación inicial de actividades					Programa de actividades modificada y ejecutada	
N.º		Actividad	Unida	Meta	Meta modificada	Meta ejecutada
1	1.1.2	Capacitación entorno al desarrollo económico y empresarial. (CEFE I), Cadenas Productivas	Capacitación	2	0	Desestimada
2	1.1.4	Creación e implementación de oficina de Desarrollo Económico Local. Provincial	Oficina DEL	1	1	1
3	1.1.5	Acompañamiento técnico a gobiernos locales.	Acompañamiento mensual	12	9	9
4	1.1.6	Asistencia técnica externa especializada a equipo interventor.	Asistencia Técnica	1	0	Desestimada
5	1.1.7	Planes operativos anuales municipales en desarrollo económico.	Plan	4	4	**5**
6	1.2.1	Implementación de espacio de coordinación interinstitucional favorable en desarrollo económico	Espacio	1	1	1
7	1.2.2	Reuniones de trabajo y coordinación interinstitucional.	Reuniones	2	2	2
8	1.2.3	Elaboración de planes operativos concertados.	Plan	1	1	1
9	1.2.4	Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional.	Convenios	2	2	2
10	1.2.5	Estudio provincial: identificación de productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado.	Estudio	1	1	1
11	1.2.6	Formulación y gestión de proyectos favorables al desarrollo económico	Proyectos	2	2	1
12	1.2.7	Mapeo institucional, infraestructura, proyectos, políticas entorno al desarrollo económico.	Mapeo	1	1	1
13	2.1.1	Equipamiento a organizaciones de productores.	Equipamiento	5	5	5
14	2.1.2	Implementación de sistemas de calidad.	Implementación	7	7	7
15	2.2.1	Capacitación especializada a emprendedores en formulación de iniciativas empresariales	Capacitación/Programa	3	3	3
16	2.2.2	Feria concurso iniciativas y propuestas empresariales.	Feria y concurso	1	1	1
17	2.3.1	Implementación de un sistema de información sobre oferta y demanda de productos y servicios.	Meses	6	6	6
18	2.3.2	Promoción y difusión radial favorable al desarrollo económico y empresarial.	Espacio radial mensual	6	6	3
19	2.4.1	Capacitación en gestión empresarial, técnico productiva a organizaciones de productores.	Capacitación	6	6	6
20	2.4.2	Pasantía de productores organizados.	Capacitación	1	1	2
21	2.4.3	Formulación de planes de negocios.	Planes	2	2	2

22	2.4.4	Acompañamiento especializado a iniciativas y organizaciones micro empresarial.	Programa mensual	12	12	12
23	2.4.5	Participación organizada en espacios comerciales provincial, regional y extra regional	Ferias	2	1	**4** distritales
24	2.5.1	Fortalecimiento organizacional de organizaciones de productores	Asistencia técnica	2	2	2

Fuente: Documento de formulación de proyectos de desarrollo de madre coraje (desglose presupuestario)

En el segundo año, de veintiocho actividades programadas, se ha logrado la meta en veintidós, se ha desestimado tres y no se ha logrado la meta programa en tres (se logró el 50 % de la meta en esas actividades), tal como se muestra en el Cuadro 31.

Cuadro 31. Programación de actividades año 2

Programación inicial de actividades					Programa de actividades modificad y ejecutada	
N.º		Actividad	Unida	Meta	Meta modificada	Meta ejecutada
1	1.1.1	Elaboración de Manual para la Gestión Municipal en Desarrollo Económico en Espacios Rurales.	Manual	1	1	1
2	1.1.2	Capacitación entorno al desarrollo económico y empresarial. (CEFE I), cadenas productivas	Capacitación	3	0	Desestimada
3	1.1.3	Pasantía en desarrollo económico local	Pasantía	2	2	1
4	1.1.4	Creación e implementación de oficina de Desarrollo Económico Local. Provincial	Oficina DEL	1	1	1
5	1.1.5	Acompañamiento técnico a gobiernos locales.	Acompañamiento mensual	12	12	12
6	1.1.6	Asistencia técnica externa especializada a equipo interventor.	Asistencia técnica	1	0	Desestimada
7	1.1.7	Planes Operativos anuales Municipales en Desarrollo Económico.	Plan	5	5	5
8	1.2.2	Reuniones de trabajo y coordinación interinstitucional.	Reuniones	4	4	4
9	1.2.3	Elaboración de planes operativos concertados.	Plan	1	1	1
10	1.2.4	Suscripción de convenios de cooperación interinstitucional.	Convenios	2	2	2
11	1.2.6	Formulación y gestión de proyectos favorables al desarrollo económico	Proyectos	2	2	1
12	1.2.7	Mapeo institucional, infraestructura, proyectos, políticas entorno al desarrollo económico.	Mapeo	1	1	1
13	2.1.1	Equipamiento a organizaciones de productores.	Equipamiento	4	4	4
14	2.1.2	Implementación de sistemas de calidad.	Implementación	6	6	6
15	2.2.1	Capacitación especializada a emprendedores en formulación de iniciativas empresariales	Capacitación/Programa	3	3	3
16	2.2.2	Feria concurso iniciativas y propuestas empresariales.	Feria y concurso	1	1	1
17	2.2.3	Creación de un "Centro para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades Empresariales Competitivas"	Centro	1	0	Desestimada
18	2.3.1	Implementación de un sistema de información sobre oferta y demanda de productos y servicios.	Meses	12	12	12
19	2.3.2	Promoción y difusión radial favorable al desarrollo económico y empresarial.	Espacio radial mensual	12	12	6
20	2.4.1	Capacitación en gestión empresarial, técnico productiva a organizaciones de productores.	Capacitación	10	10	10
21	2.4.2	Pasantía de productores organizados.	Capacitación	2	0	0
22	2.4.3	Formulación de planes de negocios.	Planes	3	3	3
23	2.4.4	Acompañamiento especializado a iniciativas y organizaciones micro empresarial.	Programa mensual	12	12	12
24	2.4.5	Participación organizada en espacios comerciales provincial, regional y extra regional	Ferias	3	3	**7** (4 Provincial y 3 distrital)
25	2.4.6	Articulación a instituciones crediticias	Contrato crédito	1	1	1
26	2.4.7	Suscripción de contratos comerciales	Contratos	1	1	**5**
27	2.5.1	Fortalecimiento organizacional de organizaciones de productores	Asistencia técnica	2	2	2
28	2.5.2	Formalización de organizaciones de productores	Formalización	2	2	2

Fuente: Documento de formulación de proyectos de desarrollo de madre coraje (desglose presupuestario)

Por otro lado, durante la implantación no se ha elaborado el documento POA (a nivel de metas físicas y financiero), según los ejecutores, no percibieron la importancia de este documento, pero sí planificaron el desarrollo de las acciones en base al cronograma anual del presupuesto del proyecto. Ello evidencia una debilidad de parte de la institución, puesto que permite medir y hacer el seguimiento del trabajo programado en el año. Vendría hacer la hoja de ruta de la institución.

El desembolso del presupuesto, se realizó sin inconvenientes de forma trimestral, salvos los reajustes antes mencionados.

Recurso humano – Gestión del proyecto

El equipo técnico del proyecto está conformado por profesionales multidisciplinario, tal como se muestra en los cuadros del personal.

Cuadro 32. Equipo técnico primer año

NOMBRES	PROFESION	CARGO	TIEMPO DE PERMANENCIA
NEIL EDSON CORTEZ ROBLES	ECONOMISTA	COORDINADOR	OCTUBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
MOISES QUISPE GARCIA	ING. AGRÓNOMO	RESPONABLE DE PROYECTO	NOVIEMBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
FRANCISO MARTIN MARTELL AGUILAR	ING. AGRÓNOMO	PROMOTOR DE D.E	NOVIEMBRE 2009 A MARZO 2010
RUTH NATALY VEGA FLORES	ING. AGRO INDUSTRIAL	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2009 A FEBRERO 2010
HERMES CABRERA LAURA	TEC. AGROPECUARIO	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
ROBERT LIMA MOLINA	CONTADOR	ADMINISTRADOR	OCTUBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
MANELA SILVIA DIAZ DEL MAR	ECONOMISTA	PROMOTOR DE ENLACE	OCTUBRE 2009 A FEBRERO 2010
PUBLIO RAMIRO CORTEZ UGARTE	CONDUCTOR	CONDUCTOR	OCTUBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
ALFREDO ROMERO CESPEDES	BACH. AGRONOMÍA	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2009 AL 05 DE SEPTIEMBRE 2010
FIDEL MARIN VALDERRAMA	BACH. AGRONOMÍA	PRACTICANTE	MAYO 2010 A OGOSTO 2010
LADY REYSA AGUIRRE SIERRA	BACH. AGROINDUSTRIAL	PRACTICANTE	MAYO 2010 A OGOSTO 2010

Fuente: Administración del Proyecto P 114
Elaborado: equipo evaluador

Cuadro33. Equipo técnico segundo año

NOMBRES	PROFESION	CARGO	TIEMPO DE PERMANENCIA
NEIL EDSON CORTEZ ROBLES	ECONOMISTA	COORDINADOR	OCTUBRE 2010 A OCTUBRE 2011
MOISES QUISPE GARCIA	ING. AGRÓNOMO	RESPONABLE DE PROYECTO	OCTUBRE 2010 AL 05 DE NOVIEMBRE 2011
LUIS ALBERTO SALAZAR ALTAMIRANO	ING. AGRÓNOMO	RESPONABLE DE PROYECTO	ABRIL 2010 A SEPTIEMBRE 2011
HERMES CABRERA LAURA	TEC. AGROPECUARIO	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2010 A NOVIEMBRE 2011
ALFREDO ROMERO CESPEDES	BACH. AGRONOMÍA	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2010 A MARZO 2011

LADY REYSA AGUIRRE SIERRA	BACH. AGROINDUSTRIAL	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2010 A ABRIL 201
FIDEL MARIN VALDERRAMA	BACH. AGRONOMÍA	PROMOTOR DE D.E	OCTUBRE 2010 A NOVIEMBRE 2011
ROBERT LIMA MOLINA	CONTADOR	ADMINISTRADOR	OCTUBRE 2010 A OCTUBRE 2011
TOMAS MINA CHIPANA	CONDUCTOR	CONDUCTOR	OCTUBRE 2010 AL SEPTIEMBRE 2011
MILAGROS MOREANO ESPINOZA	BACH. AGROINDUSTRIAL	PRACTICANTE	MAYO 2011 A SEPTIMBRE 2011
IRURI ROBLES FIDEL ALBERTO	ING. AGRÓNOMO	PRACTICANTE	MAYO 2011 A SEPTIMBRE 2011

Fuente: Administración del Proyecto P 114
Elaborado: equipo evaluador

A partir de la relación de colaboradores que participaron en el proyecto, evidenciamos la ausencia de un profesional en ciencias sociales (una debilidad de muchos de los proyectos), se privilegia más el aspecto técnico-productivo antes que lo social. En ese sentido, es importante considerar en los futuros proyectos, un técnico social para que identifique los diferentes problemas y relaciones sociales existentes y así plantear estrategias de fortalecimiento de capacidades y la inclusión de los ejes transversales.

Así también, se advierte cierta rotación de los técnicos de campo. Ello evidencia una debilidad para el desarrollo del proyecto, puesto que la contratación de nuevo personal demanda un proceso de tiempo para involucrarse en la dinámica del proyecto.

Gestión del Proyecto

- En las entrevistas a los integrantes de las organizaciones de productores se llegó a percibir que la presencia del equipo técnico en campo, en algunas comunidades y asociaciones, es limitada (por ejemplo Pataypampa), refieren que decidieron intervenir en aspectos puntuales, dado la presencia de otros actores y proyectos en la zona, como el ASGOL CV, que interviene con la ASCGAL, con acciones similares. En este caso la presencia del equipo COPYME es puntual, en temas de ordeño, formulación de planes de negocio, implementación de documentos de control de calidad, registro sanitario. Esta situación no ha favorecido en el mayor fortalecimiento de la asociación, debido a que los socios entrevistados manifiestan que su asociación es débil, que la planta y algunos equipos (pasteurizadora) no funcionan, los socios son desinteresados y dependientes del presidente de la asociación quién, a la vez, es presidente de la comunidad y trabaja en un puesto de salud, por lo tanto, en los últimos meses, según percepción de los socios, ha descuidado a la organización.

En cambio, en las zonas y asociaciones donde el equipo del proyecto ha permanecido mayor tiempo y frecuencia, las asociaciones y grupos de trabajo están logrando mayor avance, por ejemplo, están logrando captar fondos vía planes de negocio, están mejor motivados para gestionar su organización.

En las zonas de reciente intervención (Miska, Ccasanca), los productores entrevistados que no son beneficiarios del proyecto, señalaron que les gustaría participar en estos grupos, en un inicio no sabían que COPYME estaba trabajando en su comunidad, por lo que solicitaron mayor difusión del proyecto.

- También indicaron los productores, que la programación de las actividades y convocatoria para los talleres de capacitación se realizan a través del personal de las municipalidades (ODEL), quienes realizan la difusión entre los productores y directivos de las organizaciones, entonces, se percibe en los productores que la ODEL está tomando iniciativa para apoyar a los productores.

En este sentido, es conveniente que el personal de la ODEL salga al campo y logre su posicionamiento y mayor acercamiento a las familias. Ello ayudará al promotor ODEL y al equipo técnico a comprender mejor las dinámicas sociales, culturales y económicas de las familias, y así mejorar las relaciones interpersonales con las familias, líderes y autoridades locales.

Cabe destacar que en las conversaciones con el equipo técnico actual (dos técnicos en campo), se percibe el compromiso para lograr los objetivos planteados en el proyecto. Asimismo, se observa una buena relación con los gobiernos locales (alcaldes y promotores ODEL). Aunque todavía sigue débil las relaciones con las copartes (CEPRODER, ASGOL CV); ello limita el avance de los resultados. Más adelante en eficiencia explicamos al respecto.

- Un punto importante a señalar, **es la no implementación del sistema de monitoreo y evaluación** del proyecto. Es necesario implementar las herramientas adecuadas, con la participación de las instituciones aliadas; asimismo, el equipo del proyecto requiere contar con mecanismos adecuados de monitoreo de avance de las actividades y nivel de logro de resultados.

El Director de COPYME, hizo referencia al sistema de monitoreo que viene planteando Madre Coraje, pero por factores de tiempo no lo están implementando. Solo se había incluido información de los primeros nueve meses de implementación del proyecto.

Por el momento no se están usando formatos establecidos de seguimiento, monitoreo y evaluación de avance de proyecto. El equipo debe considerar que el monitoreo permite ir revisando el avance de las acciones y resultados, visualizar los problemas y corregir las estrategias que no están funcionando.

Las autoridades y líderes de las organizaciones de productores señalaron que conocen algo sobre el proyecto, pero les gustaría conocer el avance de las actividades y de resultados en cada uno de los distritos.

- Para el logro de las metas planteadas, el equipo del proyecto está promoviendo y gestionando un trabajo articulado y en alianza con las diferentes instituciones y proyectos situados en el ámbito del proyecto y, para ello, también están retomando relaciones con las diferentes instituciones como es el caso de ASGOL CV, CEPRODER, con quienes en los primeros años han tenido discrepancias, sobre todo en aspectos de enfoque de intervención (seguridad alimentaria versus desarrollo económico y apropiación de resultados). En el manejo de información técnica, por ejemplo para COPYME los cuellos de botella vienen a ser la baja producción, baja calidad de los productos y debilidad organizativa (esto lo ratifica diferentes estudios y evaluaciones de proyectos), pero para otras instituciones el tema productivo está superado, las asociaciones están fortalecidas, etc. Estas miradas diferentes a

la realidad local, ha generado en un inicio conflictos entre instituciones y entre equipos técnicos. Esta situación se viene superando gracias a la intervención de Madre Coraje y a la actitud autocrítica que vienen asumiendo las instituciones y equipos técnicos. Esto se corrobora en el trabajo articulado de algunas acciones, por ejemplo, ASGOL CV y COPYME realizan trabajo articulado en el TAC de cuyes en Vilcabamba y leche en Pataypampa; COPYME y CEPRODER en la implementación de los galpones de cuy (calaminas, semillas de pasto), en el concurso de iniciativas empresariales comparten el programa o espacio radial en el tema de desarrollo económico local y organización de pasantías conjuntas.

- Para un a efectiva gestión del proyecto se debe ir superando los conflictos y rivalidades entre las otras ONG que trabajan en la zona. Actualmente, COPYME está en un proceso de aprendizaje de trabajo de alianza, al parecer no tiene claro el trabajo de pares. En este sentido, es importante que las alianzas se fortalezcan en la consecución de objetivos de mayor aliento, donde se visibilice de manera más clara la necesidad de desarrollar sinergias entre diferentes instituciones. Se debe dejar claro que se busca con esa alianza cuál es la complementariedad y qué aporta cada uno de los aliados desde su especialidad y así evitar las duplicidades de trabajo que solo generan rivalidad.
- Mejorar los sistemas de comunicación y retroalimentación interna y externa. Para la presente evaluación hubieron algunas descoordinaciones entre la dirección y el equipo técnico. Por lo cual, el equipo técnico no estuvo esperando para la reunión de inicio de la evaluación, adujeron que no les confirmaron sobre el horario. También hay que señalar que al principio se mostraron desconfiados y con poca disposición hacia la evaluación. Aunque esta situación cambió una vez explicado los objetivos de la evaluación.

V.7 COHERENCIA

La lógica vertical

El objetivo general es: *Adelanto del desarrollo microempresarial de la provincia de Grau.*

Si bien su formulación da una idea de lo que se quiere conseguir, no es clara debido a que expresa un medio y no un fin. El desarrollo de las microempresas es un medio para mejorar la calidad de vida en la provincia Grau, por tanto el objetivo general debió redactarse en estos términos.

El proyecto tiene un sólo propósito u objetivo específico: *Capacidades empresariales mejoradas en la provincia de Grau.*

El objetivo específico redactado de esta manera, es muy similar al objetivo general: "capacidades empresariales mejoradas" y "adelanto del desarrollo microempresarial". En este sentido, no expresa una relación lógica y coherente entre ambos niveles de objetivos, no se diferencian cuál es el cambio a lograr, en quiénes y cómo va a contribuir al fin.

Si bien es pertinente redactar el objetivo específico en términos de capacidades que se pretenden promover, es necesario precisar en quiénes (los actores del proceso). El objetivo específico, además, debería ser redactado de manera suficientemente clara para comprender sobre cuáles

condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas y ambientales se van a intervenir como factores que contribuyen de manera importante al logro del objetivo general.

El Proyecto tiene dos componentes y están claramente expresados como resultados:

Resultado 1: *Institucionalidad público privada favorable para el desarrollo competitivo de las unidades económicas.*

Resultado 2: *Organizaciones productivas empresariales desarrollan sus actividades con tecnologías competitivas.*

El Resultado 1 es ambicioso y amplio. Se recomienda precisar quiénes son los sujetos del proceso y el nivel de cambio que se pretende promover considerando el plazo en que se desarrolla el proyecto.

Con respecto al Resultado 2, tal como está redactado, no es claro el nivel de cambio que se plantea alcanzar. Sería necesario, al igual que en el caso anterior, precisarlo considerando el plazo del proyecto. Asimismo, las capacidades empresariales ponen énfasis a las tecnologías competitivas; sin embargo, al tratarse de una población rural, con sectores tradicionales hubiera sido necesario especificar aspectos culturales.

Los resultados detallan los factores sociopolíticos (como la institucionalidad pública-privada), y económicos-tecnológicos (tecnologías competitivas). Hubiera sido favorable que se consideren aspectos ambientales en la definición de los resultados, para que se incluya su medición.
Se puede suponer que los resultados toman en cuenta varios factores necesarios para el logro del objetivo específico y, en este sentido, la relación entre los resultados y el objetivo específico es realista. Por tanto, tiene un buen pronóstico del logro del objetivo específico.

En cuanto a la relación de las actividades con cada resultado, se puede decir que hay una correspondencia evidente. Para el resultado 1, se presentan quince actividades de diferente tipo como capacitación, asesoría y acompañamiento, que contribuyen al logro del resultado, aunque no son claras en cuanto a quién van dirigidas y sobre qué temas se van a centrar. Esto puede ser confuso en el momento de su implementación. Así mismo, existen un conjunto de actividades dirigidas a implementar espacios de concertación interinstitucional, pero no se señala entre qué instituciones, no queda claro el papel de las organizaciones productivas empresariales y qué capacidades van a desarrollar para su participación.

En el caso del resultado 2, se presentan catorce actividades, en su mayoría de capacitación, acompañamiento y equipamiento que se enfocan en temas técnico-productivos y empresariales. Al parecer, se dirige a personas y organizaciones que ya han incorporado la lógica de la economía de mercado (lógicas de la oferta-demanda) y de cómo funciona una empresa (incluyendo las lógicas de inversión y acumulación), dado que la *capacitación en gestión empresarial, técnico productiva a organizaciones de productores* se define como especializada en el indicador y no se señala si incorporan aspectos culturales de las poblaciones rurales más tradicionales con las que se trabaja.

Cabe señalar que en el resultado 2 no se incluyen actividades que promuevan la participación ciudadana de las organizaciones de productores en los espacios de coordinación que impulsa el

proyecto entre las instituciones públicas, privadas y las organizaciones de productores. Estas acciones deberían estar enmarcadas en las normas que son parte del proceso de descentralización del país, tales como: la Ley Derechos de Participación y Control Ciudadanos, llamada también Ley de Participación Ciudadana (Ley N.º 26300); la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972); la Ley Marco del Presupuesto Participativo (Ley N.º 28056). Para el caso específico de las municipalidades ubicadas en zonas rurales, el artículo 144 de la Ley Orgánica de Municipalidades señala que deben garantizar la participación de las organizaciones de base:

ARTÍCULO 144: PARTICIPACIÓN VECINAL
Para efectos de la participación vecinal, las municipalidades ubicadas en zonas rurales deben promover a las organizaciones sociales de base, vecinales o comunales, y a las comunidades nativas y afroperuanas, respetando su autonomía y evitando cualquier injerencia que pudiera influir en sus decisiones, en el marco del respeto a los derechos humanos. Deben igualmente asesorar a los vecinos, a sus organizaciones sociales y a las comunidades campesinas en los asuntos de interés público, incluyendo la educación y el ejercicio de los derechos humanos.

En tal sentido, se sugiere desarrollar acciones que permitan a las asociaciones participar en los espacios que se están promoviendo en mejores condiciones, dado que se tratan de experiencias relativamente nuevas para las asociaciones.

Como conclusión, se puede señalar que la lógica vertical entre las actividades, los resultados, el objetivo específico y el objetivo general es coherente y realista en su totalidad, aunque requiere precisarse los sujetos de los cambios y acciones que se esperan desarrollar, los niveles de cambio que se esperan alcanzar en los plazos previsto por el proyecto.

La lógica horizontal

Si bien los resultados consideran aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales, los indicadores no miden todos estos aspectos. En general, los indicadores miden principalmente aspectos técnicos, productivos y organizativos (social). Sin embargo, los aspectos ambientales y políticos tienen menos presencia en la medición.

La lógica horizontal es débil dado que los indicadores miden las actividades realizadas –incluso en algunos casos son muy similares a las actividades- y no miden de manera independiente el logro de los resultados. Es decir, miden si se ha cumplido con la realización de actividades, en lugar de medir el cambio que deben promover sobre las capacidades de las organizaciones o del fortalecimiento de la institucionalidad público- privada para el desarrollo empresarial.

La mayoría de indicadores usados para medir los diferentes niveles de objetivos del proyecto cumplen con los criterios de medición de cantidad, calidad y tiempo, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 34. Criterios de medición de indicadores

INDICADORES	CRITERIOS			OBSERVACIONES
	Cantidad	Calidad	Tiempo	
La provincia de Grau, se ubica en el cuarto lugar a nivel regional en cuanto a la dinámica microempresarial.	X	X	X	
60% de organizaciones microempresariales intervenidas fortalecen su capacidad al finalizar el proyecto.	X		X	No se especifica qué tipo de capacidad va a ser fortalecida.
1.1 Se cuenta con un Manual Digital para la Gestión Municipal en Desarrollo Económico en Espacios Rurales al segundo trimestre del segundo año.	X	X	X	
1.2 70% de autoridades municipales, promotores y líderes locales, contribuyen a dinamizar favorablemente procesos económicos al final del proyecto.	X		X	No se diferencia promotores y líderes hombres y mujeres.
1.3 Se implementan tres oficinas en desarrollo económico local, el primer año un provincial, dos distritales el segundo año y un distrital el tercer año.	X		X	No se define el nivel de implementación por año.
1.4 Al finalizar el proyecto, seis municipalidades asumen activamente su papel promotor que contribuye a un desarrollo económico local.	X	X	X	
1.5 Cada municipio involucrado, cuenta con planes operativos anuales municipales, cuatro el primer año, cinco y seis respectivamente los siguientes dos años. De los cuales al tercer año al menos cuatro cuentan con presupuesto.	X	X	X	
1.6 Se implementa, un espacio de coordinación interinstitucional favorable al desarrollo económico local, en el segundo trimestre del primer año.	X	X	X	No se especifica el nivel de funcionamiento.
1.7 A partir del tercer trimestre, del primer año, al menos una vez cada tres meses se reúnen, analizan y coordinan las instituciones públicas, privadas y las organizaciones de productores, acciones favorables al desarrollo económico local.	X	X	X	
1.8 Cada año, se suscriben al menos dos convenios de cooperación interinstitucional, con determinación de responsabilidades especificas, los mismos que son socializados.	X	X	X	No se especifica cuántas mujeres.
1.9 Se cuenta al primer semestre con un estudio provincial: identificación de productos y servicios económicos potenciales en función de oportunidades de mercado.	X	X	X	No se especifica tipo de organización.
1.10 Cada año se gestiona la ejecución de, por lo menos, dos proyectos favorables al desarrollo de actividades económicas con enfoque territorial en coordinación con municipios involucrados	X	X	X	
1.11 Al primer semestre de cada año, se cuenta con un mapeo institucional, de infraestructura, proyectos, políticas, organizaciones, favorables para la toma de decisiones en desarrollo económico local	X	X	X	
2.1 80% de Microemprendimientos intervenidos que generan valor agregado mejora su organización e incrementan sus ingresos económicos.	X	X	X	
2.2 70% de actores involucrados sensibilizados en la importancia de promover y dinamizar actividades económicas.	X	X	X	
2.3 Se formula nueve planes de negocio, al tercer año del proyecto dos, tres y cuatro respectivamente cada año.	X	X	X	
2.4 Se inicia el acompañamiento empresarial especializado a iniciativas empresariales y organizaciones microempresariales, desde el primer año. En el primer trimestre vinculados a tres actividades económicas y a partir del tercer trimestre vinculado con cuatro actividades económicas. A partir del primer mes, se realiza acompañamiento empresarial especializado a iniciativas y organizaciones micro empresarial, en el primer trimestre vinculado con tres actividades económicas y a partir del tercer trimestre vinculado con cuatro actividades económicas.	X	X	X	

2.5 Se participa en forma organizada en espacios comerciales al menos cada año en tres provincial y tres regional.	X	X	X	
2.7 A partir del segundo año, se articula organizaciones productivas a instituciones financieras uno el segundo año y dos el tercer año.	X	X	X	
2.8 Organizaciones de productores, incrementa su cartera de clientes y formaliza su relación a través de la suscripción de contratos comerciales, a partir del segundo año, dos por año.	X	X	X	
2.9 Se formalizan dos organizaciones de productores anualmente, a partir del segundo año.	X	X	X	

Elaborado: equipo evaluador

Sin embargo, los indicadores no reflejan de manera clara los enfoques de género y de interculturalidad:

a) **Enfoque de género**: los indicadores no especifican la proporción o cantidad de mujeres beneficiarias que se definen en las metas, aspecto operativo mínimo para la aplicación del enfoque de equidad de género. Esto es particularmente importante frente al diagnóstico de los problemas señalados en la formulación del proyecto, donde las mujeres son excluidas de aspectos importantes de la producción pero, además, donde se reconoce que tiene potencialidades para la producción. Por ello se requiere de acciones afirmativas para promover la participación de las mujeres en los procesos de gestión del desarrollo comunal y local.
b) **Enfoque intercultural**: ningún indicador hace una referencia al respecto. Este enfoque podría ser medido a través de los indicadores que dan cuenta de aprendizaje o uso de tecnologías y formas de organización para la producción y comercialización. Se podrían caracterizar si se tratan de tecnologías y formas foráneas o de la actualización o desarrollo de conocimientos y tecnologías locales.

La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador de manera directa y adecuada.

Con relación a los riesgos (hipótesis) identificados con los diferentes niveles de objetivos, se consideran factores de cuyo nivel de criticidad es media, por lo que se podría esperar que puedan ser manejados o neutralizados en caso no se dieran estas condiciones. Llama la atención las hipótesis referidas a las organizaciones productivas: "Organizaciones *facilitan condiciones* para realizar las labores de asistencia" (en lo que se refiere al acompañamiento empresarial especializado), "organizaciones de productores *cuentan con los recursos económicos suficientes* para implementar las acciones consecuentes y necesarias", "las organizaciones de productores, disponen de *los requisitos que exigen las instituciones* financieras". Al parecer se están considerando aspectos económicos y administrativos que pueden poner en riesgo la ejecución de actividades, pero sería importante también haber considerado los aspectos socioculturales referidos a los recursos sociales y comprensión de la lógica empresarial para garantizar los resultados del proyecto.

Otro de los riesgos que no se contempla se refiere a las relaciones de género. Dado que el proyecto amplía la capacidad adquisitiva de las mujeres y acceso a nuevas oportunidades laborales, esto podría significar un cambio en las relaciones de género y, consecuentemente, un nivel de

resistencia de parte de los varones o incremento en los conflictos en las relaciones de género. No se señala cómo se ha prevista manejar estos riesgos.

VI. INCLUSIÓN DE LOS EJES TRANSVERSALES

VI.1 EJE TRANSVERSAL DE GÉNERO

El enfoque de género aplicado se ha orientado a incluir a las mujeres como beneficiarias del proyecto:

Cuadro 35. Porcentaje de mujeres beneficiarias del proyecto

N°	ASOCIACIÓN	LUGAR	SOCIOS	SOCIAS	% DE MUJERES
1	Asoc. de Productoras Mujeres Emprendedoras	Chuquibambilla	0	16	100
2	Asoc. de Productores de Ganado Vacuno La Esmeralda	Curpahuasi	9	7	43,75
3	Asoc. de Criadores de Cuyes Nueva Esperanza de Ratcay	Curpahuasi	13	12	48,00
4	Asoc. de Productores de Cuyes Sumaq Q'oy	Curpahuasi	3	11	78,57
5	Asoc. de Productores Llankarisun de Curpahuasi (hortalizas)	Curpahuasi	5	32	86,49
6	Asoc. de Criadores de Cuyes Cconccorpata	Vilcabamba	8	9	52,94
7	Asoc. de Criadores de Cuyes Los Rosales	Vilcabamba	7	6	46,15
8	Asoc. de Apicultores Miski llankaq	Vilcabamba	8	6	42,86
9	Asoc. de Productores de Leche y Derivados Lácteos de Vilcabamba.	Vilcabamba	4	4	50,00
10	Asoc.de Productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Accobamba	Micaela Bastidas	4	8	66,67
11	Grupo de Trabajo Miska	Micaela Bastidas	10	6	37,50
12	Grupo Organizados de Hortalizas de Micaela Bastidas	Micaela Bastidas	6	7	53,85
13	Asoc. de Productores Agropecuarios Santa Cruz.	Curasco	1	15	93,75
14	Asoc. de Productores Agropecuarios en Crianza de Cuyes Tikapallana	Curasco	5	8	61,54
15	Grupo Organizado de Productores de Hortalizas de Curasco	Curasco	6	8	57,14
16	Asoc. de Criadores de Ganado Lechero - Pataypampa	Pataypampa	17	21	55,26
	T O T A L		**106**	**176**	

Elaborado: equipo evaluador

El proyecto estimó llegar a un 44 % de mujeres participantes como beneficiarias directas, aunque se planteó como meta de indicador de género la participación del 30 %, entendiendo que esto favorece la equidad en las relaciones de género (Ver punto 6.2.4. Impacto de género):

Plantea que para contribuir a un mejor equilibrio en los atributos sociales y culturales adquiridos y que influencian en el rol de hombres y mujeres (división del trabajo y acceso a recursos), el proyecto se centraría en coadyuvar los compromisos ampliados de la Cumbre de Beijing sobre la Mujer, especialmente en el siguiente tema: Velar por la introducción del enfoque equitativo de género en las actividades de programación

Se constata que hay una participación mayoritaria de mujeres (62,41 %). COPYME afirma, en el documento del proyecto, que de los 581 destinatarios directos del proyecto, 258 son mujeres y 323 varones, siendo la participación de la mujer en un 44,41 %, del total de los beneficiarios.

La aplicación de un enfoque de mayor alcance para la equidad de género pudo considerar el diseño de actividades diferenciadas para hombres y mujeres, bajo el supuesto que las mujeres requerían

de acciones afirmativas así como trabajar aspectos de las relaciones de género en las relaciones económicas y de producción en las familias, *sin caer* –como se señala en el proyecto propuesto- *en la realización de sesgos para los varones o para las mujeres.*

Es difícil identificar cuáles son las condiciones favorables que ha generado el proyecto para la participación destacada de las mujeres en las diversas etapas del proyecto, dado que no se ha encontrado que se han aplicado actividades o estrategias específicas que conduzcan a una mejor participación en cantidad y calidad de las mujeres.

Así por ejemplo, el proyecto parte de reconocer que en los últimos años la mujer ha tenido una mayor participación en diversas actividades socioeconómicas en las zonas donde se trabaja, asumiendo con responsabilidad sus labores. En este sentido, la mujer se convierte en un importante capital humano para la propuesta empresarial del proyecto, pero no se encuentra una estrategia específica para aprovechar y potenciar este recurso. A pesar de ello, se constata impactos positivos en aquellas asociaciones donde participan mujeres: muestran honestidad en el manejo del dinero*: Llas mujeres son responsables con el manejo del dinero*, lo cual contribuye a prevenir conflictos internos en las asociaciones con respecto a los asuntos económicos. Asimismo, muestran una mayor responsabilidad y espíritu colaborativo para cumplir con las tareas conjuntas de producción.

Se ha constatado que el proyecto ha tenido un impacto positivo sobre sus vidas, en la medida que les brinda la posibilidad de obtener un ingreso "extra" y eso contribuye a su autoestima y sentimiento de bienestar propio y de sus familias. Asimismo, las mujeres consideran positivo para sí mismas su participación en una asociación empresarial, dado que les permite desarrollar otras capacidades y tener acceso a otros espacios públicos que anteriormente habían sido ajenos a ellas. Señalan que "Su vida ha cambiado", puesto que se sienten más "Seguras, activas y con muchas ganas de seguir creciendo".

Sin desmerecer estos impactos positivos, se ha constatado que la participación en las asociaciones empresariales ha tenido un costo para las mujeres. Además de sus labores reproductivas en el hogar y la familia, ahora deben cumplir con nuevas labores productivas y reuniones de la asociación, para las cuales muchas veces no tienen tiempo. Muchas veces se genera resistencias en los esposos, quienes exigen que cumplan con las labores del hogar como condición previa para realizar sus labores de la asociación o les reclaman el no percibir un ingreso económico adecuado (sobre todo al inicio, cuando la asociación para hacer crecer debe reinvertir las ganancias). Esto genera tensiones al interior de las familias. Este costo a veces es demasiado alto para algunas mujeres, por lo que deben desertar. Estos costos no son medidos en el proyecto y no son considerados en las estrategias de trabajo.

VI.2 EL EJE TRASVERSAL INTERCULTURAL

El equipo no tiene claro a qué se refiere la aplicación del enfoque intercultural. Del mismo modo, el proyecto no define ni contempla la aplicación de un enfoque intercultural.

Esto se aprecia claramente cuando señala que en las zonas de intervención hay oportunidades para el desarrollo de pequeñas microempresas agroindustriales y artesanales, dada su articulación vial,

el servicio de suministro de energía, las actuales posibilidades de comunicación relativamente rápida y la disponibilidad de servicios de transporte. Sin embargo, no hace un análisis similar para conocer si el contexto cultural brinda oportunidades o limitaciones en el mismo sentido. Se describe la población beneficiaria y su contexto cultural. Así, por ejemplo, se señala que, según la encuesta de hogares 2003/2004, "La franja de la población ocupada es del 81 % a nivel rural, la mayoría en edad de trabajar o tiene un trabajo en que gana muy poco o trabaja solo algunas horas, pero es bastante común, además trabajar sin recibir un sueldo o salario". El proyecto define que se trata de población en situación de subempleo. Este análisis se podría complementar con la descripción de una población rural dedicada a la producción para el autoconsumo y, por tanto, se podría precisar que se trata de poblaciones tradicionales con costumbres arraigados en cuanto a la producción, relación con su ambiente y con su grupo social.

Otro factor que debe considerarse en el diseño de las capacitaciones son sus características socioculturales que no son suficientemente profundizadas en la propuesta del proyecto. Así por ejemplo, el proyecto trabaja con sectores poblacionales diferenciados[8]. Por un lado, están los que tiene mayor nivel de instrucción pero también mayores niveles de inserción a la lógica de mercado. Por otro lado, están los que, además de tener menor nivel de instrucción, mantienen relaciones sociales más tradicionales basadas en las relaciones de parentesco y que están menos articulados al mercado, dedicándose principalmente a actividades productivas de autoconsumo.

Esto plantea retos de cómo contribuir a que estos grupos comprendan cómo funciona el mercado y se apropien de la lógica de la actividad empresarial. Asimismo, plantea retos al propio equipo de COPYME para diseñar estrategias de capacitación que respondan a formas de aprendizaje diferentes: un grupo con mayor acercamiento a situaciones de aprendizaje escolarizado (considerando que en estos contextos es el docente el que posee los conocimientos, por lo general abstractos y el que va a enseñar a los alumnos), y otros grupos que han pasado por aprendizajes no formales, llamado por los antropólogos de la educación como "aprender haciendo", donde el modelaje (o ejemplo práctico) y observación directa es básico en el proceso de aprendizaje. Un recurso que se podría usar para mejorar las estrategias de capacitación es el Proyecto Educativo Regional de Apurímac, que –como se señal en el proyecto- se adecua a las características culturales de la región.

Es importante señalar el valioso recurso del equipo de COPYME en cuanto al manejo del idioma materno de la población: el quechua. Esto puede contribuir significativamente a acortar las brechas culturales.

Del mismo modo, se necesita considerar la función que cumple el tejido social como recurso básico para la asociatividad. Esto es particularmente importante puesto que se ha observado que las organizaciones se encuentran débiles en el empoderamiento para la gestión de su asociación. En algunos casos, trabajan de manera individual y se agrupan en casos específicos, como para su participación en las ferias. Uno de las factores que puede explicar esto son las lógicas de las relaciones sociales y cómo ellas sirven -o no- de base para un tipo de relación económico-

[8] Si bien se describen dos extremos, es claro que hay una serie de gradientes entre uno y otros, entre los cuales se puede ubicar los individuos y subgrupos.

empresarial. Desde una lógica empresarial, las relaciones son regidas por los compromisos adquiridos, generalmente plasmados en contratos, convenio y demás instrumentos legales. En cambio, como señalan estudios antropológicos, en sociedades más tradicionales, las relaciones –incluso económicas- se basan en las redes de parentesco en función a la reciprocidad. Por tanto, se presentan recursos diferentes que demandan estrategias diferenciadas de fortalecimiento organizacional.

VI.3 EJE TRASVERSAL DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

El proyecto ha contribuido a fortalecer las capacidades de los beneficiarios en aspectos de producción, comercialización, negociación y organización, y fortalecimiento institucional. Para ello, el equipo del proyecto está capacitando a las asociaciones para que logren desarrollar actividades productivas que les permita mejorar sus ingresos. Esta capacitación ha tenido efectos diferenciados entre las asociaciones y al interior de ellas, a pesar de que se espera tener un impacto positivo en la población en general:

Existe efecto positivo porque mediante la implementación de este proyecto se beneficiara la población directamente que se encarga de la transformación de los productos pues mejoran sus sistemas productivos, fortalecerán sus capacidades en el desarrollo de la actividad así como se les brindará las herramientas necesarias para que encuentren los medios necesarios para desarrollar favorablemente la agroindustria y de esta manera incrementar sus ingresos económicos y llevara una mejor calidad de vida.

Se observa que el trabajo de COPYME está favoreciendo, en general, a que la población se asocie y trabaje de manera conjunta. Esto es un aspecto positivo. Sin embargo, visto desde adentro de la asociación, aparecen fisuras que no se están considerando de manera adecuada y que se podrían expresar en los altos niveles de deserción de socios.

Existen aspectos del tejido social de las asociaciones que no han sido considerados en la etapa del diseño de estrategias de capacitación. Así por ejemplo, si bien en el diseño del proyecto se considera el bajo nivel de acceso a servicios educativos como característica de la población, no se ha estimado que la intervención podría generar brechas entre aquellos que han podido tener acceso a mayores niveles de instrucción y los que tienen menor nivel. En este contexto, aunque no se haya pretendido diseñar una intervención para grupos con mayor instrucción (secundaria y técnico), en el trabajo de campo se ha observado que el equipo técnico incidía más con los socios que tenían mayores capacidades, dejando de lado muchas veces a los socios con menos capacidades. Esto puede acrecentar las brechas con los que no han tenido estas oportunidades (esto no fue considerado en el punto 3.6.3 "Perjudicados y excluidos"). Sería importante considerar en una siguiente evaluación, el estudio de las causas de abandono entrevistando a los exsocios y exsocias para indagar si este tipo de factores han influido en su deserción.

A la fecha de la evaluación, se aprecia escasos avances en algunas asociaciones con respecto a la gestión autónoma de sus empresas productivas. Se debe considerar que la lógica de mercado y empresarial es abstracta, puede ser compleja y tener una distancia cultural muy grande con la lógica de economía de mercado y una producción desde una economía de autoconsumo.

VI.4 EJE TRASVERSAL DE MEDIO AMBIENTE

Si bien el proyecto no planificó la medición de su impacto sobre su entorno, sí parte de considerar que el ambiente de las zonas donde se desarrolla el proyecto tiene una alta potencialidad productiva y económica: P*or poseer una importante red hidrográfica, formada por una diversidad de* lagunas *y siete subcuencas con buenas condiciones para la producción de truchas y; una diversidad de pisos ecológicos y microclimas para diversificar cultivos y crianzas con oportunidades de mercado*. En este contexto, el proyecto plantea que lo único que se requiere es capacitar al recurso humano (asociaciones y municipios) e implementar estrategias empresariales productivas (sistemas e infraestructuras de cadenas productivas de transformación y de comercialización) para incrementar la competitividad de la pequeña producción campesina. Sin embargo, se ha constatado que el ambiente también presenta riesgos que no han sido considerados en el proyecto. Específicamente, con respeto a la escasez de agua en épocas de sequía que afecta negativamente los cultivos de pastos y manejo del ganado vacuno.

A pesar de ello, los y las participantes señalan que el proyecto ha sido positivo puesto que el trabajo de producción de miel, de leche, de cuyes, hacen que los socios trabajen con el cultivo de pastos y hortalizas que favorecen el cuidado del medio ambiente. Cabe resaltar que se promueve buenas prácticas para el cuidado de medio ambiente: el uso de productos e insumos orgánicos y no agroquímicos que pueden ser contaminantes, así como es cuidadoso con la conservación de las especies que se desarrollan dentro del ámbito de intervención del proyecto (no se considera al ganado vacuno como especie foránea y amenazante al ambiente).

VII. CONCLUSIONES

1. El proyecto cumple a nivel macro con los criterios de *pertinencia*, ya que guarda relación con políticas del Estado para la reducción de la pobreza, para desarrollo y fortalecimiento de organizaciones agrarias y para mejorar la competitividad de cadenas productivas. Además, la localización del proyecto coincide con el mapa de pobreza del país y de la región y con una población objetivo con altos índices de pobreza.

2. La *cobertura* del proyecto es buena, porque alcanzando a atender a todos los beneficiaros previstos (instituciones, organización de productores y jóvenes). Hay buena **percepción** hacia el trabajo de COPYME y al esfuerzo que realizan para impulsar una mayor participación de la familia en las capacitaciones. Sin embargo, existe un ambiente discordante con grupo de productores de algunas zonas de intervención, quienes no perciben que exista un cambio generalizado en la comunidad, puesto que la intervención solo se ha enfocado en unas cuantas familias con las que tienen mejores posibilidades en cuanto a la disponibilidad de recursos, dejando de lado a familias con mayores necesidades y las que no dispone de tiempo para asistir a las reuniones, asambleas y talleres de capacitación.

3. El avance del proyecto en términos de resultados es bueno, a pesar del recorte presupuestario, de acciones desestimadas y metas reducidas. A nivel de indicadores de resultado, el logro es bueno, puesto que, de diecinueve indicadores planteados, catorce se han alcanzando (74 %), cuatro están en proceso de logro "parcial" (21 %) y un indicador no precisa.
   Los logros destacables son: i) la implementación y funcionamiento de las ODEL; el trabajo de incidencia para formación de espacios de concertación, ii) El fortalecimiento de capacidades en iniciativas empresariales a productores y jóvenes, iii) las sinergia para el trabajo en conjunto que viene logrando entre CEPRODER, DRA y municipalidades.

4. La eficiencia calificada sobre la base de las metas cumplidas y recursos utilizados, es regular. Algunas metas programadas fueron reducidas y el presupuesto disminuido. En términos de presupuesto, para el **primer año** el monto aprobado fue de S/. 705 2002,31, pero en la etapa de implantación ha sufrido una reducción del 19 85 % (S/. 140 002,93), llegándose a ejecutar el monto desembolsado de S/. 565 199,38, al 100 %, mientras para el **segundo año**, se tenía aprobado un monto de S/. 655 961,36, pero en la etapa de ejecución ha sufrido recortes del 44,29 % (S/. 290 502,36), llagándose a ejecutar el desembolso realizado por un monto de S/. 365 459,00, al 100 %.

5. Se viene logrando un nivel de aceptación, reconocimiento y visibilidad, de las acciones desarrolladas, por parte de las organizaciones participantes, debido a las estrategias de desarrollo y a los métodos de ejecución aplicados. El equipo COPYME mantiene relaciones muy buenas con la población (organizaciones productivas, municipalidad, DRA), basadas en el respeto y confianza, pero a nivel de otras Instituciones (ASGOL CV, CEPRODER), todavía las relaciones son débiles y en proceso de reafirmación de la confianza y el compromiso. El desarrollo de acciones conjuntas con estas instituciones (ASGOL CV, CEPORDER) se está empezando de manera puntual.

6. La coherencia y la lógica del proyecto presenta una serie de debilidades. La redacción del objetivo es muy similar al objetivo general. En este sentido, no expresa una relación lógica y coherente entre ambos niveles de objetivos, no se diferencian cuál es el cambio a lograr, en quiénes y cómo va a contribuir al fin.
   La lógica vertical entre las actividades, los resultados, el objetivo específico y el objetivo general es coherente y realista en su totalidad, aunque requiere precisarse los sujetos de los cambios y acciones que se esperan desarrollar, los niveles de cambio que se esperan alcanzar en los plazos previsto por el proyecto. En cambio, la lógica horizontal es débil dado que los indicadores miden las actividades realizadas (algunos son muy similares a las actividades) y no miden de manera independiente el logro de los resultados
   En cuanto a la relación de las actividades con cada resultado, se puede decir que hay una correspondencia que contribuye al logro de los resultados, aunque no son claras en cuanto a quiénes van dirigidas y sobre qué temas se van a centrar.

7. La actividad ganadera lechera y crianza de animales menores presentan alta incidencia en cuanto a enfermedades debido a la mala alimentación, manejo inadecuado, generando efectos negativos en la economía familiar por la pérdida de ingresos que genera las muertes, llegando incluso a afectar la motivación del trabajo en asocio y por tanto renuncian a la organización.

8. En la mayoría de los distritos el desarrollo productivo y la gestión empresarial de las asociaciones de productores están en proceso de mejora paulatina. Esta situación dificultando la comercialización de productos en mayor volumen. Por tanto, las asociaciones vienen comercializando sus productos localmente y ocasionalmente en volumen (programas sociales).

9. Las asociaciones productivas aún no generan ingreso adicional para sus socios, como producto de la generación utilidades de las actividades económicas que realizan. Las utilidades que generan aún son mínimas, con el cual, según realidad de cada organización están logrando pagar las letras de los créditos, cubrir gastos de gestión de los directivos o adquirir reproductores.

10. Se cuenta con equipos máquinas y materiales adecuados en los centros de producción y acopio. Son diseñados con materiales que garantizan la inocuidad de los productos procesados (leche, yogur, queso y siete harinas).
11. Las capacitaciones y talleres de formación viene siendo VALORADAS por parte de la población beneficiaria, tanto en sus contenidos (manejo de animales, procesamiento, iniciativas empresariales) como por su metodología (concursos, pasantías, talleres prácticos), puesto que responden a las necesidades de los productores. Mayor número de participantes están logrando capacidades para transformar los productos (cuy, yogur, queso, derivados de cereales/granos andinos) con uso de equipos, mejorando técnicas de manejo de animales (galpones, hidroponía) y reproducción (crianza de reinas, adquisición de reproductores mejorados). Destacando, que algunas mujeres (socias de Mujeres Emprendedoras) operan máquinas de procesamiento.
12. Las pasantías, a pesar de haber sido reducidas en cuanto a metas, está permitiendo desarrollar en los participantes nuevos aprendizajes, generando interés en el desarrollo de habilidades de liderazgo en las mujeres. Las mujeres están integrándose a los procesos económicos en marcha cumpliendo un papel importante como actoras principales en temas productivos, procesamiento, comercialización y liderazgo de las asociaciones.

13. Las organizaciones beneficiarias, en cuanto a socios y directivos, muestran alta dependencia el equipo de COPYME, lo cual hace que no manejen convenientemente su institucionalidad.

14. Se advierte un ligero avance en la sostenibilidad del proyecto. El funcionamiento de las ODEL en varios de los distritos viene contribuyendo a la promoción del desarrollo económico local y a la prestación de asistencia técnica en campo a través de los promotores ODEL. En este sentido, se viene complementando con el inicio de generación condiciones favorables en el entorno (institucionalidad público privado, mesas técnicas) para lograr una sostenibilidad a futuro de las actividades productivas y económicas en las que se interviene, sobre todo en lo que se refiere a cuy, abejas, cereales/granos (harinas) y leche.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Sobre la gestión del proyecto

- A nivel de Madre Coraje, si bien las propuestas de intervención se sujetan al Plan Integral, debe procurar, mediante sus representantes, evaluar y detectar las debilidades de las propuestas al inicio, antes de solicitar la financiación del proyecto y, sobre todo, acompañar en el análisis de factibilidad de las propuestas.
  Por otro lado, interceder y reforzar la gestión de sus contrapartes en las negociaciones con autoridades de nivel regional y provincial.

- Es urgente y necesaria la Implantación POA del proyecto (a nivel de metas físicas y financiero), ello ayudará medir y hacer el seguimiento del trabajo programado mensualizado y en el año. En esta planificación tener en consideración los calendarios agrícolas y la temporalidad de las lluvias, de tal forma que estos acontecimientos no influyan en el desarrollo de actividades con los productores y asociaciones.

- Revisar la matriz de indicadores del marco lógico y reajustar con indicadores que ayuden a medir adecuadamente los niveles de cambios producidos en el grupo de trabajo. Es necesario definir indicadores cualitativos menos ambiciosos o abstractos.

- Iniciar un proceso de recolección de información orientado al seguimiento, comprobación y evaluación participativa de indicadores, el cual debe ser comparado con la información de la línea de base a fin de ir determinando el nivel de logro de los cambios esperados.

- Definir instrumentos de medición en las capacitaciones, no solo evaluar el evento o taller, sino a su utilidad e impacto en los asistentes o participantes. Registrar a los productores que viene aplicando los conocimientos adquiridos, para luego promocionarlos como modelos de aprendizaje.

- Implementar un sistema de monitoreo y de evaluación del proyecto que permita medir los avances y logros del proyecto, logrando así identificar los cuellos de botella y fortalezas para tomar las medidas correctivas pertinentes, en caso de ser necesario. En la implementación involucrar a los promotores ODEL y a los líderes de asociaciones de productores.

- Se sugiere contratar un/a profesional en ciencias sociales, con experiencia en la aplicación del enfoque de género. El/la profesional tendría como responsabilidad diseñar estrategias de desarrollo de capacidades de las mujeres en temas empresariales, como recurso humano que aporte a cada asociación. El reto sería que estas estrategias de intervención y capacitación tengan como base y potencien los aprendizajes, conocimientos y capacidades previas de las mujeres, debido a sus roles diferenciados de género referidos a la administración del hogar y manejo de la economía familiar. De igual modo, esta profesional tendría a su cargo medir los impactos negativos o sobre costos que puede ocasionar el proyecto en las mujeres frente a los cambios en las relaciones de género. El objetivo es que los resultados de su trabajo en cuanto a

medición de impactos y diseño de estrategias pueda enriquecer el trabajo del equipo que ejecuta el proyecto, de tal manera que lo puedan ir incorporando en su quehacer diario.

- Se sugiere desarrollar acciones específicas para medir el impacto del proyecto sobre el ambiente, específicamente sobre un aspecto que puede ser una amenaza para el ambiente: los efectos negativos de la crianza de vacunos, incluidos los pastos que se requieren para su alimentación, para el calentamiento global debido a la emisión de metano y óxido nitroso. Esto con el fin de aplicar las medidas correctivas ante posibles problemas o amenazas en la zona de intervención.

- La formulación de proyectos de carácter económico-productivo, involucra un proceso de evaluación económico – financiero, lo cual definitivamente crea la necesidad de plantear indicadores, vinculados con la rentabilidad de la inversión, como pueden ser: el incremento de la producción, la generación de ingresos y el empleo local; situaciones que deben ser consideradas en el diseño de futuros proyectos.

- La intervención en proyectos con enfoque de género, implica que este enfoque se encuentre presente en todos los componentes del proyecto con indicadores de medición específicos, por tanto, se recomienda que los miembros del equipo del proyecto formen y desarrollen capacidades en este enfoque.

2. Gobiernos locales y espacios interinstitucionales

- Desarrollar acciones de Socialización del proyecto con los gobiernos locales y otros actores de forma permanente, hasta que puedan lograr comprender la lógica y las estrategias de la intervención y se empoderen de las acciones y procesos en marcha.
  El proceso de socialización puede realizarse a través de espacios interinstitucionales, reuniones conjuntas, sesiones de consejo o con cada gobierno local donde participen también los funcionarios.

- Continuar con el desarrollo de acciones conjuntas, coordinadas y participativas entre todos los actores del desarrollo económico local en cada ámbito de intervención, a fin de sumar esfuerzos, optimizar uso de recursos y así evitar duplicidad de esfuerzos y cruces de eventos. Este accionar conjunto y coordinado debe impulsar el fortalecimiento de la base productiva local mediante el mejoramiento de las prácticas y tecnologías de producción en el manejo ganadero y de animales menores. Es necesario incrementar las áreas de pastos y forrajes e impulsar la operatividad de los sistemas de riego existentes, poner en funcionamiento permanente los centros de transformación y acopio.

- Continuar con promover las alianzas entre los actores involucrados en el proyecto. Es necesario llegar a un buen nivel de comunicación y coordinación que evite algún tipo de duplicidad de trabajo. Estas alianzas debe enriquecer con la especialidad y experiencia de los profesionales de cada institución/actor (CEPRODER, COPYME, ASGOL, municipalidades). Se debe contar con un objetivo superior y que con el aporte de todos se conseguirá. Estas alianzas son fundamentales para asegurar el logro de los resultados y la sostenibilidad del proyecto.

- Establecer agenda de trabajo conjunto con los municipios, para formular iniciativas de proyectos y normas locales, para fortalecer los procesos DEL, esto permitirá optimizar la intervención del equipo del proyecto, así como los usos de los recursos locales de las organizaciones e instituciones. Además, los gobiernos locales cumplen un papel protagónico en el desarrollo del proyecto para lograr la sostenibilidad del proyecto.

- Las municipalidades deben mostrar apertura y favorecer la participación de los beneficiarios directos como sujetos de derecho, entendiendo la participación como participación ciudadana, se requiere desarrollar capacidades para el ejercicio de este derecho. Se sugiere desarrollar talleres de capacitación, desde un enfoque de derechos, sobre qué es la participación ciudadana y el proceso de descentralización, qué espacios existen para la participación ciudadana en sus gobiernos locales (como los presupuestos participativos, seguimiento a la participación de los actores en los espacios públicos o en la gestión de sus propuestas), y los espacios que el proyecto está promoviendo para que participen en la definición de política y programas de desarrollo económico local (DEL), como es el "Espacio de coordinación interinstitucional favorable al desarrollo económico local". Asimismo, se requiere conocer qué capacidades de diálogo, concertación y negociación tiene la población para participar en estos espacios de manera adecuada.

3. Fortalecimiento de capacidades de los beneficiarios

- En la parte productiva, para prevenir temas de sanidad ganadera, principalmente la mortandad de animales menores (cuyes) por incidencia de enfermedades e innovación de tecnologías (paso de la crianza en cocina a galpón), se recomienda la intervención de un profesional con especialidad en sanidad animal, que puede ser un médico veterinario o ingeniero zootecnista, quien deberá fortalecer capacidades de productores, identificar y evaluar la incidencia y prevalencia de las enfermedades y diseñar estrategias para la prevención y control de problemas de sanidad animal. Ante los recursos escasos de los proyectos sería interesante analizar el concurso del profesional en mención en los espacios de participación interinstitucional y la mesa técnica del cuy ya que este problema es común en los productores de todos los distritos.
- Se entiende que la conformación de la asociación o la organización, permite muchos logros y beneficios a los asociados, generando posibilidades y potencialidades para desarrollar capacidades, acceso a recursos, atención al mercado, negociación en mejores condiciones, acceso a información y tecnología, por lo que se debe prestar mucha importancia al proceso de organización, lo cual también implica, la generación de lazos de confianza, compromisos, información y proyectos comunes a nivel local, entre otros.

- El desarrollo de iniciativas empresariales viene siendo importante, sin embargo, es necesario tener claro que, desarrollar actividades empresariales, requiere de socios que muestren una vocación vinculada con la producción y el negocio. A partir de ello, recién se podrían implementar mecanismos de mejora en lo productivo, generación de valor agregado comercial y capacidades humanas para desarrollar cualquier actividad productiva. Garantizar estas acciones, nos permitirán en el tiempo, promover emprendimientos sostenibles y competitivas.

- En el diseño de los programas de capacitación usar como base las características socioculturales de la población, distinguiendo los diferentes estratos sociales; para ello se recomienda reuniones internas de capacitación, de análisis y reflexión y asesoría para profundizar su conocimiento de aspectos antropológicos de las poblaciones con las que se trabaja, incluyendo diagnósticos socioculturales que pongan énfasis en los siguientes aspectos: encuentros y desencuentros entre la lógica de una economía de mercado y una economía de autoconsumo; factores y funcionamiento del tejido social que pueden ser recursos o limitantes para la asociatividad (redes de parentesco, conflictos internos, etc.); formas y estrategias de aprendizaje en adultos con mayor acercamiento a situaciones de escolarización y formas y estrategias de aprendizaje en adultos que han pasado por aprendizajes no formales.

- Para la comercialización de productos primarios y con valor agregado se requiere capacidades de análisis en cuanto a rendimientos, cotos, rentabilidad, utilidades, reinversión, etc. En ese sentido se ha observado que las asociaciones de productores comercializan sus productos tomando precios de referencia del mercado o precio de un producto similar. Por lo que es necesario desarrollar acciones de capacitación en:
  - ✓ Determinación o análisis de costo de producción, que considera los costos fijos y costos variables y la depreciación de la planta y los equipos. Asimismo, analizar a manera de reflexión y durante los talleres de capacitación en procesamiento de productos, la variación de algunos costos según el volumen o cantidad de insumos empleados y productos transformados. Esta práctica debe ser permanente a fin de que los socios adopten como una práctica cotidiana y puedan fijar los precios adecuadamente y evaluar la rentabilidad de las acciones desarrolladas, permanentemente.
  - ✓ Evaluar niveles de rentabilidad de las actividades económicas desarrolladas, con las asociaciones y socios, tomando como referencia la información de mapeo de potencialidades e información de ferias. Mínimamente lograr producir en el punto de equilibrio o sobre ella.
  - ✓ Si bien algunas asociaciones realizan balances de rendición de cuentas, hace falta el entrenamiento necesario para realizar balances económicos y analizar los estados financieros en cada actividad económica.

- Tomar en consideración la necesidad de fortalecer mecanismos locales que ayuden el proceso de consolidación de las iniciativas empresariales y su fortalecimiento. Es decir, una actividad urgente por promover es la formulación de proyectos productivos que permitan canalizar la inversión pública (gobierno local), para garantizar la continuidad de los procesos generados y las iniciativas; sobre todo la consolidación de las actividades productivas vinculadas con la ganadería, la asociatividad y la apertura de los productos locales hacia nuevos mercados. Este proceso debe contar con la participación de los beneficiarios a nivel grupal o comunal, donde prime la necesidad de impulsar una mayor participación de las mujeres como producto de la ejecución de estos proyectos futuros.

- A solicitud de los propios socios y socias, se sugiere incrementar las pasantías como parte de las capacitaciones e implementación de la metodología de aprendizaje de "aprender haciendo".

Cabe señalar que existe la disposición de los propios socios en contribuir con una parte de los costos que ello ocasione.

4. Sistemas de información

- Como parte de la intervención, se reconoce la importancia de los medios de comunicación e información para reforzar la formación o la capacitación de los productores y de las familias. Se sugiere, procurar y hacer el esfuerzo necesario para continuar con la emisión radial, ya que estos medios de comunicación están bastante difundidos en la zona y al alcance de las familias rurales; para ello aprovechar el trabajo articulado y en alianzas que vienen encaminando con los actores locales, además, algunas municipalidades cuentan con radios/emisoras propias que pueden contribuir con la información y reforzamiento de conocimientos.
- Para socializar y difundir la información diversa, aprovechar la pagina web de la ASGOL CV.

5. Participación de la mujer

- Es necesario, tener siempre en consideración las desigualdades en la capacidad de decisión y manejo del poder en la familia (usualmente siempre a favor de los hombres), y de la necesidad de apoyar y formar a las mujeres para la toma de liderazgos en la esfera pública y privada, tomando en consideración también los diferentes roles de las mujeres en el proceso de búsqueda de la ampliación de sus oportunidades sociales y económicas, incluyendo mejoras en su productividad y competitividad.

IX. LECCIONES APRENDIDAS

- Es importante no homogenizar a los grupos beneficiarios. Por el contrario, es preciso visibilizar las diferencias de los grupos, con el objetivo de diseñar estrategias adecuadas para cada uno de ellos que consideren: necesidades e intereses diferentes, potenciar recursos educativos según modelos de aprendizaje, fortalecer redes de soporte social y material preexistentes. Por tanto, se siguiere contar con el apoyo de un especialista en educación de adultos y un antropólogo que permita identificar los recursos del tejido social de las asociaciones (como redes de parentesco, formas de organización tradicional basados en la solidaridad y reciprocidad, pertenencia a una iglesia u organización de base), las maneras de comprender la asociatividad (para aquellos inmersos en la lógica de mercado o para aquellos están inmersos en una lógica de autoconsumo), los conflictos internos (que pueden ser secuela del conflicto armado interno de hace 20 años).

- Dada la importancia del proyecto por su novedad en la aplicación de metodologías y tecnologías con esta variedad de actores es necesario, tal como está planificado en el proyecto, la sistematización del primer y segundo año para identificar los aprendizajes para el siguiente año y otros proyectos similares.

- En el diseño de los programas de capacitación usar como base las características socioculturales de la población, diferenciando los diferentes segmentos: los que tiene mayor nivel de instrucción pero también mayores niveles de inserción a la lógica de mercado, así como los que tienen menor nivel de instrucción y son más tradicionales (mantienen relaciones sociales más tradicionales, basadas en las relaciones de parentesco y que están menos articulados al mercado, dedicándose principalmente a actividades productivas de autoconsumo). Asimismo, considerar las formas de aprendizaje no escolarizado (como el aprender haciendo estudiado por los antropólogos como aprendizaje por modelaje y el aprendizaje basado en el ensayo-error), por ejemplo, las ECA (escuelas de campo) para temas de productivos y el juego empresarial, ISUN, MESUN (metodologías OIT), para temas empresariales.

  El objetivo es que las reflexiones y conocimientos que surjan de estos espacios se traduzcan en aspectos prácticos: mejoran las estrategias de trabajo diferenciadas de desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional por cada segmento poblacional: grupos de socios más insertados al mercado hasta grupos que mantiene sus tradiciones ligadas a la economía de autoconsumo.

- Para desarrollar los procesos de transformación y comercialización de los productos primarios y con valor agregado, se requiere de una base productiva sólida y la apertura de mercados. La producción de subsistencia y de autoconsumo no es suficiente, ni garantiza los procesos de generación de valor agregado y comercialización de productos y sus derivados. Para asegurar el procesamiento permanente de productos es necesario tener excedentes productivos de calidad, para comercializar de forma permanente y asegurar ingresos que ayuden a mejorar la economía familiar.

- La implementación de los espacios de coordinación Interinstitucional, están permitiendo mayor coordinación y concertación de los actores, para promover propuestas de trabajo conjunto, propuestas de proyecto, entre otros. Hay que señalar que este espacio partió del interés de las contrapartes de Madre Coraje (COPYME, CEPRODER, ASGOL) para iniciar la conformación de alianzas que permitan lograr objetivos comunes a favor de las familias beneficiarias de los tres proyectos. A pesar de las diferencias, es un proceso que está en marcha e irá afirmándose en el tiempo, por el interés y compromiso que irán sumando los actores. De estos espacios ha nacido la suscripción de convenios, que están implementándose. En estos documentos, se indican con claridad el accionar de cada institución.

- Le generación de emprendimientos agroindustriales y comercialización de productos alimentarios requiere la aplicación de un conjunto de procedimientos de calidad, para garantizar la higiene e inocuidad. En ese sentido la capacitación e implementación de prácticas saludable (buenas prácticas de ordeño, PBM, HACCP) en la producción y procesamiento de alimentos ha sido bueno. Ha permitido que los productores adopten prácticas de higiene y limpieza en la producción y en los centros de acopio y procesamiento.
- En la parte productiva a pesar de las diferentes actividades de capacitación desarrollados y la asistencia técnica desde algunos años, aún se percibe debilidades en cuanto al manejo ganadero y de animales menores (alimentación, sanidad). Mayores problemas presentan en cuanto al control y tratamiento de enfermedades del cuy, este problema les ocasiona mucha mortandad, de hasta 25 cuyes, el cual les desanima a muchos productores y, en muchos casos, ha sido fundamental para tomar la decisión de renunciar a la organización de productores. Para este problema todavía no están dando la formación de promotores como Yachachiq y Camayoc, que promueven otras intervenciones.

  En cuanto a las innovaciones tecnológicas por ejemplo de crianza de cuy en galpón, las familias manifiestan que hay mayor mortandad de animales, que cuando los criaban en sus cocinas, es decir, en algunas zonas, mueren más cuyes cuando son traslados al galpón y disminuyen cuando son retornados a la cocina. Esto viene ocurriendo principalmente en zonas altas, las que están ubicadas por encima de los 3300 metros de altura. Es importante que el equipo del proyecto informe de manera muy convincente los motivos y las estrategias para prevenir la mortandad.

- Con relación fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial o iniciativas empresariales, la capacitación y asesoramiento para la formulación de los planes de negocio, ha sido muy importante. El equipo del proyecto, acompañó a las organizaciones de productores en la formulación de planes de negocios, que han sido presentados en el concurso nacional de planes de negocio vienen promoviendo varios programas del estado como el programa AgroEmprende y Aliados. Saliendo ganador más de un plan, pero hasta ahora ha sido implementado de forma exitosa solamente un plan. Esta experiencia es interesante, si se continua hay grandes posibilidades para las asociaciones de captar recursos y fortalecer sus unidades productivas con mayor capacitación, equipamiento.

ANEXOS

1. Instrumentos del recojo de información: entrevistas en profundidad, guía de talleres, encuestas
2. Resumen de talleres y entrevistas
3. Audio de las entrevistas
4. Foto del trabajo de campo
5. Encuestas realizadas
6. Base de datos y cuadros estadísticos