International Labour Organization

iTrack Evaluation

OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Programa Conjunto "Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible de productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno" (PC-Granos Andinos)
- **TC/SYMBOL:** PER/14/52/UND
- **Tipo de la evaluación:** Final conjunta
- **País(es):** Perú
- **Fecha de la evaluación:** Marzo 2017
- **Nombre del consultor:** Luis Soberón
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina Andina
- **Oficina Técnica (OIT):** ENTERPRISES
- **Por los evaluaciones conjuntas:** OIT, FAO, UNESCO
- **Fin del proyecto:** Marzo 2017
- **Donante:** país y monto en US$ USD 1,499,000.00
- **Palabras Claves:** Empresas sostenible, inclusión productiva

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

Abreviaciones

ADEX	Asociación nacional de exportadores
AGAP	Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
ANPE	Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú
CDN	Comité Directivo Nacional
CdV	Cadena de Valor
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPES	Centro Peruano de Estudios Sociales
CGTP	Confederación General de Trabajadores del Perú
CIP	Centro Internacional de la Papa
CITES	Centros de Innovación Tecnológica
CNA	Confederación Nacional Agraria
COFOPRI	Organismos de la Formalización de la Propiedad Informal
CONAPO	Consejo Nacional de Productos Orgánicos
CONFIEP	Confederación de Empresarios Privados
CONVEAGRO	Convención Nacional del Agro Peruano
COORU	Coordinadora Rural
CUT	Central Unitaria de Trabajadores del Perú
DO	Denominación de Origen
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDECOM	Fondo para la Investigación y para el Desarrollo del Perú
FINCyT	Fondo para la Investigación , Ciencia y Tecnología
Foncodes	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
GORE	Gobierno Regional
Ha/ Has	Hectárea/ Hectáreas
IDESI	Instituto de Desarrollo y Economía Informal (Ayacucho)
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
Kg/Ha	Kilo por hectárea
M&E,	Monitoreo y Evaluación
m.s.n.m.	metros sobre el nivel del mar
MCLCP	Mesa de concertación de lucha contra la pobreza
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
mm.	Metro métricos
NNUU	Naciones Unidas
OIT	Organización internacional de Trabajo
PC	Programa Conjunto
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa

PIP	Proyecto de Inversión Pública
PRODUCE	Ministerio de Producción
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRONAMA	Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización
RAAA	Red de Acción en Agricultura Alternativa
SGP	Sistema de Garantía Participativo
TM	Toneladas Métricas
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura

Contenido

1. Resumen Ejecutivo 5
1.1 Antecedentes y contexto 5
1.2. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura 5
1.3. Situación actual de la asignación 6
1.4. Propósito, alcance y clientes de la evaluación 7
1.5. Metodología de la evaluación 7
1.6 Principales hallazgos y conclusiones 8
1.7. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas 10
2. Antecedentes de la evaluación final independiente 12
2.1 Contexto, brechas y diseño de la intervención 12
3. Criterios y preguntas de evaluación 15
4. Metodología 17
5. Hallazgos principales 18
5.1 Relevancia 18
5.2. Coherencia del diseño 22
5.3. Logros 27
5.4. Eficiencia 33
5.5. Impacto y sostenibilidad 35
6. Conclusiones 37
7. Lecciones aprendidas 38
8. Recomendaciones 39
Anexo I: Preguntas e indicadores 42
Anexo II: Guía de preguntas para las entrevistas abiertas 46
Anexo III: Anexo estadístico sobre la participación de los productores 49
Anexo IV: PC GA Esquema de Intervención 55
Anexo V: Ayacucho y Puno: Implementación de actividades en la línea mensual del tiempo – Julio 2015 a Diciembre 2016* 56
Anexo VI: Lista de personas entrevistadas 58
Anexo VII: Lista de documentos revisados 60

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Antecedentes y contexto

1. El Programa Conjunto "Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible de productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno" (Pc – Granos Andinos) es un proyecto en el que se han asociado tres agencias de las Naciones Unidas: FAO, OIT y UNESCO, cuya ejecución está liderada por la OIT. Es financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, a través del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con contrapartida nacional proveniente de instituciones públicas y privadas.
2. El programa tiene como objetivo central promover el crecimiento económico de las poblaciones rurales de las regiones de Ayacucho y Puno, caracterizadas por tener entre el 40 y 50 por ciento de su población en la condición de pobreza. El vehículo identificado para la intervención es el cultivo de quinua, un cultivo ancestral en estas regiones andinas, con una alta potencialidad, para la generación de ingresos, particularmente para la quinua orgánica, por su demanda creciente en el mercado internacional y nacional.
3. El programa ha sido diseñado e implementado con un enfoque de derechos, equidad de género e identidad cultural, abarcando sistémicamente la cadena de valor de la quinua orgánica, conjugando los objetivos y estrategias de la FAO, OIT y UNESCO, con las estrategias de desarrollo nacional, y las necesidades de las poblaciones de ambas regiones.
4. El programa fue diseñado en los primeros meses del año 2015, y su ejecución se ha extendido del mes de junio de 2015 al mes de marzo de 2017.

1.2. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura

5. El problema reside en que, bajo condiciones de pobreza y exclusión, y condiciones naturales no muy favorables, los agricultores y agricultoras de quinua operan con tecnologías e insumos de baja productividad, con bajos rendimientos por hectárea, y con una posición subordinada en la cadena de valor, restringida a la venta directa en chacra a rescatistas minoritarios, a bajos precios.
6. La estrategia de intervención del programa ha sido abarcar de manera integral la cadena de valor de la quinua, el cultivo y producto con mayor potencialidad para impulsar un proceso de desarrollo económico inclusivo, teniendo en cuenta la evolución del mercado nacional e internacional, en lo que va del presente siglo. También cuenta aquí, el antecedente de un proyecto anterior impulsado por la FAO dedicado a fomentar y promover la producción de semilla de calidad para la quinua, con agricultores de estas mismas zonas.
7. El diseño y realización del programa están enmarcados en un enfoque de trabajo decente, género, interculturalidad y medio ambiente; y estructurado en función a tres objetivos y un conjunto articulado de productos y actividades para su consecución, con la finalidad de propiciar el "D**esarrollo económico local con énfasis en el sector rural**", mediante el logro de los tres objetivos siguientes:

Objetivo 1: Generación de ingresos, mejoramiento del empleo y equidad de género a través de la articulación productiva en la Cadena de Valor de la quinua, bajo un enfoque de derechos.

Con respecto a este objetivo la meta propuesta es que 1970 productores/as (30% de mujeres y 70% de hombres), incrementen sus ingresos entre 5% y 10%. Así mismo, la generación de un número de empleos generados, Valor bruto de la producción, y Valor de ventas, por determinar en los ámbitos de intervención". Las otras metas no tienen una especificación numérica, pero son relevantes al objetivo.

Objetivo 2: Mejora significativa de la productividad y fomento del consumo de la quinua y otros granos andinos como patrimonio agroalimentario andino.

Las metas propuestas para este objetivo incluyen: 10% de aumento del rendimiento/productividad; 2350 productores/as (30% mujeres, 70% hombres) mejoran su rendimiento, teniendo en cuenta una línea de base de 1,1 TM/Ha. en Ayacucho y 0.8 TM/Ha. en Puno.

Objetivo 3: Mayor articulación público-privado y gestión del conocimiento y buenas prácticas para promover el desarrollo sostenible de la cadena de valor de la quinua.

La meta considerada para este objetivo está referida a un incremento de 20% de la inversión pública en Quinua (Proyectos PIPs) en las regiones de Ayacucho y Puno, con una línea de base S/. 8 066 847 en el caso de Puno. Para la consecución de estos objetivos se previeron 20 productos y un total de 60 actividades, a fin de abarcar los puntos críticos de la cadena de valor: en la parte agronómica, de procesamiento, comercialización, acceso a los mercados, financiamiento, organización, entorno de políticas públicas, valoración cultural.

8. Para su **financiamiento** el programa contó con una donación del Fondo para los Objetivos del Desarrollo Sostenible (SDGF) ascendente a USAD 1, 499,735 con la siguiente desagregación; OIT US$ 811,725; FAO US$ 582,615; y UNESCO $ 105,395. A lo cual se sumó un fondo de contrapartida de US$ 2,381.055.
9. Al nivel organizativo y de aporte de recursos, el programa fue concebido con la característica de un Programa Conjunto, en el que colaboran tres agencias de las Naciones Unidas: FAO, OIT y UNESCO; con una involucración del gobierno nacional y gobiernos regionales; y la articulación de una gama amplia de actores, en función a sus posiciones y roles en la cadena de valor, en una Mesa Técnica regional, de diálogo y coordinación, en la que juegan un papel clave los representantes de las organizaciones de los productores y las productoras, y las agencias de gobierno.
10. Para la conducción del Programa se contó con un Comité de Gestión liderado por la OIT, un Coordinador Nacional y dos Coordinadores Regionales, y las mesas técnicas como espacios de diálogo y coordinación a nivel regional.

1.3. Situación actual de la asignación

11. Al momento actual, 31 de marzo de 2017, el programa se encuentra en su fase final de cierre. Para este efecto, en la ciudad de Puno, el día lunes 20 de Marzo, se tuvo la ceremonia de cierre del programa con la participación de representantes de las agencias de Naciones Unidas, representantes del gobierno central y de los gobiernos regionales, presidentas y presidentes de la Mesas Técnicas regionales, y la presentación de un Informe de Resultados a cargo del Coordinador Nacional del Programa.

1.4. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

12. La evaluación busca establecer los logros alcanzados por el programa de acuerdo con su diseño de objetivos, resultados, metas y actividades, abarcando todo su período de ejecución. Como parte de la evaluación se busca, así mismo, identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y aportar recomendaciones a futuro.
13. En el desarrollo de la evaluación se ha buscado responder las siguientes preguntas: ¿En qué medida el Proyecto Conjunto (PC) ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño?; ¿Qué progresos se han efectuado en el logro de los objetivos del PC con respecto a la eficiencia y calidad de los productos entregados y de los resultados alcanzados?; ¿Cuál ha sido la efectividad, limitaciones y oportunidades de la modalidad de gestión del Proyecto?; ¿Hasta qué punto el PC ha alcanzado los resultados originalmente previstos en su documento de proyecto?; ¿Cuál ha sido la contribución del PC en el logro de los ODS?; ¿Cuál es el aporte del PC en lecciones aprendidas y buenas prácticas? ¿Qué recomendaciones aporta la evaluación para un futuro proyecto?, las que en la evaluación son desagregadas de acuerdo con los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo, a los que se adhiere la OIT.
14. Los clientes de la evaluación son los actores principales del programa: las agencias de Naciones Unidas, las entidades públicas participantes de nivel nacional y regional, las organizaciones de los productores y productoras, y las entidades privadas y de sociedad civil que han participado y colaborado en la realización del Programa.

1.5. Metodología de la evaluación

15. La metodología adoptada tuvo en consideración el tiempo y recursos asignados a la consultoría, tiempos previstos para la revisión documental y trabajo de campo para las entrevistas. La metodología seguida ha sido de carácter cualitativo, basada en los aportes de las entrevistas abiertas y documentación, y complementariamente en los aportes de un análisis cuantitativo de las bases de datos disponibles. El trabajo de investigación evaluativa ha sido enmarcado en los criterios del DAC-OECD: relevancia, validez, eficacia, eficiencia, e impacto y sostenibilidad.
16. Para las entrevistas se contó con una lista referencial proporcionada por el Coordinador Nacional. En total se realizaron 18 entrevistas individuales, y dos entrevistas en grupo, con la participación de productores y productoras. En el caso de la revisión documental se contó una carpeta compartida por medio de la herramienta google drive, conteniendo los principales documentos del programa. Para el análisis cuantitativo se trabajó con dos bases de datos, una general de participación en las actividades realizadas, y otro de los productores y productoras de Puno participantes en la primera y segunda fase del Programa de Quinua Orgánica certificada.
17. Las principales limitaciones en el desarrollo de la evaluación han sido las siguientes: un tiempo y recursos limitados para el trabajo de campo lo que no permitió la aplicación de una encuesta para recoger información más detallada de una muestra más amplia de productores y productoras; los días de campo se realizaron en el contexto del Congreso Internacional de la Quinua, llevado a cabo en la ciudad de Puno, lo que en parte fue favorable, las personas a entrevistar estaban en el Congreso, y en parte una dificultad, estaban tomados por una agenda recargada limitando su disponibilidad; y la inadecuada estructuración de la base general de datos de participación que limitó las posibilidades de análisis.

1.6 Principales hallazgos y conclusiones

18. Entre los principales hallazgos cabe mencionar la pertinencia de los enfoques, objetivos y estrategias del programa con la necesidades de las poblaciones en situación de pobreza residentes en Ayacucho y Puno, y un adecuado alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con las estrategias nacionales.
19. La bondad de modelo de proyecto conjunto y de gobernanza apoyada en las mesas técnicas regionales. En parte porque ha permitido un tratamiento integral de la cadena de valor de la quinua, incidiendo en puntos críticos; y, en parte, porque permitió un aterrizaje participativo apropiado en los ámbitos de intervención, asegurando la legitimidad de la intervención.
20. No obstante se ha visto que los resultados obtenidos son muy limitados en relación a las metas previstas, y con un muy bajo nivel de participación de los productores en las actividades del programa. Del lado positivo se puede decir que se ha construido una ruta y generado procesos encaminados al desarrollo y superación de la pobreza, para lo cual se requiere que actores claves puedan continuar el impulso y la consolidación de los avances, con una mayor y más efectiva participación de los productores y productoras en las actividades del Programa.
21. Con respecto al Objetivo 1, sobre desarrollo local con énfasis en el sector rural, el nivel de logro alcanzado en el incremento de ingresos está muy por debajo de la meta prevista debido, principalmente a que solo un pequeño número de productores y productoras participaron en las actividades promovidas por el proyecto para el mejoramiento de la producción y comercialización de la quinua.
22. En el caso de Puno solo se logró comercializar 69.5 TM de quinua orgánica de un total previsto de 768 TM. No obstante, cabe destacar que esta comercialización se realizó de manera colectiva, por medio de la Cooperativa CECAGRO, y en la cual la venta se hizo a un precio superior en un 22% sobre el precio usual en la venta individual.
23. En el caso de Ayacucho, el negocio inclusivo apoyado por el Programa, consistente en la instalación de una planta de procesamientos de granos andinos para la producción de barras de contenido energético de kiwicha y quinua, favoreció a una pequeña asociación (con 19 integrantes) de productores de quinua. La planta ha entrado en su fase operativa a inicios del presente año, por lo cual la mejora en ingresos se verá recién al término del primer año de operación. Sin embargo, por los antecedentes empresariales del grupo de productores (en procesamiento y comercialización en el mercado de Lima) se espera un impacto significativo. La cuestión está en que se trata de un grupo muy pequeño de productores en relación a la meta numérica del Proyecto.
24. En lo que concierne al Objetivo 2, mejora significativa de la productividad y fomento del consumo, los datos con los que se cuenta solo permiten apreciar un incremento de la productividad en el caso de los productores y productoras involucrados en el Programa Orgánico de quinua impulsado en Puno. Al término del Proyecto, un número limitado de agricultores y agricultoras lograron una mejora en los rendimientos de la quinua orgánica, en, particular los que participaron en las dos fases (campañas) del programa, un total 214 productores y productoras. La mejora en rendimiento fue en el orden del 12 al 13% con respecto a la línea de base (0.8 TM/Ha.) En términos del proceso de intervención, los datos disponibles indican una bajo nivel de retención de participantes (11%) en el paso de la Fase I a la Fase II.
25. No obstante el bajo nivel de logro obtenido, los resultados muestran que conforme progresa la intervención los agricultores y agricultoras con mayor participación y

desempeño en la incorporación de las nuevas prácticas propiciadas por el programa logran alcanzar los niveles de rendimiento proyectados en las metas.

26. El nivel de participación y logro se ha visto afectado por una diversidad de factores: climáticos (sequías y heladas), de mercado (caída en los precios en el mercado por una sobreoferta), recursos limitados de los productores y productoras (parcelas pequeñas, mínima capacidad de capital de trabajo, necesidad de venta inmediata de la cosecha para tener ingresos, mantenimiento de prácticas tradicionales de baja productividad), y bajo nivel de participación en las actividades del Proyecto (en su gran mayoría a una sola fecha de las actividades realizadas).
27. Dado el nivel de logro de resultados, se puede colegir que el avance del programa, dirigido a producir un tránsito de la agricultura convencional de la quinua a una agricultura orgánica (mejorando sustantivamente la productividad y los ingresos), se encuentra todavía en un nivel inicial. El grupo de productores y productoras involucrados efectivamente en este tránsito conforman una fracción pequeña respecto de la población objetivo del programa. Esto se puede deber a la dificultad de cumplir con las exigencias requeridas para la certificación orgánica, exigencias que implican un cambio en las prácticas culturales, de cosecha y post cosecha, la tendencia normal de resistencia al cambio, y la necesidad obtener ingresos inmediatos. Sin embargo, en la medida en que se vea el fruto de las nuevas prácticas, mostrado por los participantes que han asumido el cambio, es de esperar que se vaya ampliando el número de participantes.
28. No obstante las limitaciones observadas, se han hecho avances importantes involucrando a un grupo de agricultores y agricultoras en la producción orgánica de la quinua, aplicando sistemas de control interno y certificación, agrupados en asociaciones vinculadas a cooperativas, articuladas a su vez a un nivel mayor en una central de cooperativas. De esta forma, se estaría iniciando una dinámica favorable al desarrollo de la quinua orgánica como palanca para el desarrollo económico y social.
29. En lo que corresponde al fomento del consumo es muy poco lo que se avanzado. Recién, al final del período de ejecución del programa, se inició una actividad piloto en un distrito de la ciudad de Lima, representativo por su composición socio económica, en la que se ha aplicado una encuesta de consumo de quinua, realizó una encuesta de consumo de la quinua cuyos resultados, se prevé, serán utilizados para una campaña que promueva el consumo de quinua.
30. En género y participación femenina (incluido en las metas de los Objetivos 1 y 2) los resultados obtenidos están muy por encima de la meta del 30%, tanto en Ayacucho como en Puno. En la mayor parte de las actividades de capacitación y asesoría desarrolladas en la región de Puno, las mujeres presentan tasas altas de participación, salvo en los casos de auditoría interna, comercialización, y foros y congreso en los que se cumple básicamente con la meta del 30%. En este campo el PC ha contribuido a posicionar a la mujer en un rol activo en la actividad productiva familiar y en la actividad organizacional asociativa.
31. En el campo de cultura el equipo de UNESCO-Perú aportó a la valoración de la quinua por sus raíces culturales profundas, formando parte de la identidad andina, un reconocimiento que le da a la quinua un valor superior que va más allá de su valor económico, comercial. Por medio de talleres participativos con productores y productoras se está llevando a cabo un reconocimiento y registro de las prácticas ancestrales y la elaboración de un expediente técnico para su reconocimiento como patrimonio cultural.

32. Con respecto al tercer objetivo, mayor articulación público-privado, el mayor logro del programa es la participación de actores provenientes de distintos sectores: público, privado, ONG, y organizaciones sociales representativas de los productores en las Mesas Técnicas; y la formación de técnicos de los gobiernos regionales y sectores privado y social en los temas principales de intervención: cooperativismo y educación financiera, escuelas de campo, auditoría interna, mercado, instalación de UNICAS.
33. En lo concerniente a la inversión pública no se llegó a concretar el incremento previsto; un asunto fuera del campo de control del programa. Recién, casi al cierre del proyecto, se concretó un PIP para la quinua en el gobierno regional de Puno, mediante el cual se cofinanció el VI Congreso Mundial de la Quinua Internacional Quinua y III Simposio Internacional de Granos Andinos, realizados en Puno en el mes de marzo de 2017. A este campo de la inversión pública el programa aportó con la preparación y entrega de sendos planes de desarrollo de la productividad de la quinua, para Ayacucho y Puno, trabajados participativamente.

1.7. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

34. **Destacamos aquí las siguientes recomendaciones:**

R1. Aplicar el modelo de proyecto conjunto y gobernanza para intervenciones de desarrollo en contextos de pobreza complejos, con un enfoque sistémico.

R2. Sistematizar la experiencia del modelo de proyecto conjunto y gobernanza para identificar los factores de éxito, que sirvan de referencia para su aplicación en otros contextos similares de pobreza rural.

R3. Asegurar que en los espacios de diálogo y coordinación interinstitucional, como las mesas técnicas, los representantes de la organización de la población tengan un rol protagónico, y que se cuente con la participación de actores clave en la cadena de valor.

R4. Realizar un diagnóstico que combine la información estadística y documental con las visitas de campo, a fin de contar con supuestos realistas sobre la realidad que se va a intervenir, en especial en lo que concierne al nivel de desarrollo organizativo.

R5. Procurar un conocimiento del perfil de la población identificando los factores de diferenciación y brechas internas, y su relevancia para las estrategias de intervención, y sus experiencias y actitudes para el cambio.

R6. Incluir a la familia como unidad de referencia para una mejor comprensión del tejido social.

R7. Identificar posibles escenarios futuros, identificando en particular los que puedan afectar a los ámbitos de intervención y a la implementación del proyecto, y no considerar solo las tendencias actuales optimistas.

R8. Prever con anticipación la continuidad de los procesos y logros del proyecto identificando y preparando a los actores que estén en capacidad de mantener el impulso y consolidar los avances logrados.

R9. Diseñar y gestionar una base de datos que permita analizar los patrones de comportamiento de los agricultores y agricultoras, y de sus organizaciones, con respecto a las actividades del proyecto.

R10. En contextos de intervención en realidades complejas de pobreza rural y diseños de intervención complejos, diseñar marcos descriptivos del proyecto de fácil lectura y comprensión, y que faciliten la identificación de las interrelaciones de causalidad entre los diversos componentes, favoreciendo la coordinación y diálogo entre los actores.

35. **Las siguientes lecciones aprendidas:**

LA1. El plazo del proyecto debe permitir el logro de los objetivos y metas, a fin de no quedar trunco con el riego de perder lo avanzado. Esto requiere un mayor cuidado en la fase de diagnóstico, incluyendo visitas de campo, a fin de asegurar supuestos realistas.

LA2. En caso de operar con proyectos de plazo corto, dar prioridad a la identificación y apoyo de actores que puedan continuar impulsando los procesos de desarrollo y su consolidación.

LA3. El modelo de trabajo conjunto ha mostrado su pertinencia y valor para enfrentar una intervención y procesos de desarrollo complejos. Para ello se requiere de una coordinación fluida y de una capacidad adaptativa, características que ha tenido la coordinación del Proyecto, y que habría que cuidar y reforzar en futuras intervenciones.

36. **Y, las siguientes buenas prácticas:**

BP1. Establecimiento de alianzas para reunir los conocimientos y herramientas que provienen de diversos campos de especialización y organizar su articulación para una intervención potente en un sistema complejo de pobreza.

BP2. Identificar arreglos institucionales existentes que sirvan como espacio de diálogo y coordinación para la implementación y para un adecuado aterrizaje de la intervención.

BP3. Formar recursos humanos con capacidades para ofrecer servicios de asistencia técnica y capacitación a los agricultores y agricultoras y a sus asociaciones y cooperativas que den continuidad a los procesos de desarrollo y a un desarrollo más autónomo.

2. Antecedentes de la evaluación final independiente

37. La evaluación tiene el carácter de una evaluación final, abarcando los dos años de duración del proyecto. El evaluador no ha tenido, ni tiene, ninguna vinculación con el diseño y ejecución del proyecto, no habiendo ningún conflicto de intereses.
38. El marco conceptual utilizado guarda concordancia con los lineamientos de la OIT, de una gestión por resultados, centrando la mirada en los "logros del Proyecto y su contribución a los esfuerzos nacionales, regionales y locales, para contribuir a reducir la pobreza de productores y productoras de quinua y otros granos andinos en las regiones de Ayacucho y Puno, bajo enfoques de trabajo decente, equidad de género, interculturalidad y cuidado del medio ambiente".
39. Un punto importante a destacar con respecto al proyecto y la evaluación es su complejidad: un programa conjunto de tres agencias de las NU, la participación de un conjunto amplio de agencias nacionales de diverso orden (público, sociedad civil, privado), la involucración de diversos niveles de gobierno, y la realidad compleja de los agricultores y agricultoras de quinua a los que va dirigido el proyecto.

2.1 Contexto, brechas y diseño de la intervención

40. En la fase de diseño, por medio de estudios tipo diagnóstico, se identificaron un conjunto de brechas de bienestar y desarrollo que afectan a las poblaciones rurales, que viven en condiciones de pobreza y exclusión, en las regiones andinas de Puno y Ayacucho. Los principales problemas que las afectan son los siguientes:

    - Baja productividad debido a prácticas de cultivo tradicionales, reducción de la fertilidad de los suelos, sistemas de control de plagas y enfermedades poco efectivas, condiciones climáticas adversas (sequías, heladas, granizadas) que producen fuertes mermas en los cultivos y cosechas;
    - Recurso agua proveniente de las lluvias (cultivos de secano)
    - Fincas con parcelas de tamaño reducido y dispersas (minifundio)
    - Bajo nivel de desarrollo asociativo y organizativo, tendiendo más bien a un comportamiento individual, con baja o ninguna capacidad de negociación en la comercialización de sus productos, con una relación de dependencia de los intermediarios.
    - Limitadas posibilidades de ahorro y capitalización que inciden debilitando su capacidad de negociación frente a los intermediarios, por la necesidad de vender pronto sus cosechas y disponer de dinero para sus gastos.
    - Los dos puntos anteriores condicionan su acceso al mercado obteniendo precios bajos por sus productos.
    - Dificultad para acceder a los sistemas de crédito.
    - Relación de género en la que predomina la posición y rol del varón.
    - Pérdida de identidad y valoración de la cultura propia.

41. El conjunto de brechas y limitaciones señaladas constituyen dimensiones que se encuentran relacionadas entre sí y que emergen de una realidad que debe ser vista como un todo, con un carácter sistémico. El Proyecto conjunto, basándose en los diagnósticos previos realizados, ha organizado su intervención para el desarrollo respondiendo también con un enfoque sistémico.

42. Los sistemas de producción de las poblaciones rurales andinas de Puno y Ayacucho, abarcan un conjunto diversificado de cultivos, siendo los principales papa, habas, quinua, kiwicha, ocas, cebada, con una amplia variedad de tipos de papa y quinua. La composición del portafolio de cultivos varía en función a los pisos ecológicos (altura, medio ambiente, recursos naturales), se produce con un régimen de secano (lluvias) y con un sistema de rotación de y descanso de las tierras. Esto es complementado con la crianza de auquénidos, ovejas, vacas, y animales menores. Las tierras se han ido dividiendo siguiendo patrones de herencia familiares, y con tamaños cada vez más reducidos. La mayor parte de las familias tienen extensiones de tierra que no sobrepasan las tres hectáreas (bajo régimen de secano), dividida en parcelas dispersas. En general las actividades productivas son realizadas siguiendo prácticas tradicionales de bajos rendimiento, con un deterioro continuo de las condiciones y fertilidad de los suelos, y con márgenes reducidos para su comercialización en los mercados local, regional y nacional. La papa es el producto con mayor orientación comercial y en el que utilizan agroquímicos para la fertilización y control de plagas.
43. Las poblaciones rurales de Ayacucho y Puno están entre las poblaciones de mayor pobreza del país. De acuerdo con la medición de la pobreza monetaria que se realiza en el Perú, en el año 2015, las regiones de Ayacucho y Puno se ubican entre las regiones con un alto nivel de pobreza, distinguiendo pobres y extremadamente pobres (Tabla 1). La medición considera 7 grupos de pobreza al nivel de pobres y 5 grupos al nivel de extremadamente pobres. El nivel 1 corresponde a los más pobres y los niveles 7 y 5, respectivamente a los menos pobres.[1] Ambos departamentos tienen a un tercio de su población en calidad de pobres y cerca de un ocho por ciento en calidad de extremadamente pobres, correspondiendo en su mayor parte a las poblaciones rurales.

Tabla 1. Ubicación de Ayacucho y Puno en la escala de pobreza

CONDICIÓN DE POBREZA	**N° DE GRUPOS EN LA ESCALA**	**RANGO POBLACION INCLUIDO EN EL GRUPO (Valores porcentuales)**	**AYACUCHO**	**PUNO**
POBRES	**7 GRUPOS**	G 2: 34,28 – 38,55	GRUPO 2	GRUPO 2
EXTREMADAMENTE POBRES	**5 GRUPOS**	G 2: 8,78 – 12,33 G 3: 5,64 – 7,35	GRUPO 2	GRUPO 3

Fuente: INEI. Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015.

44. Para la definición de los agricultores y agricultoras titulares de derechos, se seleccionaron distritos de tres provincias en cada región, optando por la inclusión de un número "conservador". Con respecto a lo cual, se asume, que se tuvo en cuenta el horizonte temporal, modelo de gestión y recursos del proyecto. Estos números y su desagregación son ofrecidos en la Tabla 2.

[1] El INEI define el concepto de pobreza monetaria en los siguientes términos: "Se considera como pobres monetarios a las personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Son pobres extremos aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos. La medición monetaria utiliza el gasto como indicador de bienestar, el cual está compuesto no solo por las compras sino también por el autoconsumo, el auto suministro, los pagos en especies, las transferencias de otros hogares y las donaciones públicas". INEI, Evolución de la pobreza monetaria. P. 43.

45. El PC GA identificó la quinua como el producto con mayores posibilidades para actuar como palanca para el impulsar su desarrollo, y en particular la quinua orgánica, dentro del portafolio de cultivos que conforman su sistema de producción, en consideración a la tendencia creciente en la demanda internacional y nacional, en los años precedentes al inicio del proyecto (Tabla 3). Los propios agricultores respondieron a estas señales del mercado, ampliando sus cultivos y con una tendencia a pasar de la producción convencional de quinua a una producción orgánica. Así, la exportación de quinua tuvo un comportamiento ascendente hasta el año 2014, previo al inicio del PC GA.
46. Los desafíos principales para el desarrollo de la quinua y en particular de la quinua orgánica se presentaban en los puntos críticos de la cadena de valor: proceso productivo al nivel del cultivo incluyendo cosecha y pos cosecha, transformación, comercialización y la organización y desarrollo empresarial para mejorar y lograr una posición competitiva en los mercados local, regional, nacional e internacional.

Tabla 2. Titulares de Derechos en el PC GA

<table>
<tr><td colspan="5" rowspan="5">TITULARES DE DERECHOS EN EL PCGA
COMPONENTES 1 Y 2[2]
POR REGIÓN Y GÉNERO

Ayacucho: provincias de Huamanga, Cangallo y Vilcas Huamán
Puno: provincias de San Román, Puno y Collao</td><td colspan="4">C1 "Eficiente articulación productiva, asociatividad y condiciones de trabajo en la cadena de valor de granos andinos"</td></tr>
<tr><td colspan="4">1970 productores incrementan sus ingresos entre 5 y 10%.
Incrementos generados en empleos, VBP, ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ayacucho (270)</td><td colspan="2">Puno (1700)</td></tr>
<tr><td>Hombres</td><td>Mujeres</td><td>Hombres</td><td>Mujeres</td></tr>
<tr><td>189</td><td>81</td><td>1190</td><td>510</td></tr>
<tr><td rowspan="4">C2. "Mejora significativa en productividad y consumo de GA como patrimonio andino".</td><td rowspan="4">2 350 productores mejoran rendimientos TM/H en 10% LB A = 1.7
LB P = 0.8</td><td rowspan="2">Ayacucho (650)</td><td>Hombres</td><td>455</td><td colspan="2" rowspan="2">Diferencia en cifras ¿Cómo distinguir los que tienen ambos derechos?</td><td colspan="2" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Mujeres</td><td>195</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Puno (1700)</td><td>Hombres</td><td>1190</td><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="2">Coincidencia de cifras. Los mismos sujetos de derechos</td></tr>
<tr><td>Mujeres</td><td>510</td></tr>
</table>

Fuente_ Documento del Proyecto.

[2] Con respecto al tercer componente, referido a la "Mayor articulación público-privada y gestión del conocimiento y buenas prácticas para promover el desarrollo sostenible de la cadena de valor de los granos andinos", lo que se tiene son titulares de obligaciones.

Tabla 3. Perú: Exportación de Quinua, Años 2012 a 2014

AÑO	VALOR FOB (USAD)		KILOS		PRECIO PROMEDIO	
	TOT	VAR	TOT	VAR	TOT	VAR
2014	197,184.74	149%	36,358.09	95%	5.42	28%
2013	79,121.40	154%	18,600.50	73%	4.25	47%
2012	31,162.36		10,752.71		2.90	

Fuente: SUNAT/SUNAD, tomado de Segundo Vergara, 2015. *Quinua peruana, "Grano de Oro" que va ganando el paladar del mundo*, pp. 53, 54. http://quinua.pe/quinua-peruana-grano-de-oro-que-va-ganando-el-paladar-del-mundo/

47. El diseño del PC GA, para el logro de sus tres objetivos adoptó un enfoque sistémico estructurando su intervención para influir de manera integrada y sistémica abarcando el conjunto de la cadena de valor de la quinua orgánica. Las principales herramientas utilizadas han sido la Escuela de Campo en la parte agronómica, MyCoop en cooperativismo y educación financiera, la UNICA para el ahorro y crédito colectivo, concurso de estímulo a los negocios inclusivos, los foros para la generación de una visión de desarrollo compartida.
48. Todo esto complementado con un enfoque de gobernanza, articulado localmente en base a una Mesa Técnica, con la participación de los actores del proyecto. En esta perspectiva y a futuro, hacia el final del proyecto, se formularon planes de productividad para la generación de políticas públicas regionales..
49. Es importante señalar que el diseño del proyecto incluye los enfoques de género, interculturalidad y medio ambiente, que son articulados y concretizados en la plataforma de la cadena de valor de la quinua, y que van más allá, trascendiendo la dimensión económica-productiva de la quinua, impactando en el sistema total de vida de las poblaciones beneficiarias.
50. Una vista global del esquema de intervención, mostrando sus componentes es ofrecido en el Anexo IV; y en el Anexo V se presenta en sendos cuadros las actividades desarrolladas, ubicando su distribución y secuencia de implementación en la línea de tiempo, para ambas regiones

3. Criterios y preguntas de evaluación

51. En la evaluación se aplicaron los criterios establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, para la evaluación de la asistencia al desarrollo, a los que se adhiere la OIT: Relevancia, coherencia del diseño, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. En relación a estos criterios se ha establecido el siguiente conjunto de preguntas para la evaluación del PC GA,

Relevancia

- ¿Cómo ha contribuido el programa conjunto a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño y en relación a la situación inicial?
- ¿En qué medida el programa conjunto estuvo alineado con las estrategias nacionales de desarrollo, el P&P de la OIT y el MANUD?

- ¿En qué medida el programa conjunto era la mejor opción para responder a los desafíos descritos en el objetivo de desarrollo del proyecto, reducir la pobreza de productores y productoras de quinua y otros granos andinos en las regiones de Ayacucho y Puno?
- ¿En qué medida son válidos los objetivos del programa conjunto en relación a los objetivos de la política nacional y los ODS?
- ¿En qué medida la implementación del programa conjunto (una implementación realizada con socios de NU, gobierno, sector privado y otras organizaciones) contribuyeron a generar un valor añadido para resolver el problema de pobreza de las productoras y productores de la quinua de Ayacucho y Puno?

Validez

- ¿En qué medida el diseño del programa conjunto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/resultados, metas y plazos fueron realistas?
- ¿El diseño tuvo en consideración los arreglos institucionales, los roles, la capacidad y el compromiso de las partes interesadas? ¿Las contrapartes participaron en el diseño?
- ¿Qué tan útiles fueron los indicadores del programa conjunto para valorar el progreso del mismo? ¿El o los mecanismos de seguimiento fueron útiles y prácticos?

Efectividad

- ¿En qué medida el programa conjunto desarrolló los productos y alcanzó los resultados descritos en el documento de proyecto?
- ¿Qué buenas prácticas, experiencias exitosas, lecciones aprendidas y experiencias replicables se han identificado? Por favor descríbalas y documéntelas
- ¿Cómo ha mejorado la capacidad de los socios implementadores para desarrollar un acción eficaz para reducir la pobreza de las productoras y productores de la quinua en Ayacucho y Puno?
- ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a aumentar el diálogo entre los actores/socios y a que estos se involucren en temas de desarrollo y de políticas para mejora de la productividad y condiciones laborales de las productoras y productores de la quinua en Ayacucho y Puno?

Eficiencia en el uso de recursos

- ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (estructura de gobernanza y de toma de decisiones; gestión de los recursos financieros y humanos: un plan de trabajo, un solo presupuesto) tomando en consideración los resultados alcanzados?
- ¿En qué los productos del programa conjunto y sus resultados fueron coherentes y sinérgicos en comparación con intervenciones con un solo ejecutor? ¿Cuáles fueron las ganancias y pérdidas de esta estructura de gestión?
- ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) tuvo que enfrentar el programa conjunto y en qué medida afectó su eficiencia?

Impacto y la sostenibilidad

- ¿Qué contribuciones hizo el programa conjunto al fortalecimiento de las capacidades y los conocimientos de los socios implementadores (el gobierno, los actores provinciales/locales, las agencias implementadoras) para fomentar de los resultados?
- ¿En base a la evidencia disponible, es posible determinar si el programa conjunto ha tenido alguna contribución en los ODS?

- ¿Qué parte de los resultados pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución del Proyecto?
- ¿Qué mecanismos existía y cuáles se han puesto en práctica por el programa conjunto para asegurar los resultados, por ejemplo, mecanismos de coordinación a nivel político, alianzas, redes, etc.?
- ¿Hasta qué punto se puede replicar o escalar en zonas de similares características el programa conjunto?

En el Anexo I, para cada una de estas preguntas se incluyen los indicadores considerados y las fuente de información correspondientes.

4. Metodología

52. La metodología adoptada tuvo en consideración el limitado tiempo y recursos asignados a la consultoría, para la revisión documental y trabajo de campo para las entrevistas. La metodología seguida ha sido de carácter cualitativo, basada en los aportes de las entrevistas abiertas y documentación, y complementariamente en los aportes de un análisis cuantitativo de las bases de datos disponibles. El trabajo de investigación evaluativa ha sido enmarcado en los criterios del DAC-OECD: relevancia, validez, eficacia, eficiencia, e impacto y sostenibilidad.
53. Para las entrevistas se contó con una lista referencial proporcionada por la Directora de Evaluación y el Coordinador Nacional. En total se realizaron 18 entrevistas individuales, y dos entrevistas en grupo, con la participación de productores y productoras. En Lima se realizaron 7 entrevistas, principalmente a participantes de las agencias de Naciones Unidas; entrevistas individuales con 7 actores en Ayacucho y con 4 actores en Puno. También se asistió a una reunión de balance del grupos de actores de Ayacucho que asistieron al Congreso Internacional de la Quinua llevado a cabo en Puno, en la que participaron 16 personas; y se tuvo una entrevista en grupo, en Puno, con integrantes de la central de cooperativas CECAGRO y de sus cooperativas afiliadas, con la participación de 9 personas. En el Anexo N° 6 se ofrece la lista de entrevistas realizadas.
54. Para la revisión documental se contó una carpeta compartida por medio de la herramienta Drive de Google, conteniendo los principales documentos del programa. El listado de documentos revisados está en el Anexo N° 7.
55. El análisis cuantitativo fue basado en dos documentos en Excel, uno general de participación en las actividades del programa, y otro de los productores y productoras de Puno participantes en el Programa de Quinua Orgánica certificada. Debido a la forma en la que estaban estructuradas ambas bases de datos limitó sus posibilidades de análisis. Luego de un trabajo laborioso se logró reestructurar la base de datos sobre el programa orgánico, y la parte correspondiente a los productores de Puno en la base de datos sobre la participación en las actividades del programa. Estas bases reestructuradas fueron importada al programa SPSS para su análisis. Los datos reportados en la sección de logros provienen de este análisis.
56. La referencia a las bases en Excel están incluidas en el anexo de documentos revisados. La limitación de estas bases es que se tomó las fechas de las actividades del programa incluyéndolas en una sola columna (variable), por lo cual los registros correspondientes a los participantes (nombres y apellidos) se repetían para señalar su participación en la fecha-actividad. En la base de datos Excel se incluyó también una columna final de asistencia, en la que todas las personas registradas aparecen con asistencia. El trabajo de reestructuración de estas bases,

para su análisis, consistió en convertir las fechas-actividad en variables, marcando la participación (asistencia) correspondiente a cada persona, y que el registro de personas fuera excluyente, en el sentido no contener repeticiones.

57. Para el desarrollo de la evaluación del programa se tuvo un tiempo y recursos muy limitados para el trabajo de campo lo que no permitió la aplicación de una encuesta para recoger información más detallada de una muestra más amplia de productores y productoras; los días de campo se realizaron en el contexto del Congreso Internacional de la Quinua, llevado a cabo en la ciudad de Puno, lo que en parte fue favorable, las personas a entrevistar estaban en el Congreso, y en parte una dificultad, estaban tomados por una agenda recargada limitando su disponibilidad.
58. Es importante mencionar que, como parte del enfoque metodológico, se procuró contextualizar el proyecto tanto en relación a sus objetivos como con respecto al país, y los ámbitos territoriales de intervención, poniendo particular atención a la pobreza y exclusión, equidad de género, dimensión socio-cultural y articulación gubernamental, a fin de tener una adecuada apreciación de los alcances y aportes del proyecto.
59. La evaluación aporta conclusiones de nivel general como específico, identificación de principales nudos críticos, lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro.

5. Hallazgos principales

5.1 Relevancia

60. Grado en que los objetivos y alcance del Proyecto se adaptan a las prioridades y/o necesidades del grupo objetivo, beneficiarios, y donante

i. Contribución del programa conjunto a resolver las necesidades y problemas identificados en la situación inicial

61. La intervención del Programa, consistente en procesos de formación, capacitación y asesoría técnica, incidiendo en puntos críticos de la cadena de valor de la quinua, contribuye al desarrollo rural de los ámbitos seleccionados, en varias dimensiones: productiva, económica, ambiental, social y cultural.

- En el campo productivo incide principalmente en impulsar el cambio de una agricultura convencional de la quinua a una agricultura orgánica, mejorando y articulando la tecnología moderna con la tecnología tradicional de secano. De esta manera el Proyecto busca mejorar la productividad elevando los rendimientos.
- El programa aporta también a ampliar y fortalecer el desarrollo organizativo-empresarial de las productoras y productores, promoviendo la organización de cooperativas (servicios y comercialización), mejorando su capacidad de negociación en el mercado rompiendo su dependencia de los intermediarios rescatistas.
- La interrelación y articulación de las intervenciones señaladas tiene la potencia para producir una mejora en productividad y posicionamiento en el mercado nacional e internacional, propiciando un mayor nivel de ingresos, y condiciones para la situación de pobreza y extrema pobreza.

- Contribuye también, mediante el sistema de grupos comunitarios de ahorro y crédito (UNICA), a la generación de ahorros y capitalización, concurrentes con las mejoras en productividad e ingresos.
- Aporta a la valoración de la mujer en el campo laboral y productivo, propiciando el desarrollo y ejercicio de sus capacidades.
- El fomento y desarrollo de la producción de quinua, no solo es importante por su valor nutricional y de mercado, es también una actividad y un producto con raíces y vigencia cultural. El enfoque e intervención del programa al visibilizar y valorar la quinua en su dimensión cultural contribuye a que las productoras y productores recuperen o refuercen su identidad y valoren su propia cultura.
- Al nivel político-administrativo el programa dirige su intervención a propiciar una mayor articulación del sector público con los sectores privado, ONG, y social representativo de las poblaciones y grupos sociales, contribuyendo a mejorar la gobernanza en favor del desarrollo de las comunidades rurales.

62. Por todo lo expuesto, los objetivos del programa responden apropiadamente y son relevantes a las necesidades y problemas que afectan a las poblaciones de los ámbitos regionales en los que interviene el proyecto.

ii. Alineamiento con las estrategias nacionales de desarrollo, y de las agencias de Naciones Unidas cooperantes

63. Los objetivos del PC GA guardan una adecuada correspondencia con las estrategias nacionales de desarrollo y con las estrategias de las tres agencias de Naciones Unidas participantes, como se detalla a continuación.
64. Los objetivos del Programa están alineados con la Estrategia nacional de desarrollo y superación de la pobreza en las áreas rurales de mayor pobreza, en la que se propone combinar y pasar de la asistencia a la innovación y articulación productiva, fomentando el cooperativismo en el sector rural. No obstante, en los últimos años se ha fomentado el cultivo y consumo de quinua, promoviendo su siembra en los valles interandinos y en la costa, extensión que ha tenido efectos perturbadores afectando el mercado de la quinua.
65. Hay correspondencia con la estrategia de la FAO de promover el desarrollo de la pequeña agricultura, y de contribuir a la lucha contra el hambre. Esto corresponde bien con la población objetivo del proyecto, pero con la atingencia de que la quinua orgánica, en la que se ha centrado el proyecto tiene como público de destino a sectores de altos ingresos, interesados en una alimentación saludable. Sin embargo, las mejoras en la productividad y la comercialización asociada o cooperativa permitirán llegar al consumidor con precios más favorables. Hay correspondencia con la OIT en tanto el proyecto busca que las agricultoras y agricultores eleven sus ingresos, mejoren la calidad de sus empleos, y la calidad de sus relaciones laborales y organizativas.
66. Todas las agencias comparten un enfoque de derechos y de equidad de género, enfoques que han servido de fundamento y orientación del Programa; así mismo, las agencias buscan la sostenibilidad de los avances en desarrollo. Las estrategias del proyecto apuntan en dicha dirección mediante el trabajo integrado en la cadena de valor y la articulación público-privada.
67. Para una mayor ampliación sobre el alineamiento con la OIT, cabe señalar que los objetivos e intervención del Programa están alineados con el Resultado 4 de Promoción de empresas sostenibles. En este sentido, son pertinentes los avances realizados por el Programa para fortalecer las organizaciones de los productores y en especial de las cooperativas como medio adecuado para el desarrollo

empresarial sostenible en los contextos territoriales de pobreza, principalmente por medio de la articulación de la cadena de valor, articulación pública privada en la Mesa Técnica, la capacitación en cooperativismo y educación financiera, y el fomento de la participación de las mujeres en forma activa incluyendo su desempeño en cargos directivos.

68. El Programa ha procurado fomentar un ambiente de colaboración público-privada, utilizando la Mesa Técnica como espacio de diálogo y coordinación, y mediante la elaboración participativa de planes de productividad para el desarrollo de la quinua orgánica, ha incidido para mejorar las políticas públicas en las dos regiones de intervención. Todos estos avances contribuyen a los tres indicadores establecidos para el Resultado de Empresas Sostenibles incluidos en Programme and Budget for the Biennium 2016– 17 de la OIT.

69. El Programa presenta también una relación de alineamiento con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú (UNDAF 2017-2021). particularmente en lo que concierne a los principios programáticos enfoque de derechos e igualdad de género y sostenibilidad del medio ambiente. La intervención del Programa ha procurado aportar a la inclusión social mejorando las condiciones de poblaciones en situación de vulnerabilidad, discriminación y pobreza, en las regiones de Ayacucho y Puno, mejorando su competitividad en base al desarrollo de la quinua orgánica como producto estratégico de palanca.

iii. Pertinencia del diseño conjunto para responder a los desafíos de desarrollo para reducir la pobreza en las regiones de Ayacucho y Puno

70. El proyecto ha centrado sus esfuerzos en la quinua, no ha considerado los otros granos, aun cuando es posible que ocurra un efecto indirecto de transferencia de prácticas de la quinua a los otros granos.

71. En la quinua el proyecto optó por la quinua orgánica, en correspondencia con los intereses de los propios agricultores y las perspectivas favorables del mercado, y el interés de los gobiernos regionales de impulsar también la producción de quinua orgánica. En este sentido, en ambas regiones se tiene en consideración la propuesta de sendos planes mejorar la productividad de la quinua orgánica.

72. La modalidad de trabajo conjunto, con la participación de las tres agencias permitió articular enfoques, estrategias y herramientas para una intervención sistémica en la cadena de valor. Una intervención para el desarrollo de este tipo genera la interconexión y mutuo reforzamiento de círculos (bucles) positivos de crecimiento y balance.

73. Lo usual es que los proyectos de desarrollo sean promovidos por una agencia de desarrollo que pone sus esfuerzos en lo que son expertos y campo particular de desarrollo, generando dinámicas sectoriales limitadas. La pobreza es una situación compleja que demanda un tratamiento sistémico atacando puntos críticos de una manera interrelacionada, lo cual es factible con la acción conjunta de agencias con una base común de enfoques y aportes especializados. No obstante, para la efectividad de la intervención no es posible que un proyecto intervenga en toda la complejidad de la realidad de una comunidad o población rural, pero sí que su intervención tenga un carácter estratégico, como es el caso de haber identificado la quinua en los dos ámbitos seleccionados, por su

potencialidad para propiciar el desarrollo local, y hacerlo con una aproximación sistémica abarcando los puntos críticos de la cadena de valor. Para esto se requiere de una acción conjunta y colaborativa de agencias de desarrollo, sector público, población organizada, sector privado, organizaciones de sociedad civil. Un asunto de análisis es ver de qué manera el desarrollo propiciado por el proyecto en torno a la quinua tiene efectos sistémicos positivos en la economía, sociedad y cultura de las comunidades y ámbitos locales regionales.

74. El desafío para este modelo de trabajo conjunto es la coordinación, desarrollar un plan conjunto con responsabilidades diferenciadas e identificadas, conectar las intervenciones, y tener una capacidad para un trabajo flexible y adaptativo a la dinámica de los procesos que se van generando y la participación y respuesta de las poblaciones objetivo y actores relacionados.

75. Al parecer, de las entrevistas realizadas con los diversos actores, el modelo conjunto ha funcionado no solo con las tres agencias sino también con la incorporación de otros actores como Swiss Contact con un financiamiento de la Cooperación Suiza (SECO) para el Programa Orgánico en Puno. En la parte de asociatividad y cooperativismo ha sido importante la contribución del Ministerio de la Producción; así mismo, COFIDE contribuyó en la implementación de las Uniones de ahorro y crédito (UNICA), y el Centro de Comercio Internacional aportó su apoyo y colaboración en los temas de promoción comercial y comercio exterior. Los gobiernos regionales colaboraron en los aspectos logísticos y en la coordinación de las actividades de sus proyectos con las actividades del Programa.

iv. Relación de validez de objetivos del programa conjunto en relación a los objetivos desarrollo sostenible al 2030

76. Los objetivos y estrategias del PC presentan un debido alineamiento con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

ODS 1 Fin de la pobreza: Lograr que poblaciones de los sectores rurales de pobreza en dos regiones alto andinas cuenten con la información, asistencia técnica, valoración de su cultura e identidad, fortalezcan y desarrollen su asociatividad, y accedan al mercado en condiciones competitivas, obteniendo mejoras en sus niveles de ingreso.

ODS 2 Hambre cero: Las mejoras y avances promovidos en las dos regiones alto andinas contribuyen a mejorar la seguridad alimentaria, fomentando y valorando el consumo de la quinua en las mismas regiones y en el país. No obstante, la concentración en la quinua orgánica tiene como destino a consumidores de altos ingresos interesados en una alimentación saludable. La quinua orgánica por ahora no es un producto de alcance masivo por sus precios de mercado. Hay un reto grande de hacer llegar la quinua de manera masiva a la población a precios asequibles, difundiendo su consumo. El proyecto ha iniciado un piloto en uno de los distritos de la ciudad de Lima.

ODS 5 Igualdad de género: En todas las intervenciones del PC se incluye la participación de mujeres, superando en muchos casos el nivel del 30%, promoviendo su posicionamiento y en los eslabones de la cadena de valor, en el manejo y toma de decisiones en la finca, acceso al crédito, y en las organizaciones,

tanto asociaciones como cooperativas. Cabe destacar que, en Puno, en las capacitaciones y en las UNICA, la participación femenina superó el nivel del 60%.

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico: La intervención promoviendo la producción, comercialización y exportación de quinua orgánica impulsa el crecimiento económico de las poblaciones involucradas e influye favorablemente en el crecimiento de su entorno y al nivel país. Las condiciones de trabajo de los agricultores y agriculturas mejoran en términos de ingresos, de relaciones en las asociaciones y organizaciones, y aspectos de salud al dejar de trabajar con insumos químicos y recibir capacitación e implementar medidas para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

ODS 10 Reducción de las desigualdades: Se incide en este objetivo al reducir la pobreza y a mejorar el posicionamiento, condiciones de trabajo de las mujeres, reconocimiento y respeto de los varones. Igualmente, es relevante la articulación más directa de los productores al mercado y consumidores, disminuyendo la brecha en la negociación y acceso a los mercados.

ODS 12 Producción y consumo responsables: Producción orgánica sin uso de químicos, con mayor valor agregado, y aporte de un alimento de alto valor nutritivo a los consumidores locales y regionales; con una mejora del ambiente y de los recursos naturales.

ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos: Trabajo conjunto de varias agencias de las Naciones Unidas, articulación pública-privada, y participación de las organizaciones de los agricultores y agricultoras y de sociedad civil.

v. Contribución del programa conjunto, en cuanto a generar un valor añadido para resolver el problema de pobreza de las productoras y productores de la quinua

77. El valor añadido más importante es haber logrado comunicar y generar una visión sistémica de la cadena de valor de la quinua y de su significación en la cultura y sociedad andina, implicando la necesidad de un trabajo conjunto y de articulación de diversos actores para lograr procesos de desarrollo dinámico que superen las condiciones de pobreza. Esto está más avanzado en el caso de Puno.
78. Es importante la consolidación de la Mesa Técnica como espacio de diálogo y articulación, en la que los representantes de los productores debieran tener un rol más protagónico, pues actualmente son los técnicos de los gobiernos regionales los que tienen la visión de desarrollo y los que marcan la orientación del trabajo de la mesa.
79. En el proceso se ha ido generando la conformación de una red de actores que sirven de soporte y sostenibilidad a la continuidad de los procesos de desarrollo.

5.2. Coherencia del diseño

Referida a la consistencia lógica del diseño y estructura del proyecto.

i. Selección de las áreas geográfica de intervención

80. En la selección se han combinado los siguientes criterios: nivel de pobreza, potencialidad para el crecimiento económico en relación a las perspectivas e mercado, antecedentes de intervenciones que sirvan de soporte a la intervención,

condiciones organizativas e institucionales. Sobre los cuales se puede hacer la siguiente caracterización (Tabla 4):

Tabla 4. Criterios de selección de los ámbitos de intervención

CRITERIOS	CARACTERIZACIÓN
Nivel de pobreza	Las dos regiones son ámbitos categorizados entre los que presenta rangos porcentuales mayores de pobreza y extrema pobreza. Además el proyecto ha incido en las provincias con mayor pobreza.
Potencialidad para el crecimiento económico en relación a las perspectivas e mercado	La quinua estaba muy bien ubicada en el mercado internacional y nacional con una tendencia favorable en volumen y precio, especialmente de la quinua orgánica.
Antecedentes de intervenciones que sirvan de soporte a la intervención,	Anteriormente la FAO apoyó la implementación de un proyecto de semillaristas de quinua, con una duración de cuatro años, con resultados exitosos. Es decir, se contaba con una base para la provisión de semilla de calidad.
Condiciones organizativas e institucionales	Existencia de un gran número de asociaciones y cooperativas de agricultores, lo cual constituía una base organizativa clave para el proyecto. Con el inicio de la implementación se descubrió que se trataba de organizaciones muy débiles, con pocos participantes activos.

ii. Coherencia entre objetivos, resultados y metas

81. El proyecto abarca 3 objetivos de desarrollo, un total de 20 outputs, y un total de 60 actividades, conformando un complejo tramado de relaciones entre todos estos elementos, a lo que se agrega que un amplio número de actores participantes, configurando un diseño de alta complejidad, planteando una alta exigencia de coordinación en la gestión, labor que es desarrollada por un coordinador nacional y dos coordinadores regionales, uno en Puno y otro en Ayacucho.
82. En la revisión de este tramo se encuentra coherencia en las relaciones objetivo – output – actividad pero la forma del cuadro es poco amigable, y dificulta la identificación de las conexiones entre los diferentes objetivos, outputs y actividades.

A continuación (Tabla 5) se presentan los tres objetivos de desarrollo con sus respectivos indicadores y metas y un comentario apreciativo sobre cada uno de ellos:

Tabla 5. Objetivos del desarrollo del PC GA

	Comentario
1 Desarrollo económico local con énfasis en el sector rural. **Generación de ingresos, mejoramiento del empleo y equidad de género a través de la articulación productiva en la Cadena de Valor de la quinua, bajo un enfoque de derechos.** Indicadores: - Incremento de ingresos de los productores/as - Número de productores y productoras (por sexo) que mejoran al menos una de sus condiciones de empleo (ingreso, salud ocupacional, empoderamiento / representación) - Valor bruto de la producción - Valor de ventas Meta: 1970 productores/as (30% de mujeres y 70% de hombres), incrementen sus ingresos entre 5%y 10%. Meta: Número de empleos generados, Valor bruto de la producción, Valor de ventas, por determinar en los ámbitos de intervención. Línea de base: Ingresos inferiores al indicador de incidencia de pobreza total.	La relación entre el objetivo y los factores en los que se busca incidir es apropiada, así como la estrategia de hacerlo por medio de la articulación productiva en la cadena de valor. Los indicadores seleccionados guardan correspondencia con los factores en los que se busca incidir. Las metas indican claramente la cobertura que se busca alcanzar, particularmente en materia de ingresos y composición de género. Las otras metas no tienen una especificación numérica, pero son relevantes al objetivo.
2 Mejora significativa de la productividad y fomento del consumo de la quinua y otros granos andinos como patrimonio agroalimentario andino. Indicadores: . Rendimiento del cultivo de Quinua para los beneficiarios del PC. - Número de productores/as cuyo rendimiento aumenta Meta: - 10 % de aumento del rendimiento/productividad. - 2350 productores/as (30% mujeres, 70% hombres) mejoran su rendimiento Línea de base: 1,1 Tn/Ha en Ayacucho y 0.8 Tn/Ha en Puno.	Este objetivo tiene una relación de causalidad con el primer objetivo. Si mejora la productividad probablemente mejoren también los ingresos. La parte de fomento del consumo implica una ampliación del mercado. Lo referente al patrimonio andino tiene una doble implicación: para la identidad cultural de los propios productores y productoras, y para la población en general que en su consumo e interés por la quinua asocie su significación y valor cultural. Los indicadores solo están centrados en los rendimientos. No se incluyen indicadores para el consumo ni para la dimensión cultural.

3 Mayor articulación público-privado y gestión del conocimiento y buenas prácticas para promover el desarrollo sostenible de la cadena de valor de la quinua. Indicadores: Monto de inversión de Proyectos PIP en las regiones de Ayacucho y Puno. Meta: Aumento de 20% de inversión. Línea de base: Quinua Puno: S/. 8 066 847.	El objetivo responde claramente a la conjunción de esfuerzos necesarios para promover el desarrollo de la cadena de la quinua. El indicador sobre la inversión pública es pertinente en cuanto al aporte y compromiso asumido por el sector público, faltando una especificación de indicadores respecto a la articulación público-privado y a la gestión del conocimiento y las buenas prácticas.

iii. Utilidad de los indicadores del PC para valorar el progreso, utilidad de los mecanismos de seguimiento.

83. Los indicadores utilizados en el proyecto corresponden sobre todo a los avances en los procesos vinculados con los outputs, son indicadores pertinentes que permiten efectivamente hacer un seguimiento del progreso del proyecto, pero son indicadores centrados sobre todo en los ingresos, rendimientos productivos y composición de género. Para las otras dimensiones relevantes de en los objetivos no se han previsto indicadores, lo cual implica una dificultad para l apreciación de los avances en dichas dimensiones.
84. El mecanismo utilizado para el seguimiento es que los responsables de las actividades de campo envíen los informes de sus actividades. Periódicamente se emiten informes de seguimiento dando cuenta de los avances y dificultades para cada uno de los objetivos y respectivos outputs, e indicación de acciones futuras en consideración. Este sistema, según los responsables, funciona adecuadamente para la gestión del proyecto.
85. Los datos de participación de las personas involucradas en el programa son ingresados a una base de datos Excel, en la que se incluye a todos los participantes con sus diversas categorías: productores, consultores, técnicos, especialistas, etc. La información se va acumulando progresivamente en función a una columna ordenadora dedicada a las fechas de realización de las actividades. Este sistema de organización de los datos genera la dificultad de que se repitan los registros de las personas debido a que participan en diversas actividades. En la base de datos se tiene un total de 6155 registros. Debido a esto en la evaluación se confrontó una dificultad en el análisis de esta base de datos a fin de identificar el número total de productores y productoras participantes y sus diferentes trayectorias o patrones de participación[3].
86. Con respecto a lo cual se debe señalar, sin embargo, que de acuerdo a la información proporcionada por el Coordinador Nacional, se ha llegado a establecer que al cierre del Programa participó un total de 4,371 beneficiarios..

[3] Un diseño adecuado es ingresar un solo registro por participante y desplegar las actividades en las columnas. Posiblemente trabajar con varias bases de datos relacionadas.

5.3. Logros

i. Nivel de logro en los resultados descritos en el proyecto

Logros con respecto al Objetivo 1[4]

> **OBJETIVO 1**
> Desarrollo económico local con énfasis en el sector rural.
> Generación de ingresos, mejoramiento del empleo y equidad de género a través de la articulación productiva en la Cadena de Valor de la quinua, bajo un enfoque de derechos.
> Meta: 1970 productores/as (30% de mujeres y 70% de hombres), incrementen sus ingresos entre 5%y 10%.
> Meta: Número de empleos generados, Valor bruto de la producción, Valor de ventas, por determinar en los ámbitos de intervención.

87. En cuanto a los ingresos, el nivel de logro alcanzado por el proyecto está muy por debajo de la meta prevista, debido principalmente a que solo un pequeño número de productores y productoras participaron en las actividades promovidas por el proyecto para el mejoramiento de la producción y comercialización de la quinua.

88. En Puno el Proyecto impulsó el Programa Orgánico para promover una conversión de la agricultura convencional de la quinua a una agricultura orgánica, por su mejor posicionamiento en el mercado internacional y nacional, con la expectativa de que los productores y productoras obtengan un mayor nivel de ingresos. Según el Informe 02 del Programa Orgánico, considerando los participantes en la Primera Fase, con la calificación de Transición 1, y los participantes en la Segunda Fase, con calificación de Transición 2, se comercializó un total de 23 TM. A esto se suma la comercialización de 46.5 TM de los participantes en la Segunda Fase con la calificación de producción orgánica. Sumando ambos se obtiene un total de 69.5TM comercializadas. La quinua comercializada fue vendida a un precio, por kilo, entre 4.0 a 4.5 soles, mayor en un 22% al precio de 3.7 soles que se paga por la quinua convencional. Al nivel agregado esto generó un ingreso bruto total de 300,750 soles.

89. La dificultad con estas cifras es que no se tiene una precisión del número de agricultores y agricultoras que participaron en cada comercialización, y que los volúmenes de producción esperados en cada fase superan largamente el total de TM comercializadas. La producción esperada fue de 593 TM en la fase I y de 175 TM en la Fase II, haciendo un total combinado de 768 TM, monto 11 veces mayor a las 69.5 TM comercializadas.

90. No obstante este bajo nivel de resultado, es importante destacar que esta comercialización se realizó de manera colectiva, por medio de la Cooperativa CECAGRO, con la obtención de un precio mayor al que usualmente se obtiene

[4] Los datos consignados en la presentación y análisis de logros de este y el siguiente objetivo son presentados con mayor detalle en el Anexo III: Anexo estadístico sobre la participación de los productores. Cabe señalar que en Puno el número de productores y productoras participantes ha sido mayor al previsto (2132 frente a 1700), igualmente en el caso de Ayacucho (1256 frente a 920 asumiendo la suma de los 270 y 650 señalados en el diseño)

mediante la venta individual. Constituye un logro haber iniciado la comercialización colectiva.

91. En el caso de Ayacucho, el PC GA centró su apoyo en el negocio inclusivo, por medio de un concurso de proyectos, aportando financiamiento y asistencia técnica. Mediante esta intervención el Proyecto apoyó la instalación de una planta de procesamientos de granos andinos, para la producción de barras de contenido energético de kiwicha y quinua. La iniciativa corresponde a una asociación integrada por 19 productores de quinua, asociación que a su vez forma parte de una cooperativa. Mediante la cooperativa tienen acceso a servicios que provienen del apoyo de la cooperación belga, pero en lo que concierne a la comercialización de su quinua y productos, lo hacen de manera individual. Por su cuenta han logrado construir un tejido de compradores en la ciudad de Lima (bío-tiendas y bío-ferias de productos orgánicos). La planta ha entrado en su fase operativa a inicios del presente año, pero todavía con la necesidad de un afinamiento para su operación regular. La mejora en ingresos se verá recién al término del primer año de operación. Sin embargo, por los antecedentes del grupo de productores se espera un impacto significativo. La cuestión está en que se trata de un grupo muy pequeño de productores en relación a la meta numérica del Proyecto.

Logros con respecto al Objetivo 2

OBJETIVO 2
Mejora significativa de la productividad y fomento del consumo de la quinua y otros granos andinos como patrimonio agroalimentario andino
Metas:
10 % de aumento del rendimiento/productividad.
2350 productores/as mejoran su rendimiento (30% mujeres, 70% hombres)
Línea de base: 1,1 Tn/Ha en Ayacucho y 0.8 Tn/Ha en Puno.

92. Los datos con los que se cuenta solo permiten apreciar un incremento de la productividad en el caso de los productores y productoras involucrados en el Programa Orgánico de quinua impulsado en Puno. Al término del Proyecto, los resultados obtenidos en el desarrollo y rendimientos de la quinua orgánica son también muy limitados debido al número de participantes y los niveles de incremento de la productividad.
93. En la ejecución del Proyecto, el Programa Orgánico se desarrolló en dos fases, la primera correspondiente a la campaña agrícola 2015-2016 y la segunda a la campaña 2016-2017. En la Fase I participó un total de 502 productores y productoras, y en la Fase II un total de 214 participantes, con tres situaciones diferenciadas de participación:

Solo en la Fase I	446
Solo en la Fase II	158
En ambas Fases	56
Total	660

94. Los datos indican una baja retención (11%) en el paso de la Fase I a la Fase II, y la incorporación de 158 nuevos productores y productoras. Con respecto a estos últimos, asumiendo una mejor selectividad, se puede esperar un mayor nivel de retención en una Fase III.

95. Los agricultores participantes forman parte de asociaciones y cooperativas, que a su vez integran la Central de Cooperativas CECAGRO. En la primera fase participaron 32 organizaciones y en la segunda 6 organizaciones.
96. Teniendo en cuenta una Línea de Base de 0.8 TM/Ha., los resultados obtenidos muestran que los participantes en la primera fase mejoraron su rendimiento en 1.45%, los que participaron en la segunda fase lo hicieron en 11.5%, y, en el caso de los que participaron en ambas fases, en la segunda fase obtuvieron un rendimiento superior de 13% con respecto a la línea de base.
97. Los resultados muestran que conforme progresa la intervención se logra alcanzar los niveles de rendimiento proyectados en la meta, con mayor pronunciamiento en el caso de los que se mantienen dentro del Programa Orgánico; aun cuando, con la limitación de una marcada reducción de la población de agricultores y agricultoras participantes.
98. Los logros se han visto limitados en parte por factores externos, de orden climático y de mercado, y factores internos referidos a los recursos con que cuentan los productores y productoras, y su bajo nivel de participación en las actividades del Proyecto.
99. Los factores climáticos impactantes han sido sobre todo heladas y granizadas que afectaron las plantaciones de quinua y produjeron una merma en las cosechas, que según los productores y productoras está entre el 20 y 40%. En el mercado se produjo una caída de los precios debido a una sobre oferta, y una mayor exigencia en la certificación debido a un contenedor de quinua exportado que no cumplía con la calidad orgánica (proveniente de una región costeña)
100. En lo que concierne a los factores internos, se observa una amplia variación en área cultivada, cosecha estimada y rendimiento como se puede apreciar en los valores de las desviaciones estándar (D.E.), y los valores mínimo y máximo registrados, Esta variación sugiere una diferenciación interna en cuanto a recursos, lo que muy posiblemente influye en la calidad de la participación de los productores y productoras en el Proyecto. (Ver también los histogramas incluidos en el Anexo III.
101. En relación al nivel educativo se observa también una diferenciación importante, con la mayor incidencia en los niveles de primaria y secundaria, siendo de interés destacar un porcentaje apreciable con nivel educativo universitario en los que solo participaron en la Fase II (14%), y en aquellos que participaron en ambas fases (20%). Cabe destacar también que sólo el 14% de los agricultores tienen proveedores de abono orgánico y el 11% se provee de semillas de calidad, la gran mayoría realiza sus cultivos con insumos tomados de su propia producción.
102. En la mayor parte de las actividades del Proyecto el porcentaje de participación es muy bajo. La actividad con mayor recurrencia de realización corresponde a la formación en Cooperativismo y Educación Financiera. En Puno esta actividad fue realizada en 31 fechas diferentes. De los 2132 participantes involucrados en el Proyecto sólo participaron 1029 (menos de la mitad), y de este total el 90% lo hizo solo en una de las fechas. Las demás actividades fueron realizadas en un número de fechas que varían entre dos y seis fechas, con tasas de participación por debajo del 10%. En Ayacucho la capacitación se llevó a cabo en 41 fechas. Del total aproximado de 1256 productores y productoras en la actividad participaron 858 equivalente al 68%. De los participantes el 75% lo hizo en una sola fecha, el 12% en dos fechas y el resto entre 3 a 6 fechas. En relación a Puno, Ayacucho presenta un mayor nivel porcentual de participación, pero, igualmente,

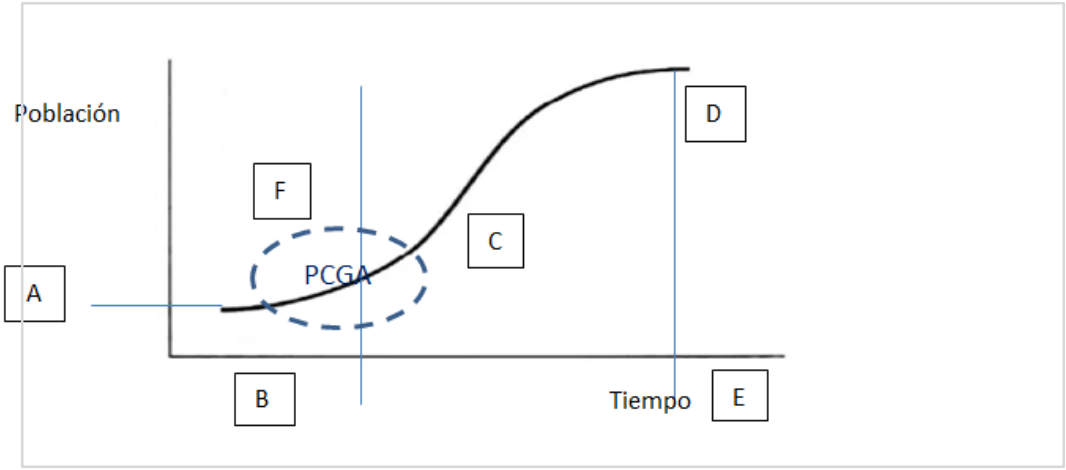
con una muy baja participación en relación al número de fechas de realización de la actividad de capacitación.

103. En general, los agricultores y agricultoras conducen sus unidades agropecuarias con una cédula diversificada, siguiendo un patrón de rotación de cultivos y descanso de la tierra. Entre los agricultores habría que diferenciar entre los que practican una agricultura natural (sin insumos químicos) siguiendo usos tradicionales y ancestrales, con una baja productividad, al parecer de mayor incidencia en Puno, y los que, cultivan productos comerciales aplicando insumos químicos, con una mayor incidencia en Ayacucho. Las condiciones de pobreza hacen que tengan una premura en la venta de sus cosechas, usualmente a rescatistas minoritarios, a precios bajos.

104. Bajo estas condiciones la intervención para inducir el tránsito de la agricultura convencional a la agricultura orgánica requiere de un tiempo mayor, al tiempo limitado de ejecución del Proyecto, para incidir e influir en puntos críticos y prioritarios de la cadena de valor.

105. De acuerdo con el Coordinador del Proyecto Orgánico de Swiss Contac, que participa como aliado en el PC en Puno, con lo avanzado, recién se estaría en una fase de inicio, y a lo que habría que poner atención es a los indicadores intermedios, indicativos de que se está en el camino. Esta observación se la puede representar con el Gráfico 1, que se ofrece a continuación:

Gráfico 1. Curva de Crecimiento en el Proceso el Innovación



A. Se parte de un nivel de performance que se busca cambiar: productividad e ingresos.

B. Preparando e iniciando el cambio en la cadena de valor, participación de personas con mayor disposición al cambio.

C. Movimiento de cambio: incrementos y ampliación a toda la población beneficiaria, proceso de difusión de las innovaciones.

D. Estabilización del cambio en un nuevo nivel de rendimiento del sistema: en el nivel de las metas previstas en el diseño del programa (lo esperado].

E. Duración temporal de la intervención del programa: 18 meses.

F. Lo avanzado por el programa.

106. Un punto sobre el cual habría que poner especial atención es la disminución del número de participantes en la segunda fase, y el bajo número de quienes se mantienen de una a otra fase. Esto se puede deber, muy posiblemente, a la rigurosidad de la certificación orgánica, que exige un cambio radical de las formas tradicionales, la tendencia normal de resistencia al cambio, y la necesidad de

ingresos inmediatos. Sin embargo, en la medida en que se vea el fruto de las nuevas prácticas, mostrado por los participantes que han asumido el cambio, es de esperar que se vaya ampliando el número de participantes.

107. No obstante las limitaciones observadas, con el Programa Orgánico se han hecho avances importantes involucrando en la agricultura orgánica a medio millar de agricultores y agricultoras, aplicando procedimientos y normas de la agricultura orgánica, sistemas de control interno y certificación. Todo esto sobre una base organizativa de agricultores y agricultoras agrupadas en asociaciones vinculadas a cooperativas y articuladas a un nivel mayor en una central de cooperativas. Así, se estaría iniciando una dinámica favorable al desarrollo de la quinua orgánica como palanca para el desarrollo económico y social. La expectativa es que bajo condiciones climáticas normales, los resultados que se obtendrían, con la quinua orgánica, serían mayores, tanto en rendimientos como en ingresos netos, en línea con las metas del proyecto.

108. En lo que corresponde al fomento del consumo se ha iniciado una actividad piloto en el distrito Los Olivos de la ciudad de Lima. Este distrito ha sido seleccionado por su composición socio-económica, considerada como representativa de la gran ciudad de Lima. Últimamente se realizó una encuesta de consumo de la quinua con resultados positivos para el diseño e implementación de una campaña dirigida a incentivar el consumo de quinua. Dado que el Proyecto ya terminó, la campaña tendría que ser asumida por actores interesados contactados por el Proyecto, principalmente por el gobierno local.

Logros en género: participación femenina

109. En las metas de los Objetivos 1 y 2 se tiene una meta de participación femenina en el orden del 30%. Los resultados obtenidos en la intervención están muy por encima de dicha meta, tanto en el caso de Ayacucho como en el caso de Puno. En la mayor parte de las actividades de capacitación y asesoría desarrolladas por el Proyecto en la región de Puno, las mujeres presentan tasas altas de participación: abono orgánico 56%, semilla de calidad 59%, control de plagas y enfermedades 69%, cuaderno de campo 64%, evaluación de parcelas 42,3%, instalación de UNICAS 73%, auditores internos 36%, cadena de valor 81%, cooperativismo y educación financiera 62%, mercado / comercialización 32%, y foros y congreso 37%.

110. En este campo el PC ha contribuido a posicionar a la mujer en un rol activo, asumiendo responsabilidades y toma de decisiones en la conducción de la unidad económica y con una participación relevante en las asociaciones y cooperativas. Es lo que se aprecia en las entrevistas realizadas con productoras y productores. Manifiestan que ya no dependen como antes del esposo, hermano o padre, aun cuando aceptan sus observaciones y consejos, y también cuando lo consideran necesario piden su apoyo.

111. Vale destacar, también, que la Mesa Técnica de Granos Andinos de Puno es presidida por una productora. En las dos reuniones en grupo sostenidas con productoras y productores, una en relación a las actividades del proyecto en Ayacucho y otra en relación a Puno, las mujeres tuvieron una participación activa, ofreciendo libremente sus apreciaciones, en un ambiente de respeto y escucha del otro, afirmando su protagonismo en la actividad productiva y en la dinámica asociativa.

Cultura / Interculturalidad

112. En este campo, el programa contó con los aportes del equipo de la UNESCO, particularmente en el caso de Puno, pues, no están participando en las actividades del PC en Ayacucho. Su centro de atención es la valoración de la cultura e identidad andinas, teniendo también en cuenta los aspectos concernientes a género. Una idea clave es que la quinua es un producto con raíces culturales profundas, que forma parte de la identidad andina, y que se la debe reconocer no solo como un bien económico con un interés creciente en el mercado nacional e internacional, sino también, como un aporte cultural, desarrollado y conservado por las comunidades andinas de Puno. Un reconocimiento que le da a la quinua un valor superior.
113. La UNESCO ha contribuido a documentar y sostener la pertinencia y necesidad de considerar la quinua y los granos andinos como un patrimonio cultural, y se encuentra elaborando el expediente técnico para su presentación al Ministerio de Educación. En el caso de Ayacucho esta dimensión cultural de la quinua es menos pronunciada debido a que es un cultivo con una mayor expansión comercial.
114. Otra contribución importante del equipo de la UNESCO concierne a las prácticas ancestrales sobre el cultivo y uso de la quinua y granos andinos. Por medio de talleres participativos con productores y productoras se está llevando a cabo un reconocimiento y registro de las prácticas ancestrales. Esta actividad forma parte de los programas de trabajo de la UNESCO en el país y que tendrán una continuidad.
115. Un tercer campo de contribución está referido a la relación de comunicación de los componentes técnicos de la producción de quinua (Escuelas de campo) y de fortalecimiento de la asociatividad y cooperativismo (MyCoop) con los grupos de productores y productoras, cuidando que los materiales informativos y educativos sean apropiados culturalmente y a la equidad de género.
116. Se puede decir, que la marca colectiva AYNOK'A (voz de la lengua aimara) es una manifestación de la valoración de la identidad cultural de las comunidades andinas productoras de la quinua, y la asociación de la quinua a esa identidad[5]. En este mismo sentido, también está en la agenda la consideración de una denominación de origen. La marca colectiva será administrada por la Asociación de Agroindustriales Ecológicos de Granos Andinos conformada por organizaciones de productores, transformadores de la quinua orgánica de la región Puno, con asesoría de la Mesa Técnica de quinua.

Logros con respecto al Objetivo 3

OBJETIVO 3

Mayor articulación público-privado y gestión del conocimiento y buenas prácticas para promover el desarrollo sostenible de la cadena de valor de la quinua.

Meta: Aumento de 20% en el monto de los proyectos de inversión pública

Línea de base: Quinua Puno: S/. 8 066 847.

[5] La marca está registrada en INDECOPI.

Se dice que, "La aynoka está compuesta de parcelas familiares separadas, administradas en común" en las que se sigue un patrón de rotación de cultivos y descanso de la tierra. El CIID Informa, Octubre de 1995. Agricultura Andina para el Presente y el Futuro. Neale MacMillan, desde el altiplano de Puno, Perú. Pag. 19. https://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/24881/1/112039.pdf

En el Informe del Programa Orgánico, en el anexo sobre Plan de Manejo Orgánico, se hace una referencia a las AYNOCAS como una práctica en la que "todos los productores siembran un solo cultivo". (Item 17.1)

117. El mayor logro en este campo es la participación de actores provenientes de distintos sectores: público, privado, ONG, y organizaciones sociales representativas de los productores en las Mesas Técnicas. La formación de técnicos de varias de las direcciones de los gobiernos regionales y de los sectores privado y social para actuar en labores de asesoría técnica y capacitación en los principales temas de intervención del Proyecto: cooperativismo y educación financiera, escuelas de campo, auditoría interna, mercado, instalación de UNICAS.
118. En lo concerniente a la inversión pública no se llegó a concretar el incremento previsto. Un asunto que está en el ámbito de la gestión pública, fuera del campo de control del Proyecto, en donde las decisiones pueden tomar tiempos largos en su procesamiento. Recién, casi al cierre del proyecto, se concretó un PIP para la quinua en el gobierno regional de Puno, cuya ejecución recién se ha iniciado, pero importante para la continuidad de los procesos iniciados por el Proyecto. Una primera contribución del gobierno regional, haciendo uso de estos fondos, fue dedicada a cofinanciar el VI Congreso Mundial de la Quinua Internacional Quinua y III Simposio Internacional de Granos Andinos, realizados en Puno en el mes de marzo de 2017.
119. Debe señalarse, en esta sección, la preparación y entrega de sendos planes de desarrollo de la productividad de la quinua, para Ayacucho y Puno, trabajados participativamente, que se espera sirvan de base para la continuidad de los procesos iniciados y para la formulación de proyectos de inversión, a cargo de los gobiernos regionales en coordinación con las mesas técnicas.

5.4. Eficiencia

i. Modelo de gobernanza

120. Por la información recibida de los representantes de las agencias de Naciones Unidas, la coordinación del proyecto es fluida, logrando acuerdo sobre la base de un piso común de enfoques y entendimiento, no obstante sus propios campos de especialización y estrategias.
121. La agencia Swiss Contact coordina su proyecto, financiado por la Cooperación Suiza (SECO), con el Coordinador Nacional del Proyecto. Esta coordinación tuvo como punto de partida unir esfuerzos y recursos en el desarrollo de la quinua orgánica en Puno, para lo cual se contrasto los objetivos, productos, metas y actividades así como los recursos con los que ambos contaban, acordando una plan de trabajo y coordinación que ha funcionado.
122. Las Mesas Técnicas han servido de espacio de diálogo y coordinación para la implementación del proyecto, favoreciendo la gobernanza al nivel de cada región, y la legitimidad del proyecto, como un proyecto que responde a las necesidades de la población, e incluye su participación en la revisión de los avances y coordinaciones. En las mesas un representante de la Dirección Regional Agraria tiene la responsabilidad de la secretaría técnica sirviendo al mismo tiempo de enlace con las acciones del gobierno regional.

En suma, de las entrevistas realizadas se percibe un proceso de gobernanza fluido.

ii. Aporte sinérgico del modelo conjunto

123. Al final de la cadena de valor de la quinua lo que se tiene es el producto "quinua orgánica", con certificación de orgánica, en un volumen dado de TM, que es comercializado por la Central de Cooperativas, adquirido por un Exportador que paga una precio acorde con la calidad de la quinua y el mercado, la quinua es recibida por un importador en el país de destino, distribuida a los mercados locales, y finalmente adquirida por un consumidor que valora la calidad orgánica y nutricional de la quinua y, una expectativa por concretarse por medio de la marca AYNOK'A, valora la procedencia de la quinua (su valor antropológico y cultural).
124. Este producto solo es posible por la conjunción y articulación de los esfuerzos y aportes de las agencias y actores involucrados en el proyecto. Tiene el sello de una acción colectiva, sinérgica, de cooperación para el desarrollo. Se puede hablar aquí de calidad total en la cadena de valor de la quinua incluyendo los valores ancestrales y de identidad cultural. Sin embargo, hay que anotar, que esto es todavía una aspiración, señalando que el proyecto ha contribuido a trazar la ruta y a construir las bases para su desarrollo.

.iii Obstáculos que han afectado la eficiencia

125. En la revisión de la documentación y entrevistas la mayor dificultad encontrada es que no se pudiera concretar el incremento de la inversión (PIP) de los gobiernos regionales. Recién, casi al cierre del proyecto, se ha logrado concretar un PIP para la quinua en el gobierno regional de Puno, cuya ejecución recién se ha iniciado. Los procesos de financiamiento y ejecución de proyecto de inversión pública toman tiempos largos en concretarse y su ejecución es afectada por limitaciones en la gestión pública.
126. Para la coordinación regional solo se ha contado con un profesional contratado, sin medios logísticos para desplazarse (al menos en el caso de Ayacucho) a los lugares de campo, limitando su capacidad para una coordinación más estrecha de las actividades del proyecto, pero que al parecer no ha implicado una afectación mayor.
127. Los facilitadores formados que trabajan en las direcciones y oficinas de los gobiernos regionales no tienen un tiempo de dedicación específica para atender los requerimientos de los agricultores y agricultoras y de sus organizaciones. Lo hacen dependiendo de su disponibilidad de tiempo. Una de estas personas le transmitía sus sugerencias e indicaciones por email al coordinador regional como un medio de contribuir a las actividades del proyecto. Esto implica la necesidad de acuerdos con el gobierno regional para que faciliten la colaboración de estos facilitadores, lo que obliga a su vez a una planificación anticipada en la coordinación de las actividades.
128. Cabe mencionar también aquí la resistencia al cambio proveniente de la desconfianza, que es más acentuada en Ayacucho, el apego a las prácticas tradicionales, la precariedad económica que obliga a vender de inmediato, sin capacidad de espera para una venta colectiva que demanda plazos más largos, el uso de la semilla propia, la precariedad en los procesos de acopio y almacenamiento. El proceso de transición a la producción orgánica requiere de un convencimiento e interiorización de valores, prácticas y cuidado riguroso, que no se produce de inmediato, toma un tiempo. Durante este proceso, que puede tomar varias campañas, se requiere de apoyo y asistencia técnica.

5.5. Impacto y sostenibilidad

i. Fortalecimiento de capacidades y conocimientos

129. El PC con sus intervenciones ha fortalecido los conocimientos y capacidades de las agricultoras y agricultores en la producción orgánica de la quinua utilizando la herramienta de la Escuela de Campo; la auditoría interna para el control de calidad de la producción orgánica, en lo que es el cooperativismo y el manejo financiero mediante la herramienta del MyCoop, y las micro finanzas mediante la herramienta de las UNICA. La evidencia de la efectividad de este fortalecimiento se muestra, aun cuando todavía de manera inicial, en el volumen de quinua orgánica comercializada por medio de la Central de Cooperativas, y en la capitalización que vienen teniendo las UNICA.
130. Al nivel de los técnicos y profesionales de los gobiernos regionales y de líderes de las cooperativas el proyecto ha involucrado a un buen número, formándolos como facilitadores para realizar asesoría técnica y facilitación de talleres y cursos en los temas de las herramientas indicadas más arriba, con lo cual ha habido, también, un fortalecimiento de las instituciones públicas.
131. También ha habido un aporte del proyecto al fortalecimiento de las Mesas Técnicas de ambas regiones, en sus capacidades de diálogo y articulación de la contribución de los actores participantes, y en la elaboración de los planes de desarrollo de la competitividad, en la cadena de la quinua, para las dos regiones.
132. No obstante, se debe tener en cuenta que la nueva información y conocimientos tienen que ser procesados y apropiados por los actores individualmente y en el diálogo y acción colectiva, articulándolos con sus prácticas tradicionales, saberes previos y sus apremios de vida. Por ejemplo, agricultores que siguen prefiriendo trabajar con sus propias semillas que comprar las semillas de calidad que son producidas por los semillaristas; agricultores que prefieren comercializar, en todo o en parte, con los rescatistas e intermediarios locales que hacerlo colectivamente por medio de la cooperativa –esto debido en parte a su baja capacidad de espera para el pago y a una actitud de desconfianza- y casos de incumplimiento en las prácticas de producción orgánica.
133. Es pertinente también el esfuerzo del proyecto en generar una visión integrada de la cadena de valor económico y cultural de la quinua, y ampliar las perspectivas mediante foros, apoyo a la participación en el Congreso Internacional de la Quinua, y en eventos internacionales sobre comercio exterior, expo ferias, y ruedas de negocios. En este punto, cabe destacar, también, la implementación de un espacio virtual para el diálogo y la concertación regional y nacional en torno a los avances del Programa.

ii. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

134. Al respecto se cuenta principalmente con los registros de participación de los agricultores y agricultoras en los cursos, talleres y actividades de asistencia técnica; con una participación de las mujeres que supera el 30%. Fortalecimiento de una Central de Cooperativas y sus 6 cooperativas integrantes. Implementación de una planta de procesamiento de granos andinos. Comercialización colectiva de 132 TM de quinua orgánica.
135. Todos estos son indicadores intermedios, de procesos, en relación a los objetivos del proyecto, objetivos alineados con los ODS. No se cuenta con indicadores y mediciones para las metas de cambio que permitan una

aproximación a los avances logrados, en la población intervenida, con respecto a los ODS.

136. En materia de articulación institucional las evidencias que se tienen es el funcionamiento sostenido de las Mesas Técnicas, la coordinación para la revisión y avance de las actividades del proyecto, y la elaboración participativa de los planes de competitividad de la cadena de la quinua.

iii. Mecanismos institucionales

137. Previo al proyecto ya venían funcionando en ambas regiones sendas mesas técnica de granos andinos, con la participación de los gobiernos regionales - principalmente la Dirección Regional Agraria y la Dirección de Competitividad- representantes de las asociaciones de agricultores, ONG, y otros actores.

138. El proyecto llevó su propuesta a las mesas técnica y con ellas revisó y realizó acuerdos para su implementación, y para a inclusión de otros actores relevantes a la cadena de valor de la quinua. Al mismo tiempo contribuyó a su fortalecimiento.

139. Otro arreglo institucional pre existente fue un proyecto de inversión pública (PIP), en la región de Ayacucho, para el fomento de la producción de quinua, con un monto presupuestal en el orden de los 3 millones de soles, pero que por procesos político – burocráticos su ejecución ha sido de montos menores anuales, en el orden de los 200 mil soles. En el caso de Puno, recién a fines del año 2016 cuenta con un proyecto de inversión cuya ejecución ese llevará en los años 2017-2019, fondos con los cuales el Gobierno Regional de Puno contribuyó de manera importante a la realización, en Puno, del VI Congreso Mundial de la Quinua y III Simposio Internacional de Granos Andinos (marzo 2017).

140. La expectativa es que los planes de competitividad sea asumidos por los gobiernos regionales.

iv. Réplica y escalamiento en zonas similares

141. Resulta un poco prematuro plantearse la réplica y escalamiento del proyecto, teniendo en cuenta las particularidades de Puno y Ayacucho, y los avances todavía iniciales en los cambios que se vienen promoviendo en la cadena de valor de la quinua. El desafío por hora es ampliar y consolidar los avances logrados, resolviendo los nudos críticos y limitaciones que vienen apareciendo en la implementación del programa.

142. Lo que se puede decir es que la experiencia del PC GA, muestra la viabilidad del modelo de proyecto conjunto para intervenir en un sistema complejo rural andino de pobreza, centrando la intervención en sus sistemas de cultivo y producción ganadera, tomando de manera integrada la cadena de valor, con un enfoque de derechos y sostenibilidad ambiental.

143. Sin embargo también muestra que un plazo de dos años es insuficiente para generar los cambios y su consolidación, a no ser que desde un inicio se cuente con el compromiso cierto de actores locales, gubernamentales, y otras agencias que le den continuidad. En el caso de Puno, para esta continuidad se cuenta con el proyecto de Swiss Contact para seguir desarrollando el programa orgánico, y con la UNESCO en lo concerniente al patrimonio cultural, y en el lado nacional con un PIP recientemente aprobado para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua.

6. Conclusiones

144. El diseño del proyecto abarcando íntegramente la cadena de valor de la quinua y valor cultural fue apropiado a la realidad de intervención, configurando una intervención potente para el cambio sistémico de una realidad compleja de pobreza.
145. El modelo de proyecto conjunto ha sido apropiado para contar con los enfoques, experiencia, conocimientos y herramienta necesarias para los alcances y objetivos de la intervención para el desarrollo en Puno y Ayacucho.
146. El modelo de gobernanza ha sido fluido en sus varios niveles, jugando un rol importante las mesas técnicas de ambas regiones para el aterrizaje del proyecto, su adaptación a los ámbitos de intervención y asegurar su legitimidad.
147. El tiempo de la intervención ha sido insuficiente para lograr las metas de cambio y para consolidar los procesos generados.
148. La mayor parte de los logros están referidos a la amplia cobertura del Programa en cuanto al número de productores y productoras participante, pero, al mismo tiempo, con una baja participación en las actividades realizadas. Más aún, no se cuenta con mediciones de los cambios en valores, conocimientos, actitudes y prácticas. En el conjunto se diferencia un pequeño grupo (con mauor nivel de participación y logros) que, posiblemente, corresponde a sector poblacional con una mejor situación socio económica, y con una mayor actitud, precedente, al cambio
149. Se ha constituido un elenco de facilitadores formados para la capacitación y asistencia técnica en las principales herramientas del proyecto: Escuelas de Campo, MyCoop (cooperativismo y educación financiera), auditoría interna para el control de calidad de la producción de quinua orgánica.
150. Se tienen evidencia de la efectividad del proyecto, especialmente en lo que concierne a avances en la producción de quinua orgánica certificada, comercialización colectiva, y fortalecimiento organizacional aun cuando a una escala muy menor, se podría decir inicial, con respecto a las metas planteadas.
151. La efectividad del proyecto se ha visto afectada por fenómenos climáticos (sequía, heladas, granizadas) que han mermado los plantíos y cosechas (los productores mencionaban un rango de 20 a 30 % de sus cosechas).
152. Otro factor que ha afectado la efectividad del proyecto ha sido la sobre oferta de quinua procedente de otros lugares, especialmente de la costa peruana, con rendimiento más altos, produciendo una caída en los precios y la demanda externa; lo que ha implicado una retracción en la salida de la quinua de Puno y Ayacucho, y una acumulación de inventarios.
153. Procesos importantes se han terminado de implementar hacia el tiempo final de cierre del proyecto, con lo cual sus efectos se producirán posteriormente.
154. El proyecto muestra resultados positivos en el tema de género, por el número de mujeres participantes en las actividades del proyecto, y un claro empoderamiento evidenciado por las mujeres que participaron en las entrevistes en grupo con productores y productoras, en ambas regiones.
155. Se ha abierto una línea importante para la promoción del consumo de quinua por medio de un piloto en un distrito limeño (Los Olivos), asumido como representativo de la composición socio-económica de Lima, cuya continuidad y proyección depende de los compromisos del gobierno local y de otros actores interesados en la promoción de la quinua y la mejora en la calidad de la alimentación de la población

156. La dimensión cultural y la valoración de la quinua como un elemento de la identidad cultural ha tenido un buen reconocimiento e incorporación en el enfoque y desarrollo del proyecto. Se tienen buenas perspectivas de que la quinua sea declarada como patrimonio cultural del país y del mundo.

7. Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas

LA1. Los Proyectos tienen que ser más realistas en cuanto a los plazos para alcanzar los objetivos inmediatos y sus metas ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder lo avanzado. Por ende, se debe tener mayor cuidado en la fase de diagnóstico, incluyendo visitas de campo, a fin de asegurar supuestos realistas.

Esta lección aprendida llevó a la Coordinación del proyecto a diferenciar la intervención en función a las diferencias encontradas en los dos sitios de intervención. En Ayacucho, con una debilidad organizativa, la estrategia de intervención se centró en el negocio inclusivo, seleccionando una asociación de productores ya con una experiencia en productos procesados y su comercialización en el mercado de Lima; combinado con un apoyo amplio a los agricultores en capacitación para el fortalecimiento asociativo y de cooperativismo. En el caso de Puno, con un mayor desarrollo asociativo y de cooperativismo, la estrategia se centró en el desarrollo de un Programa Orgánico, cubriendo el conjunto de la cadena de valor. Para este efecto se trabajó con la cooperativa y central de cooperativas con mayor nivel de desarrollo organizativo.

LA2. Es fundamental, a fin de no perder los resultados logrados, sobre todo en Proyectos de muy corta duración, dar prioridad a la identificación y apoyo de los actores que puedan continuar impulsando los procesos de desarrollo y su consolidación.

Para este efecto el proyecto ha promovido la formulación de planes regionales de desarrollo de la productividad de la quinua, con la participación de los actores involucrados, y una labor de incidencia para que los gobiernos regionales asuman la continuidad de las acciones promovidas por el proyecto. En esta continuidad se cuenta también con el apoyo del Swiss Contact y la UNESCO en el caso de Puno.

LA3. La capacidad adaptativa y coordinación fluida, entre y con los actores participantes, ha permitido que el modelo de trabajo conjunto sea pertinente generando un valor superior. Los aspectos más destacados son la Coordinación y seguimiento dado al proyecto a un nivel global, el reconocimiento y apoyo a las mesas técnicas regionales para la validación y coordinación en la realización de las actividades, la articulación con los gobiernos regionales, y la coordinación para la adecuación de los materiales de capacitación y asistencia técnica al medio sociocultural.

Buenas prácticas

BP1. Establecimiento de alianzas para reunir los conocimientos y herramientas que provienen de diversos campos de especialización y organizar su articulación para una intervención potente en un sistema complejo de pobreza.

BP2. Identificar arreglos institucionales existentes que sirvan como espacio de diálogo y coordinación para la implementación y para un adecuado aterrizaje de la intervención.

BP3. Formar recursos humanos con capacidades para ofrecer servicios de asistencia técnica y capacitación a los agricultores y agricultoras y a sus asociaciones y cooperativas que den continuidad a los procesos de desarrollo y a un desarrollo más autónomo.

8. Recomendaciones

R1. Aplicar el modelo de proyecto conjunto y gobernanza para intervenciones de desarrollo en contextos de pobreza complejos, con un enfoque sistémico. Con el modelo conjunto las intervenciones en los diferentes componentes de cada componente de la cadena de valor, realizados de manera articulada y concurrente, tienden a generar una dinámica de conjunto de mutuo reforzamiento (círculo virtuoso) impulsando el sistema a un nivel más alto y sostenible de performance.

Recomendación dirigida a: las tres agencias de UN participantes, y a los gobiernos regionales, y a ONG como Swiss Contact.

R2. Sistematizar la experiencia del modelo de proyecto conjunto y gobernanza para identificar los factores de éxito, que sirvan de referencia para su aplicación en otros contextos similares de pobreza rural.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto.

R3. Asegurar que en los espacios de diálogo y coordinación interinstitucional, como las mesas técnicas, los representantes de la organización de la población tengan un rol protagónico, y que se cuente con la participación de actores clave en la cadena de valor.

Recomendación dirigida a: Gobiernos regionales, Líderes de las organizaciones y ONG participantes.

R4. Realizar un diagnóstico que combine la información estadística y documental con las visitas de campo, a fin de contar con bases ciertas sobre la realidad que se va a intervenir, sobre todo en situaciones en las que se enfrentan problemas en contextos complejos. Esto permitirá contar con supuestos realistas y una alerta permanente, en el proceso de la intervención, sobre las consecuencias y derivaciones producidas por las actividades y resultados.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto. Válida también para las otras agencias con responsabilidad de liderar e impulsar la intervención del proyecto.

R5. Procurar un conocimiento del perfil de la población identificando los factores de diferenciación y brechas internas. Este conocimiento es necesario para definir las diferentes estrategias que debieran adoptarse en la intervención, así como el tiempo de duración, diferenciando los sectores con menores recursos de los sectores con mayores recursos, los diferentes niveles de desarrollo organizativo, los que mantienen sus prácticas tradicionales y los que han incorporado nuevas prácticas y son más abiertos al cambio.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto. Válida también para las otras agencias con responsabilidad de liderar e impulsar la intervención del proyecto

R6. Incluir a la familia como unidad de referencia para una mejor comprensión del tejido social. Al centrar la atención en las categorías individuales de agricultor y agricultora, se torna invisible el tejido social, importante en la difusión de las innovaciones.

Recomendación dirigida a: Válida para las agencias con responsabilidad de liderar e impulsar la intervención del proyecto

R7. Identificar posibles escenarios futuros, identificando en particular los que puedan afectar a los ámbitos de intervención y a la implementación del proyecto, y no considerar solo las tendencias actuales optimistas. Lo cual implica una previsión de riesgos y preparación para su enfrentamiento y mitigación.

Recomendación dirigida a: Válida para las agencias con responsabilidad de liderar e impulsar la intervención del proyecto

R8. Prever con anticipación la continuidad de los procesos y logros del proyecto identificando y preparando a los actores que estén en capacidad de mantener el impulso y consolidar los avances logrados. Esto se aplica a los proyectos que inciden en procesos de cambio complejos y que por su corta duración no pueden aportar directamente en la fase de ampliación y consolidación.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto.

R9. Diseñar y gestionar una base de datos que permita analizar los patrones de comportamiento de los agricultores y agricultoras, y de sus organizaciones, con respecto a las actividades del proyecto. Con esto la gestión del proyecto contará con información sobre el alcance de la participación de la población en las actividades del proyecto, e identificar los sectores o grupos que requieren una mayor atención, y la necesidad de identificar los factores que puedan incidir en la baja participación a fin de introducir cambios y ajustes en las estrategias. Igualmente, identificar los grupos más avanzados que puedan jugar un rol dinamizador para el desarrollo del proyecto.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto.

R10. En contextos de intervención en realidades complejas de pobreza rural y diseños de intervención complejos, diseñar marcos descriptivos del proyecto de fácil lectura y comprensión, y que faciliten la identificación de las interrelaciones de causalidad entre los diversos componentes, favoreciendo la coordinación y diálogo entre los actores.

Recomendación dirigida a: OIT en su calidad de líder del proyecto.

Anexo I: Preguntas e indicadores

RELEVANCIA**: Grado en que los objetivos y alcance del Proyecto se adapta a las prioridades y/o necesidades del grupo objetivo, beneficiarios y donante**

PREGUNTAS	INDICADORES	DOCUMENTOS	ENTREVISTAS
1. ¿Cómo ha contribuido el programa conjunto a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño y en relación a la situación inicial?	Brechas de pobreza Brechas de género	Resultados y metas del proyecto, y reportes de M&E	Coordinadores del proyecto. Dirigentes de las organizaciones.
2. ¿En qué medida el programa conjunto estuvo alineado con las estrategias nacionales de desarrollo, el P&P de la OIT y el MANUD?	Grado de congruencia entre las estrategas del proyecto con las estrategias nacionales y de las agencias cooperantes.	Estrategias del PC, nacionales, y de las agencias de cooperación.	Funcionarios del gobierno nacional y de las agencias de cooperación.
3. ¿En qué medida el programa conjunto era la mejor opción para responder a los desafíos descritos en el objetivo de desarrollo del proyecto, reducir la pobreza de productores y productoras de quinua y otros granos andinos en las regiones de Ayacucho y Puno?	Identificación de opciones alternativas en los antecedentes del PC y, en la actualidad, por los principales actores participantes.	Antecedentes del diseño del proyecto.	Socios y Coordinador del PC.
4. ¿En qué medida son válidos los objetivos del programa conjunto en relación a los objetivos de la política nacional y los ODS?	Grado de correspondencia entre los objetivos del proyecto con los objetivos nacionales y los ODS.	Documentos referidos a los objetivos del PC, del país, y los ODS.	
5. ¿En qué medida la implementación del programa conjunto (una implementación realizada con socios de NU, gobierno, sector privado y otras organizaciones) contribuyeron a generar un valor añadido para resolver el problema de pobreza de las productoras y productores de la quinua de Ayacucho y Puno?	Sinergias producidas en la implementación del PC y su aporte a un modelo de gestión del desarrollo más apropiado para resolver el problema de pobreza.	Resultados de M&E.	Socios Directivo, Coordinadores del PC.

VALIDEZ. **Grado en que la estrategia es lógica y consistente, criterios de selección de las áreas geográfica de intervención, niveles de gobierno que serán atendidos en el marco del Proyecto así como la coherencia entre el diseño técnico del Proyecto y el presupuesto asignado.**

6. ¿En qué medida el diseño del programa conjunto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/resultados, metas y plazos fueron realistas?	Grado de coherencia lógica interna del diseño del programa conjunto? Brecha entre los objetivos, metas y plazos con respecto a los logros avanzados.	. Documentos de diseño del PC	
7. ¿El diseño tuvo en consideración los arreglos institucionales, los roles, la capacidad y el compromiso de las partes interesadas? ¿Las contrapartes participaron en el diseño?	Nivel de participación de las contrapartes en el diseño del PC. Nivel de compromiso de las partes interesadas en el diseño del proyecto.		Contrapartes.
8. ¿Qué tan útiles fueron los indicadores del programa conjunto para valorar el progreso del mismo? ¿El o los mecanismos de seguimiento fueron útiles y prácticos?	Decisiones tomadas para el ajuste del proyecto, en su implementación, sustentadas en los indicadores y mecanismos de seguimiento.	Matriz de M&E. Instrumentos de aplicación del M&E.	Coordinadores del proyecto. Dirigentes de las organizaciones.

EFECTIVIDAD. **De los procesos, productos, resultados intermedios y finales. El análisis se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML. También se valorará la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto**

9. ¿En qué medida el programa conjunto desarrolló los productos y alcanzó los resultados descritos en el documento de proyecto?	Brechas entre los productos y resultados descritos en el proyecto con respecto a los productos y resultados alcanzados en la implementación del proyecto.	Documento del PC y POA. Reportes de M&E	Coordinadores del proyecto,

10. ¿Qué buenas prácticas, experiencias exitosas, lecciones aprendidas y experiencias replicables se han identificado? Por favor descríbalas y documéntelas	Prácticas exitosas y replicables identificadas. Lecciones emergentes identificadas.	Reportes de M&E	Coordinadores del proyecto. Dirigentes de las organizaciones.
11. ¿Cómo ha mejorado la capacidad de los socios implementadores para desarrollar un acción eficaz para reducir la pobreza de las productoras y productores de la quinua en Ayacucho y Puno?	Capacidades mejoradas por los socios para una acción efectiva para reducir la pobreza de las productoras y productores de la quina en Ayacucho y Puno.		Implementadores.
12. ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a aumentar el diálogo entre los actores/socios y a que estos se involucren en temas de desarrollo y de políticas para mejora de la productividad y condiciones laborales de las productoras y productores de la quinua en Ayacucho y Puno?	Nivel de avance del diálogo entre los actores y socios, en el tiempo del proyecto, tanto en temas de desarrollo como de políticas orientadas a la mejora de la productividad y condiciones laborales de las productoras y productores de quinua en Ayacucho y Puno.		Actores y socios participantes.

EFICIENCIA **en el uso de recursos: Grado en que los recursos/insumos se convirtieron en resultados.**

13. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (estructura de gobernanza y de toma de decisiones; gestión de los recursos financieros y humanos: un plan de trabajo, un solo presupuesto) tomando en consideración los resultados alcanzados?	Pendiente de clarificación		
14. ¿En qué los productos del programa conjunto y sus resultados fueron coherentes y sinérgicos en comparación con intervenciones con un solo ejecutor? ¿Cuáles fueron las ganancias y pérdidas de esta estructura de gestión?	Efectos sinérgicos identificados en la intervención conjunta. Balance de ganancia y pérdidas resultantes u observadas de la estructura de gestión.	Reportes de M&E de productos y resultados.	Socios y Coordinadores del proyecto.

15. ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) tuvo que enfrentar el programa conjunto y en qué medida afectó su eficiencia?	Obstáculos y nudos críticos identificados que afectaron la gestión y eficiencia del proyecto.	Reportes de M&E. Decisiones tomadas.	Socios y coordinadores del proyecto.

IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD**. Orientación del proyecto**

16. ¿Qué contribuciones hizo el programa conjunto al fortalecimiento de las capacidades y los conocimientos de los socios implementadores (el gobierno, los actores provinciales/locales, las agencias implementadoras) para fomentar de los resultados?	Capacidades fortalecidas de los socios implementadores para el logro de los resultados del proyecto.		Socios implementadores.
17. ¿En base a la evidencia disponible, es posible determinar si el programa conjunto ha tenido alguna contribución en los ODS?	Niveles de avance en los resultados del proyecto contrastados con los ODS.	Reportes de M & E. Informes de progreso.	Socios, Coordinador Nacional
18. ¿Qué parte de los resultados pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución del Proyecto?	NO APLICABLE La evaluación no esta dirigida a la medición de impacto.		
19. ¿Qué mecanismos existía y cuáles se han puesto en práctica por el programa conjunto para asegurar los resultados, por ejemplo, mecanismos de coordinación a nivel político, alianzas, redes, etc.?	Mecanismos institucionales y organizativos identificados que juegan un papel significativo en el aseguramiento de los resultados.	Diseño del proyecto, estrategia y herramientas de gestión.	Socios, Coordinadores del proyecto.
20. ¿Hasta qué punto se puede replicar o escalar en zonas de similares características el programa conjunto?	Elementos y factores identificados que sirven de sustento / limitación para un escalamiento de la experiencia.		Coordinadores del proyecto, implementadores.

Anexo II: Guía de preguntas para las entrevistas abiertas

PREGUNTAS	ACTORES				
	ET PCGA **Coordinadores**	**Punto Focal** **SNU**	**Punto Focal** **GOB Perú**	**Implementadores**	**Dirigentes productores**
¿Qué tiempo tiene participando en el Proyecto?					
¿Cuál es su rol principal?					
¿Participó en el diseño del proyecto?					
¿Ha participado en las decisiones que se han tomado en el proceso de implementación del proyecto?					
¿En qué procesos de diálogo y toma de decisiones ha participado?					
¿Qué ventajas y desventajas observa en el modelo de Proyecto Conjunto con el que se ha diseñado, gestionado e implementado el proyecto?					
¿Cuáles considera que son los principales éxitos obtenidos por el proyecto? - Brechas de pobreza y género - Cadena de valor de la quinua - Calidad de organización y gestión del proyecto					
¿Qué es lo que no ha funcionado afectando la marcha y resultados del proyecto?					
¿Dónde han estado o están los principales nudos críticos?					
¿Cuáles son los principales beneficios que les ha aportado el proyecto?					

¿Su participación en el proyecto ha hecho que mejoren sus capacidades productivas, organizativas, de planificación, etc.? ¿En qué ha mejorado?					
¿Su organización se ha visto fortalecida por su participación en el proyecto? ¿En qué se ha fortalecido?					
¿De su participación y experiencia, diría que se ha hecho un avance en superar las condiciones de pobreza de las productoras y productores de quinua? ¿Qué tan importante ha sido el avance?					
¿Cuáles son los factores o actividades del proyecto que más han ayudado a que los productores y productoras mejoren su situación económica y social?					
¿Cuál es su percepción del compromiso y participación de las agricultoras y agricultores en el proyecto? ¿Y, el de sus organizaciones?					
¿Cuál es su percepción del compromiso y participación de los técnicos y consultores que han participado en el proyecto?					
¿Qué cambios y ajustes se ha producido en la implementación del proyecto con respecto al diseño original? Con respecto a los ámbitos de intervención, población beneficiaria, estrategias y resultados y productos esperados?					
¿Considera que el PC ha estado alineado con las estrategias nacionales? ¿Con las estrategias de la OIT, FAO y UNESCO? ¿Identifica alguna discrepancia o variación notable?					
¿Hubo una aplicación regular o sistemática del sistema de M&E del proyecto? ¿Cuáles fueron los principales instrumentos y mecanismos utilizados ¿Qué dificultades se enfrentaron en su implementación? ¿Se las pudo superar? ¿Qué uso se le dio a los reportes y resultados del M&E?					

¿Cuál es su balance sobre los productos desarrollados y resultados obtenidos con ellos?					
¿Es su primera experiencia con un PC? ¿Comparado con los proyectos con modelos de gestión más simple, cuál es su apreciación sobre su efectividad para superar las condiciones de pobreza?					
¿Teniendo en cuenta los resultados del PC, considera que se ha contribuido a alcanzar, en alguna medida, los ODS?					
¿En su criterio, han surgido o se han construido condiciones para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos? ¿Qué condiciones?					
¿Hasta qué punto es posible escalar el PC en las mismas zonas y otras? ¿Qué elementos o factores apoyan la escalabilidad y cuáles lo dificultan?					

Anexo III: Anexo estadístico sobre la participación de los productores

AIII.1 PUNO – PRODUCTORES
DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO Y TIPO DE ORGANIZACIÓN

	F (1 185)	M (947)	Total (2 132)
Asociación	71,.6	74,2	72,7
Cooperativa	28,1	25,7	27,0
Total*	99,7	99,9	99,7

	Asociación (1 551)	Cooperativa (576)	Total (2 132)
Femenino	54,7	57,8	55,6
Masculino	45,3	42,2	44,4
Total	100,0	100,0	100,0

* La diferencia porcentual en los totales corresponde a 5 participantes que declararon pertenecer a otro tipo de organización (institución pública e independiente), de los cuales 4 casos pertenecen al género femenino y 1 al género masculino.

AIII.2 PARTICIPACIÓN EN PROGRAMA ORGÁNICO

Fases del Programa Orgánico	Total	Género		Tipo de organización	
		Femenino	Masculino	Asociación	Cooperativa
Fase I (2015-2016)	500	253	247	370	130
Fase II (2016-2017)	214	129	85	21	193
Solo Fase I	439	223	216	352	87
Solo Fase II	153	99	54	3	150
Fase I y II	61	30	31	18	43
Total	653	352	301	373	280

De los 2132 participantes, el 23,4% participó en la Fase I, y el 10,0% en la Fase II. En la Fase II ingresaron 153 nuevos participantes De los que participaron en la Fase I sólo el 12,2% lo hicieron también en la Fase II., lo cual es equivalente al 2% del total general de productores participantes en el proyecto. La composición en la Fase I fue equilibrada por género, pero con un presencia mayoritaria de productores pertenecientes a asociados, casi 3 a 1 con respecto a cooperativas. En la Fase II el género femenino supera al masculino en 1,5 veces, y con un amplio predominio, de 9 veces, respecto a las cooperativas. Entre los que participaron en ambas fases, hay una relación equilibrada entre los géneros, con un predominio de las cooperativas, de 2,4 veces, sobre las asociaciones

.

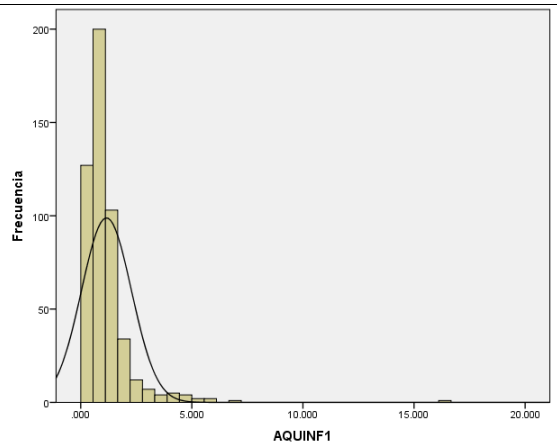
AIII.3 PUNO - PROGRAMA ORGÁNICO: ÁREA CULTIVADA Y RENDIMIENTOS

Histogramas y Estadísticos[6]

A. FASE I: Campaña 2015/2016

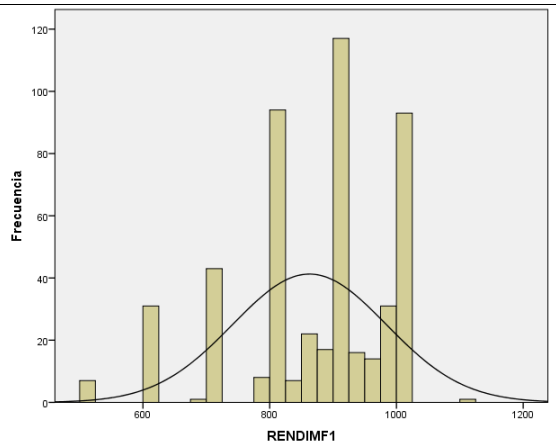
N = 502

Área cultivada (Has)



Media	1.15803
Desv. típ.	1.125325
Mínimo	.100
Máximo	16.260

Rendimiento (Kgm/Ha)

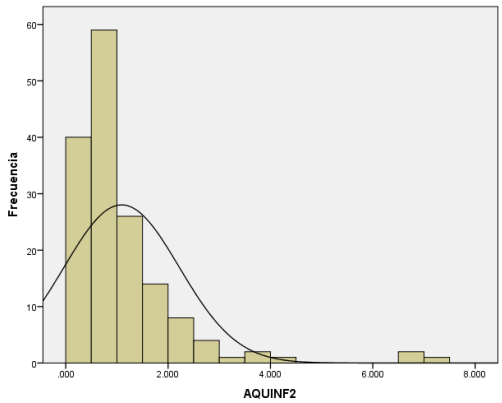


Media	862.66
Desv. típ.	121.354
Mínimo	500
Máximo	1100

B. FASE II: Campaña 2016/2017

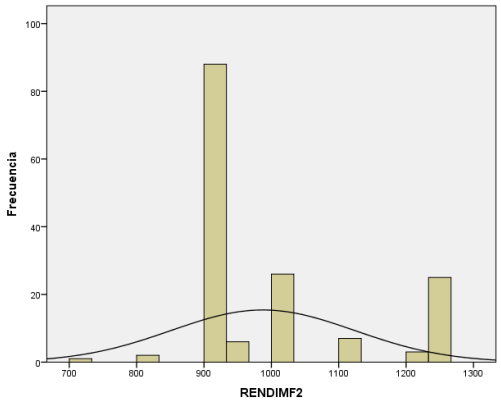
N = 158

Área cultivada (Has)



Media	1.09244
Desv. típ.	1.124663
Mínimo	.080
Máximo	7.490

Rendimiento (Kgm/Ha)

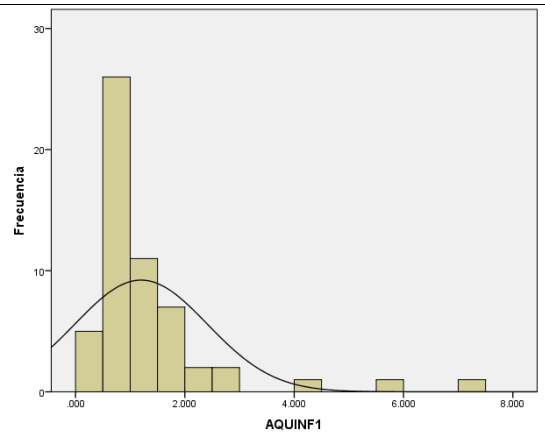
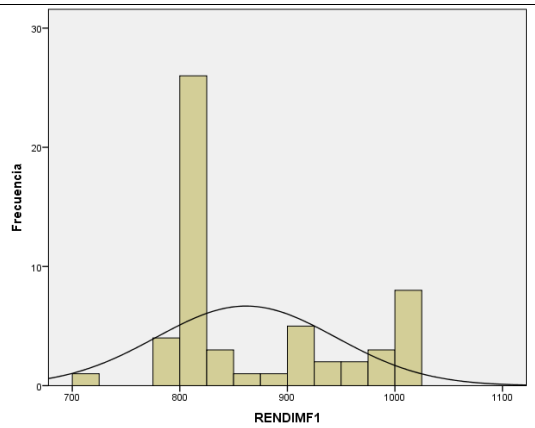


Media	987.34
Desv. típ.	136.370
Mínimo	700
Máximo	1260

[6] Elaborado a partir de la base de datos (archivo Excel) contenido en el Informe Final del Programa Orgánico. La base Excel fue importada para su procesamiento en el SPSS, previa reestructuración de los registros y variables. La base de datos utilizados en esta sección difieren, aun cuando de manera muy pequeña, con los datos de las otras secciones provenientes de la base de datos general de resultados.

C. Productores que participaron en las dos fases
N = 56

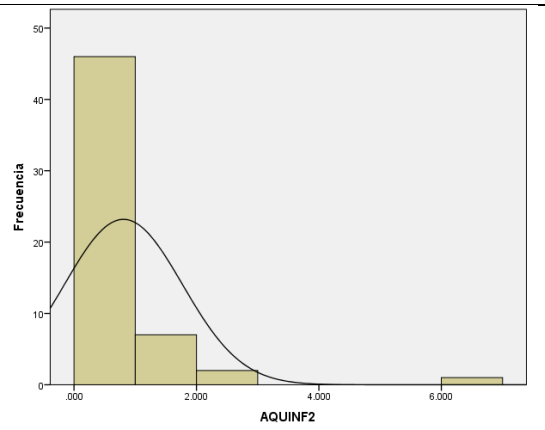
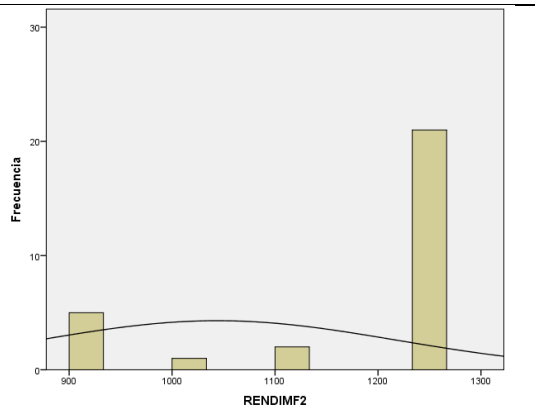
C.1 Resultados en Fase I

Área cultivada (Has)	Rendimiento (Kgm/Ha)
	

Media	1.19875
Desv. típ.	1.210823
Mínimo	.240
Máximo	7.040

Media	861.54
Desv. típ.	83.640
Mínimo	700
Máximo	1000

C.2 Resultados en Fase II

Área cultivada (Has)	Rendimiento (Kgm/Ha)
	

Media	.80718
Desv. típ.	.963311
Mínimo	.030
Máximo	6.700

Media	1043.93
Desv. típ.	173.286
Mínimo	900
Máximo	1260

AIII.4 PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE PUNO EN ACTIVIDADES SELECCIONADAS DEL PROGRAMA*

Sobre un total de 2 132 productores participantes

Tema de la actividad	Número de actividades realizadas	Total de participantes en la actividad		Veces que participó		
		N	%	Solo una vez	Dos veces	Más de dos veces
Abono orgánico (Proveedores)	5	196	9,2	171	25	
Semilla de calidad (Proveedores)	6	49	2,3	25	10	14
Control de plagas y enfermedades	3	111	5,2	108	3	
Cuaderno de campo	6	104	4,9	104		
Evaluación de parcelas	2	26	1,2	26		
Instalación de UNICAS	2	129	6,1	129		
Formación de auditores internos	2	14	0,7	1	13	
Cadena de valor	3	31	1,5	31		
Cooperativismo y educación financiera	31	1029	48,3	926	94	9
Mercado / Comercialización	4	135	6,3	120	15	
Foros y congreso	4	180	8,4	154	15	11

Fuente: Matriz general de participantes en el Proyecto. Documento Excel proporcionado por el Coordinador general del PC GA. (Recibido al término de la consultoría)

* Las actividades corresponden a las fechas de realización que figuran en la matriz general. La columna Número de actividades realizadas corresponde a las diferentes fechas de realización en el período de ejecución de proyecto. Solo se ha trabajado el caso de Puno por el mayor énfasis puesto por el proyecto en esta región, y debido a que la reestructuración de la base de datos en Excel (su conversión a SPSS) ha sido muy laboriosa y demandante de tiempo. Para esta conversión y análisis se ha empleado un tiempo adicional al previsto en el contrato de consultoría.

AIII.5 PRODUCTORES DE PUNO

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES SELECCIONADAS

SEGÚN GÉNERO Y SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN

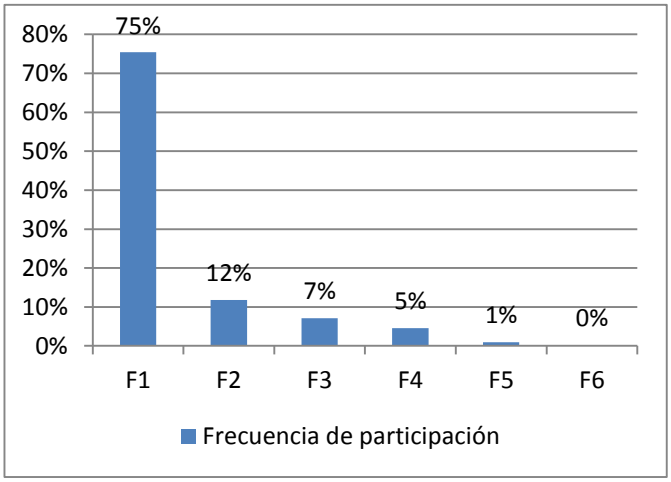
	Número de actividades realizadas	Número de participantes en las actividades				
		Total (2 132)	Género		Tipo de organización	
			Femenino (1 185)	Masculino (947)	Asociación (1 551)	Cooperativa (576)
Abono orgánico (Proveedores)	5	196	110	86	154	42
Semilla de calidad (Proveedores)	6	49	29	20	17	32
Control de plagas y enfermedades	3	111	73	35	7	104
Cuaderno de campo	6	104	67	37	5	99
Evaluación de parcelas	2	26	11	15	7	19
Instalación de UNICAS	2	129	92	37	118	11
Formación de auditores internos	2	14	5	9	4	10
Cadena de valor	3	31	25	6	17	12*
Cooperativismo y educación financiera		1029	633	396	1 265	160*
Mercado / Comercialización	4	135	43	92	65	70
Foros y congreso		180	66	114	117	60

* En estas actividades un pequeño grupo de 5 participantes declaró pertenecer a otro tipo de organización (institución pública e independiente). De los cuales 2 casos se ubicaron en cadena de valor, 3 casos en Foros, y 5 casos en Cooperativismo.

AIII.6 AYACUCHO: PRODUCTORES QUE PARTICIPARON EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN COOPERATIVISMO Y EDUCACIÓN FINANCIERA

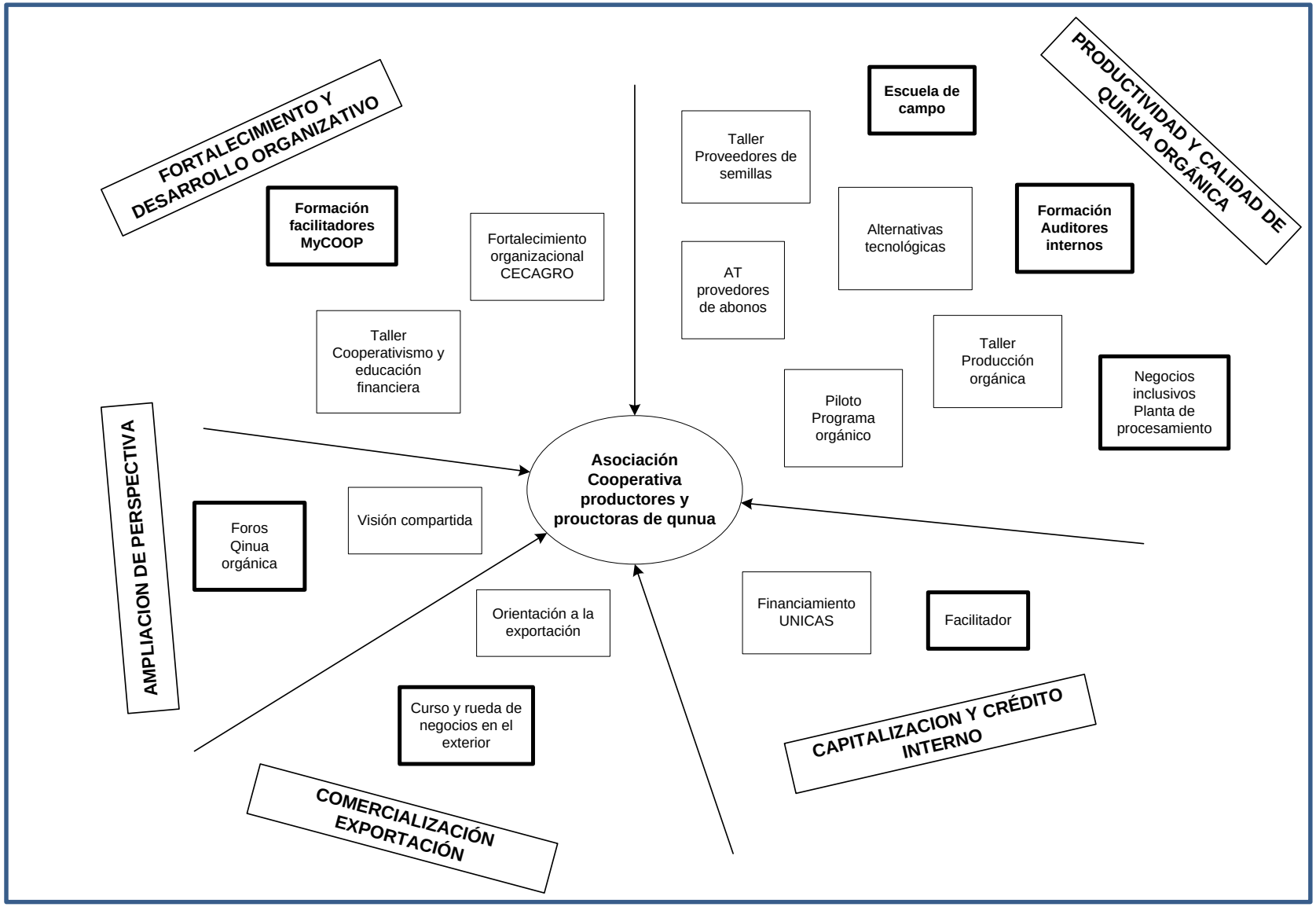
Sobre un total de 41 fechas en las que se programaron las actividades
Del 5 de noviembre de 2015 al 10 de diciembre de 2016

Frecuencia de participación	N°	%
F1	647	75,4
F2	101	11,8
F3	61	7,1
F4	39	4,5
F5	8	0,9
F6	2	0,2
Total	858	100,0



Anexo IV: PC GA Esquema de Intervención

Esquema de Intervención
CON ENFOQUE DE DERECHOS, GENERO, IDENTIDAD CULTURAL Y MEDIO AMBIENTE
Estrategia centrada en la cadena de valor de la quinua orgánica



Anexo V: Ayacucho y Puno: Implementación de actividades en la línea mensual del tiempo – Julio 2015 a Diciembre 2016*

	2015					2016											
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	CdV								CdV				CdV 2					
			Foro						Foro		Foro							
					Reu Mult Espacio Nacional				Com Mult		Lanzam PCGA		Tall Reg actores					
PUNO				Abonos	Abonos 2		Abonos											Pres NorTec Abonos
				Mercado	Marca							ComExp Uruguay		R ComExp	ExpoAlim Lima	Rueda Neg México	Pres Exp México	
						Semilla	Semilla			Semilla	Semilla	Semilla	Semilla 2					
						Cooperat EdFinan	Cooperat EdFinan 9	Cooperat EdFin 13	Cooerat EdFinan	Cooperat EDFinan	CECAGRO	CECAGRO	CECAGRO			Fort Coop Agrarias		
													MyCoop	UNICAs				
								Prod Org 2				Alt Tecnol			Pilot Prg Orgánico	Auditores internos	Valid Doc Alt Tecn	
													Plan Compet					

Fuente: Base de datos general PCGA.xlsx; Matriz Sistematización PCGA

*En algunas actividades se incluye un número para indicar las veces que la actividad ha sido registrada con una fecha diferente en el mismo mes. En los demás casos se trata de una sola actividad registrada en el mes. Esto es así tanto en caso de Ayacucho como de Puno.

JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
									Reu Mesa Técnica	MT Estatut competitiv		T Present P Compet	Reu Mesa Técnica	Present Alt Tecnológ 2	Convocatoria Prog Score T	T validación Alter Tecnol	
										Lanzamient PCGA Ayac							
Des CdV		F Fac CdV										C CdV					
F Prom Ext												F Faciliador MyCoop		F Auditores internos	F Facilitadors CdV	C MyCoop productores	
Cooper																	
		Import cert semillas cal		Insumos de calidad					Uso semilla calidad					C Prod Sem y abonos 3		T abonos prop Nor T	
AYACUCHO									Post cosecha								
		Foro reg 2															
			Sens igualdad género														
				T Coop Ed Financ 2	T Coop Ed Financ 2	T Coop Ed Fin 7	T Coop Ed Financ 11	T Coop Ed Financ 7	T Coop Ed Financ 8	T Coop Ed Financ	C Com Ext Uruguay			Seg Neg Inc + Cap Asoci	Réplca Curso Com exterior		T Coop Ed Financ
															Rueda Neg Exp México		
															UNICAs		

Anexo VI: Lista de personas entrevistadas

LIMA

Miguel Maldonado Cáceres, OIT – PCGA, ET-PCGA

María Alicia De La Rosa Brachowicz, FAO – PCGA, ET-PCGA

Laura Alvarado Barbarán, FAO – PCGA, ET-PCGA

Sophie Archabault, UNESCO – PCGA, ET-PCGA

Enrique López-Hurtado, UNESCO, Punto Focal SNU

Alex Llanos, Swisscontact, Coordinador de proyecto de competitividad

Heber Fundes Buleje, PRODUCE, Punto Focal SNU

AYACUCHO

Carlos Alvíar, Gerente General de la Región

Wilfredo Ayala, Director de la DRA, Gobierno Regional

Nadiezhda Minaya Angeles, Dirección Reg. de Producción, Consultor

Wilbert Villano Tárraga, FAO – PCGA, ET-PCGA

Joel Gutierrez, OIT – PCGA, ET-PCGA

Antonio Garcia Ver, Mesa Técnica - GRDE Gobierno Regional Ayacucho, Punto Focal SNU

Zenobio Pérez Sullca, Planta de procesamiento de Pamparque, Acos Vinchos

Asistencia a reunión de balance de participación del grupo de Ayacucho, realizada en Puno con los siguientes participantes:

Zenobio Pérez Sulca, Asoc. Agroecológica “Campo Verde”
Waldo Bustamante, IDESI
Dereh Visser, FINCA Perú
Edilberto Soto Tenorio, CERX
Julio Ochoa Gamboa, Asoc. Productores “Inti Raymi”
Tony Tineo, Cahuana, Coop. Agraria “Cultivos Andinos – Chiara”
Raúl Salvatierra de la Cruz, Coop. Agraria “San Antonio de Manallasacc
Wilbert Villano Tárraga, Coordinador PCGA Ayacucho
Estenio Durand Villafuerte, Andina Crops (Responsable zonal)
Mariano A. Jerí Pérez, DRA Ayacucho
Teófilo Auqui Gómez, Coop. Agraria “Cultivos Andinos – Chiara”

Marco Antonio García Vera,

Jonathan Rojas Bautista, CAPAC Ltda., Tambillo.

Juan Escalante Espinoza, COOTAM, Tambillo

Vidal Gastelú Palomino, CAOLAVE, Acos Vinchos

Naduezhda Mknaya Ángeles, DIREPRO Ayacucho

PUNO

Cleber Muñoz Tapara, FAO – PCGA, ET-PCGA

Jose Manuel Prieto, OIT - PCGA ET-PCGA

Kleny Giovanna Arpasi Valero, AA EL COLLAO, Punto Focal SNU

Bonifacio Chambi Apaza, AGRO RURAL, Punto Focal SNU

Entrevista en grupo a productores de cooperativas

Central de Cooperativas CECAGRO

Luciano Añasco, Presidente

Patricio Colca, Vicepresidente.

Cooperativa CAPRO SEMILLA*

Jesús Casquino, Coop. , Asoc. Los Aynis de Santa María, Ilave (15/12)

Rebeca Colque, Idem, Asoc del Altillo, Cabana (46/13)

Benjamina Gonzalo, Asoc. Inmaculada Concepción, Pomata (20/12)

Guillermo Cotimbo, Presidente

OTRAS COOPERATIVAS*

Constantino Flores, Coop. San Miguel Arcangel (38/23)

Lourdes Soto, Coop. CAPOS Ayaviri-Pucara (53/13)

Bernardino Yanqui, Cooperativa de Servicios Múltiples, Caracoto (30/19)

.* Todas estas cooperativas forman parte de CECAGRO

Anexo VII: Lista de documentos revisados

- Documento del Proyecto – Joint Programme Document
- 4 Perú Marco de Resultados_Final (15 09 2014)
- 5-6 Joint Programme Work Plan and Budget (03 10 2014)
- 7 Performance Monitoring Framework (03 10 2014)
- Análisis de la CDV de la quinua en Perú OIT_The Lab
- Diagnóstico Brechas de Género Resultados 16 07 2015
- Bases Concurso Negocios Inclusivos – Ayacucho
- Matriz de implementación
- Propuesta Modelo Puno y anexos
- Programa Orgánico: Informe producto 1 e Informe de Producto 2.
- SDG Fund – Monitoring Report 3 2016 12 23
- Ayuda memoria PCGA 02 02 17
- Sistematización Programa Conjunto "Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible de productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno" (PC Granos Andinos). Nancy Catacora Garnica – Nelly Pauccar Meza. 31.3.2017.
- Presentación PCGA Congreso Mundial
- Lista potenciales entrevistados Evaluación Final PCGA

Bases de datos del programa

- Matriz General de Participantes en el PCGA (Excel)
- Bases de datos del Programa Orgánico – Puno (Excel)

Anexo VIII: Lecciones Aprendidas

Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT ○ **Título del Proyecto:** Programa Conjunto "Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible de productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno" (PC-Granos Andinos) ○ **TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: PER/14/52/UND** **Nombre del Evaluador:** Luis Soberón Álvarez **Fecha: Marzo 2017** **Las siguientes lecciones aprendidas has sido identificadas durante el curso de la evaluación.**	
Elemento LA 1	**Texto**
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	LA1. Los Proyectos tienen que ser más realistas en cuanto a los plazos para alcanzar los objetivos inmediatos y sus metas ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder lo avanzado. Por ende, se debe tener mayor cuidado en la fase de diagnóstico, incluyendo visitas de campo, a fin de asegurar supuestos realistas.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	La lección aprendida está referida a contextos de intervención complejos en los que los procesos de desarrollado para alcanzar un nivel de cambio sostenible requieren de un tiempo largo de maduración. Para determinar el plazo del proyecto es necesario un diagnóstico sustentado en un trabajo de campo que verifique los supuestos de la hipótesis de intervención. Así mismo, se requiere procesos de evaluación intermedio sobre la dinámica interactiva del proyecto a fin de hacer los ajustes necesarios.
Usuarios meta/Beneficiarios	Diseñadores de proyecto, Comités de Gestión del proyecto, Coordinadores del proyecto.
Retos/lecciones negativas – Factores causales	Conocimiento del tipo de realidad o contexto sobre el que se intervendrá, y desarrollo de capacidades para pensar y operar con un enfoque de dinámica de sistemas.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Un factor clave es el compromiso de los participantes en el proyecto, tanto los que contribuyen en el lado de la intervención como los beneficiaros o titulares de derechos del proyecto.

Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Dimensionar los proyectos en términos realistas tomando en cuenta la complejidad de la realidad que se busca intervenir, los recursos humanos necesarios, y los fondos asignados.
Elemento LA 2	**Texto**
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	LA2. Es fundamental, a fin de no perder los resultados logrados, sobre todo en Proyectos de muy corta duración, dar prioridad a la identificación y apoyo de los actores que puedan continuar impulsando los procesos de desarrollo y su consolidación.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	Para que se consoliden los procesos de desarrollo impulsados por el proyecto se requiere contar con socios que den continuidad a las acciones. Esto que es algo que debe ser previsto desde el inicio de la ejecución del proyecto y a lo cual hay que dar un seguimiento en durante la ejecución del proyecto, y en lo posible post proyecto.
Usuarios meta/Beneficiarios	Los responsables del proyecto y las organizaciones y dirigentes líderes de la población beneficiaria.
Retos/lecciones negativas – Factores causales	Que los socios y contrapartes locales sostengan sus compromisos con los procesos de desarrollo impulsados por el proyecto.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Identificar actores que jueguen un rol clave en la animación de la acción de desarrollo.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Incluir este factor de apoyo en los supuestos de la efectividad del proyecto, y monitorear su vigencia en el tiempo. Podría incluirse un componente de fortalecimiento a alguno de los actores clave.
Elemento LA 3	**Texto**
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	LA3. La capacidad adaptativa y coordinación fluida, entre y con los actores participantes, ha permitido que el modelo de trabajo conjunto sea pertinente generando un valor superior. Los aspectos más destacados son la Coordinación y seguimiento dado al proyecto a un nivel global, el reconocimiento y apoyo a las mesas técnicas regionales para la validación y coordinación en la realización de las actividades, la articulación con los gobiernos regionales, y la coordinación para la adecuación de los materiales de capacitación y asistencia técnica al medio sociocultural.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	Procesos complejos en los que la intervención para el desarrollo es realizada por una multiplicidad de agentes autónomos. No obstante que comparten un plan común concertado, cada cual tiene sus propias formas de operar y contextos institucionales condicionantes.
Usuarios meta/Beneficiarios	Responsables del proyecto y socios y contrapartes, incluyendo a las organizaciones líderes de la población beneficiaria.

Retos/lecciones negativas – Factores causales	Se requiere una coordinación fina para ajustar las intervenciones específicas de tal manera que generen las sinergias esperadas para la dinámica de cambio de conjunto del sistema en el que se está interviniendo.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Rol clave del Coordinador general del proyecto y de los coordinadores regionales. Acompañado de instrumentos adecuados de seguimiento a la gestión del proyecto.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Incluir en el perfil del Coordinador general y de los coordinadores regionales capacidades y competencias de coordinación y facilitación de procesos en situaciones en las que interviene un número de amplio de actores en la implementación del proyecto.

Anexo IX: Buenas Prácticas

Plantilla de Buenas Prácticas OIT

- **Título del Proyecto:** Programa Conjunto "Inclusión Económica y Desarrollo Sostenible de productores y productoras de quinua en zonas rurales de extrema pobreza de Ayacucho y Puno" (PC-Granos Andinos)
- **TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: PER/14/52/UND**

Nombre del Evaluador: Luis Soberón Álvarez **Fecha: Marzo 2017**

Las siguientes buenas prácticas han sido identificadas durante el curso de la evaluación.

Elemento BP 1	**Texto**
Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)	BP1. Establecimiento de alianzas para reunir los conocimientos y herramientas que provienen de diversos campos de especialización y organizar su articulación para una intervención potente en un sistema complejo de pobreza.
Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Situaciones complejas de intervención.
Establezca una clara relación causa-efecto	Para la efectividad de la intervención se requirió la participación de varias agencias a fin de asegurar un tratamiento integral y sistémico. Los avances logrados fueron posibles por debido a este modelo de intervención.
Indique el impacto medible y los beneficiarios meta	Transición de una producción de quinua convencional a una producción de quinua orgánica certificada, fortalecimiento organizativo para la venta colectiva, con mejores condiciones de precio. Productores y productoras de quinua, de distritos con altos niveles de pobreza, en la región de Puno.

Potencial para replicación y por quién(es)	Para ampliar la cobertura de población en la misma región de Puno, y en la región de Ayacucho.
Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)	Con pertinencia al Resultado referido a **Promover Empresas Sostenibles**, especialmente pequeñas y medianas empresas y cooperativas, por medio del **Diálogo Social**, así como por medio del **Asocio** (Partnership) con otras instituciones para una intervención integral de mayor efectividad.
Otros documentos o comentarios relevantes	Documentos relevantes de la OIT, con relación a este Resultado: **Programme and Budget for the Biennium 2016–17.** **Marco De Políticas Y Estrategias Para 2010-2015.**
Elemento BP 2	**Texto**
Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)	BP2. Identificar arreglos institucionales existentes que sirvan como espacio de diálogo y coordinación para la implementación y para un adecuado aterrizaje de la intervención. En los ámbitos de intervención ya existían sendas mesas técnicas de articulación entre actores públicos y privados y organizaciones representativas de la población, y organizaciones de sociedad civil. El proyecto operó coordinando sus actividades mediantes estas mesas contribuyendo, al mismo tiempo, a su fortalecimiento.
Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Práctica de diálogo y concertación entre actores públicos y privados, organizaciones representativas d la población, organizaciones de sociedad civil y entidades privadas. Se requiere de un contexto de confianza interinstitucional e interpersonal, y capacidad para sostener y respetar los compromisos.
Establezca una clara relación causa-efecto	Por medio del arreglo institucional de las mesas técnicas se coordinó la intervención del Proyecto con los actores participantes, lo que favoreció la aceptación y legitimidad de la intervención.
Indique el impacto medible y los beneficiarios meta	Los beneficiarios principales son los agricultores y agricultoras, en situación de pobreza, residentes en los ámbitos de intervención. En forma complementaria y articulada a los primeros, los técnicos formados para la oferta de servicios de apoyo al desarrollo empresarial de las asociaciones y cooperativas de los agricultores y agricultoras.
Potencial para replicación y por quién(es)	En el medio peruano las mesas técnicas, tienen una amplia difusión, y se han constituido en diversos lugares. Lo que se requiere es contar con un diagnóstico de su desarrollo institucional, para determinar su potencialidad y necesidades de fortalecimiento.

Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)	Con pertinencia al Resultado referido a **Promover Empresas Sostenibles**, especialmente pequeñas y medianas empresas y cooperativas, por medio del **Diálogo Social**, así como por medio del **Asocio** (Partnership) con otras instituciones para una intervención integral de mayor efectividad. Habria que agregar aquí el Resultado de Promover un ambiente institucional y tejido social favorable al crecimiento de las Empresas Sostenible.
Otros documentos o comentarios relevantes	Documentos relevantes de la OIT, con relación a este Resultado: **Programme and Budget for the Biennium 2016–17.** **Marco De Políticas Y Estrategias Para 2010-2015.**
Elemento BP 3	**Texto**
Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)	BP3. Formar recursos humanos con capacidades para ofrecer servicios de asistencia técnica y capacitación a los agricultores y agricultoras y a sus asociaciones y cooperativas que den continuidad a los procesos de desarrollo y a un desarrollo más autónomo.
Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Existencia de personal técnico y profesional con las calificaciones de base necesarias, y con interés, para formarse como facilitadores y especialistas en temas e desarrollo empresarial, procesos técnicos de producción y mejora de la productividad, y desarrollo asociativo y cooperativismo. Se requiere generar condiciones para que las empresas y cooperativas de los agricultores y agricultoras estén en capacidad para pagar por sus servicios y consideren legítimo que se tenga que pagar por dicho servicios. Una limitación a superar es la tendencia a esperar que toda ayuda recibida sea gratis (subsidiada por la agencias de desarrollo), y que este comportamiento sea reforzado por agencias que efectivamente subsidian ya sea entera o parcialmente este tipo de servicios.
Establezca una clara relación causa-efecto	Al momento actual de avance del Proyecto los servicios que se vienen desarrollando todavía son subsidiados, en consideración a que se trabaja con poblaciones en situación de pobreza. La expectativa es con el incremento de su productividad y una mejor posición de mercado cuenten con los recursos para pagar por los servicios de asesoría y capacitación.
Indique el impacto medible y los beneficiarios meta	Los servicios ofertados han propiciado un fortalecimiento de cooperativas líderes, y un avance en el paso de una agricultura convencional de quinua a una agricultura orgánica certificada.
Potencial para replicación y por quién(es)	Intervenciones futuras por agencias de desarrollo dirigidas a contextos de pobreza en los que se requiere de enfoques de desarrollo que trabajen en toda la cadena de valor, a fin de generar cambios en la organización, desarrollo productivo, acceso a los mercados, desarrollo de competencias de gestión empresarial, en un marco de derechos, empleo decente, equidad de género, medio ambiente, y fortalecimiento de las identidades culturales.

Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)	Con pertinencia al Resultado referido a **Promover Empresas Sostenibles**, especialmente pequeñas y medianas empresas y cooperativas, por medio de la generación de servicios financieros y no financieros para su desarrollo y fortalecimiento.
Otros documentos o comentarios relevantes	Documentos relevantes de la OIT, con relación a este Resultado: **Programme and Budget for the Biennium 2016–17.** **Marco De Políticas Y Estrategias Para 2010-2015.**