



+

## INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

**Proyecto: C055/2009**

*“Fortalecimiento de capacidades locales para la producción agro-ecológica, comercialización y cuidado de salud materno-infantil con familias pobres productoras de anís del Distrito de Curahuasi, Apurímac”*

**País de Ejecución: Perú**

**ONGD: Fundación Albihar**

**19 de febrero de 2013**



## INFORME DE PROYECTO

### ÍNDICE:

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b> .....	4
1.1 Caracterización .....	4
1.2 Modificaciones.....	4
1.3 Fechas relevantes y Financiación .....	5
1.4 Resumen de la actuación.....	6
<b>2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN</b> .....	7
<b>3. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN</b> .....	12
3.1. Antecedentes del proyecto en la ONGD y en la zona de ejecución .	12
3.2. DISEÑO Y PROCESO.....	14
3.3. Ejecución .....	22
3.4. Seguimiento .....	26
3.5. Transferencia y cierre .....	27
<b>4. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b> .....	31
4.1. Pertinencia.....	31
4.2. Eficacia.....	36
4.3. Eficiencia .....	53
4.4. Impacto .....	58
5.6 Visibilidad.....	69
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	70

### Anexos:

- I. Ficha CAD
- II. Resumen Ejecutivo
- III. Informe de Trabajo de Campo
- IV. Matriz de Indicadores del proyecto
- V. Matriz de objetivos e hipótesis sobre los factores externos al proyecto
- VI. Mecanismo de seguimiento y de apoyo adicional a la Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi por parte de Albihar-CEDES
- VII. Reportaje fotográfico

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

Asociación de Productores de Curahuasi (APROCUR)  
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID)  
Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ)  
Centro de Estudios y Desarrollo Social (CEDES)  
Centro de Investigación y Capacitación Campesina (CICCA)  
Instituto Superior Tecnológico Público de Curahuasi (ISTPC)  
Grupo de Voluntariado Civil (GVC)  
Mesa de Negociación Andina (MENA)  
*Organizándonos para el Mercado (OpM)*,  
Oficina de Desarrollo Económico Social (ODES)  
Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi (RPAC)  
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)  
Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA)

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 1.1 Caracterización

Nombre del Proyecto:	<i>“Fortalecimiento de capacidades locales para la producción agro-ecológica, comercialización y cuidado de salud materno-infantil con familias pobres productoras de anís del Distrito de Curahuasi, Apurímac”</i>
Código del proyecto:	C055/2009
Entidad beneficiaria	Fundación Albihar
Socios locales:	Centro de Estudios y Desarrollo Social (CEDES)
Localización:	Municipio Curahuasi, Departamento Apurímac, Perú
Sector de actividad:	310 Agricultura, silvicultura y pesca
Nº Total de Beneficiarios Directos:	1027 campesino/as productores/as de anís del Valle de Curahuasi

### 1.2 Modificaciones

Fecha autorización	Modificaciones autorizadas
07/06/2011	<p><b>Primero:</b> Autorizar la modificación del Resultado 3, en el siguiente sentido:</p> <p><b>Resultado 3:</b> “Productores/as constituyen y operan un red de productores agropecuarios del distrito de Curahuasi – RPAC, para el acopio y comercialización de productos, opera con mercados nacionales y externos, canalizando no menos del 30% de la producción local de anís”.</p> <p>Autorizar la modificación de las siguientes actividades, en el sentido expresado a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subactividad A.1.3.4:</b> “Apoyo a la constitución de una Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi”.</li> <li>• <b>Actividad A.2.1:</b> “Investigación participativa sobre sistemas de producción orgánica para el cultivo de anís”.</li> <li>• <b>Actividad A.2.2:</b> “Instalación y asesoramiento en el proceso productivo y certificación de semillas, mediante la instalación de 4 Has. De campos semilleros y la puesta en marcha de un fondo rotatorio de semillas de calidad”.</li> <li>• <b>Actividad A.3.2:</b> “Saneamiento legal del comité de acopio y comercialización de la Red de Productores Agropecuarios”.</li> <li>• <b>Actividad A.3.3:</b> “Elaboración definitiva del Plan de Negocios para la Red de Productores Agropecuarios, que será implementado y operado a través</li> </ul>

	<p>de su Comité de Acopio y Comercialización”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad A.4.1:</b> “Realización de un estudio del efecto de los agroquímicos en el proceso productivo del cultivo del anís (<i>Pimpinella anisum</i>), en Curahuasi”.</li> </ul> <p><b>Segundo:</b> Autorizar la inclusión de la Actividad 3.8.1, tal como se expresa a continuación:</p> <p>3.8.1: “Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local del anís”.</p> <p><b>Tercero:</b> Autorizar a la ONG FUNDACIÓN ALBIHAR, a realizar la modificación presupuestaria que se planteó.</p>
10/01/2012	<p><b>Primero:</b> Ampliación del plazo de ejecución del proyecto hasta el 14 de abril de 2012 (tres meses). .</p> <p><b>Segundo:</b> Autorización de la modificación del Indicador 1, del Resultado 1 en el siguiente sentido: “Al final del primer año, 04 asociaciones de productores de anís, integradas y fortalecidas en su organización y capacidades de gestión, junto con agricultores particulares”.</p>

### 1.3 Fechas relevantes y Financiación

Fecha Prevista de Inicio	15/01/2010
Fecha Real de Inicio de las actividades programadas	15/01/2010
Fecha Real de finalización	14/04/2012
Fecha Presentación Informe Final (junto con el presente informe)	13/07/2012
Subvención otorgada por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo	300.000,00 euros
Aportación de la ONGD	22.370,00 euros
Aportación del Socio Local	9.232,00 euros
Otras aportaciones (Municipalidad de Curahuasi y beneficiarios)	44.230,65 euros
Intereses generados	4.136,90 euros
Coste total del proyecto	379.969,55 euros
Ejecutado en la fecha de finalización	379.969,55 euros

#### 1.4 Resumen de la actuación

El proyecto, tiene como objetivo principal contribuir a la reducción y alivio de la pobreza en el distrito de Curahuasi, mediante el fortalecimiento de las capacidades productivas, de gestión y de comercialización de sus principales agentes socio-económicos. Para el logro de este objetivo se definieron 4 resultados esperados:

**Resultado 1.** Gobierno local y organizaciones de productores/as, capacitados y fortalecidos, implementan un Plan de Acción distrital para el desarrollo de la cadena productiva del anís. El Proyecto persigue el fortalecimiento del Gobierno Local, las organizaciones de productores y la sociedad civil, así como el desarrollo de los valores comunitarios y el incremento de capacidades del capital humano. En síntesis, el proyecto persigue el desarrollo autónomo de las familias y productores/as del distrito de Curahuasi y su participación activa en el desarrollo económico local y regional. Para ello, desde la intervención se ha comprometido a aliados importantes como el la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), así como el Gobierno Regional de Apurímac y las entidades de desarrollo con las que se trabaja en una relación de alianzas estratégicas.

**Resultado 2.** Unidades productivas de cultivos de anís manejadas de manera eficiente y rentable con orientación agroecológica. Con los grupos organizados y capacitados, así como con el apoyo de los promotores/as comunales, se ha implementado un programa de apoyo para el mejoramiento de las unidades productivas de anís y agricultura complementaria con enfoque agro ecológico, logrando parcelas especializadas y eficientes, que complementan de manera adecuada sus cultivos con temas de ganadería y crianzas, apicultura, fruticultura, etc. De esta manera, se hace posible ampliar las áreas productivas, especializar la vocación económica de la cuenca y mejorar la producción e ingresos de las familias participantes en el proyecto.

**Resultado 3.** Productores/as organizados constituyen y operan una Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi-RPAC, para el acopio y comercialización de productos, que operan con mercados nacionales y externos, canalizando no menos del 30 % de la producción local de anís.

El presente resultado plantea desarrollar en los productores/as una cultura colectiva y empresarial que les permita insertarse en el mercado comercial y financiero de manera sostenida y legítima, constituyendo una Red de Productores y un Comité de Comercialización que opera el centro de acopio y comercialización del anís, permitiéndoles llegar al mercado de manera organizada y sistemática.

**Resultado 4.** Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil.

Este último resultado está orientado a poner freno al uso indiscriminado de agroquímicos que hasta el momento los productores/as de Curahuasi han utilizado con poca información y de manera muchas veces excesiva. Inició con el conocimiento del problema y la recopilación de información sobre el mismo; luego con la formación de capacidades en la propia población desarrollando campañas de prevención del uso indiscriminado. Finalmente se han implementado módulos de bio-huertos que demuestren tecnologías alternativas posibles de generalizar por los productores.

## 2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El diseño metodológico de la presente evaluación combina dos perspectivas de análisis que se han utilizado de manera complementaria en función de los criterios de evaluación y las necesidades de información.

### *Perspectiva de análisis hipotético-deductiva*

La primera perspectiva de análisis, está basada en una metodología de investigación hipotético-deductiva. Bajo esta perspectiva, el foco de atención se pone sobre los efectos que la planificación del proyecto ha previsto a priori, tanto a nivel de resultados como de objetivos. Estos efectos se comprobarían a partir de los indicadores previstos en la matriz de planificación del proyecto. En términos metodológicos, esta perspectiva de análisis requeriría de la comparación respecto a escenarios contrafactuales para determinar el efecto neto de la intervención sobre la población beneficiaria. El escenario contrafactual con el que se cuenta en la presente evaluación, en este caso el estudio de línea de base, permitiría comparar la situación de los beneficiarios en diferentes momentos del tiempo (comparaciones *antes y después*). De esta manera, la línea de base generada al inicio de la intervención sería comparada con una medición posterior o línea de comparación. Dicha medición ha sido tomada a partir de los instrumentos utilizados en la línea de base y de salida. Por un lado, la encuesta de opinión de agentes de la cadena productiva del anís y, por otro, las entrevistas a dirigentes de las asociaciones de productores y de la red de asociaciones, a funcionarios de la Municipalidad y de instituciones públicas vinculadas al proyecto.

Bajo esta perspectiva se valorará el criterio de impacto en función de los diferentes indicadores fijados en la matriz de planificación. La mayor parte de las comparaciones se establecerán entre los valores registrados en el informe de línea de base y la medición tomada en campo en el proceso de evaluación final y/o en la línea de salida. A fin de presentar una información más completa e ilustrativa, hemos incluido la medición de los indicadores registrada en el informe técnico final presentado por la ONGD a la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID).

Por otra parte, la valoración del criterio de eficacia estará basada, por un lado, en el cumplimiento de las metas fijadas en los resultados y objetivos del proyecto, aspectos a ser estimados mediante los indicadores definidos para tal fin. Y por otra parte, se utilizará la valoración del grado en que las actividades conducen a la consecución de los resultados y estos a su vez contribuyen a la consecución de los objetivos (lógica de intervención vertical). Es importante destacar que puede ocurrir que las metas fijadas en el diseño de la intervención no se hayan establecido de manera adecuada. Así, es posible que se hayan fijado una metas demasiado ambiciosas y los indicadores arrojan un cumplimiento parcial de las mismas, o bien porque éstas hayan sido modestas y los resultados evidencian un cumplimiento notablemente mayor de lo esperado. En ninguno de los dos casos podría concluirse de manera categórica que la intervención

ha sido o no eficaz. Nuestro análisis pretenderá dilucidar la adecuación de la formulación de estas metas, acudiendo a diferentes informantes que puedan dar cuenta de aspectos relativos al diseño de la intervención. Por último, la distancia temporal de la evaluación respecto del final de la ejecución nos permite indagar sobre los impactos generados por el proyecto y que han persistido tras el final de la ejecución. Estos últimos aspectos se verán igualmente reflejados en el análisis de la eficacia, los impactos y la sostenibilidad de la intervención.

### ***Perspectiva de análisis inductiva***

Una segunda perspectiva de análisis pondría el énfasis en la indagación sobre los efectos no previstos en la planificación del proyecto. Aunque esta estrategia no desestima los efectos previstos, se centra en el análisis de los mecanismos que producen los efectos y el contexto en que estos ocurren. De la medición y cuantificación de los resultados se pasaría a analizar de manera cualitativa los eventos, acciones y elementos del contexto que dan lugar a la consecución de un resultado o un impacto (o lo dificultan). Partiendo de la descripción de las condiciones de partida de los beneficiarios se indaga sobre el proceso que da lugar a la relación de causalidad en la cual se sustenta la intervención. El análisis es inductivo, es decir, no se formulan hipótesis ni se construyen escenarios contrafactuales, lo cual implica que el marco analítico se amplía para considerar impactos no previstos, tanto positivos como negativos. Dado que se utilizan metodologías cualitativas y se opera con muestreos no probabilísticos, los hallazgos producidos serán menos generalizables (no aporta datos concluyentes relativos a estimaciones de impacto o eficacia). En cambio, la información producida será más rica en términos del funcionamiento del proyecto y su incidencia en la vida de los/as beneficiarios/as, aportando claves para mejorar la gestión de futuras intervenciones. Entre las técnicas aplicadas tenemos el estudio de caso, las entrevistas y grupos focales. Se trata, en resumen, de estudiar la manera en que los insumos y productos generan efectos en la población beneficiaria, a partir de la indagación sobre sus necesidades y sobre hasta qué punto éstas fueron satisfechas por el proyecto.

Esta perspectiva de análisis, contribuirá a enriquecer las valoraciones hechas a la luz de los datos cuantitativos (primera perspectiva), aportando elementos clave que los hagan más inteligibles. De igual manera, la información cualitativa recogida en el marco de esta perspectiva de análisis, buscará describir los procesos a los cuales ha dado lugar la intervención. A partir del análisis de dicha información se valorarían las posibilidades de sostenibilidad a medio y largo plazo.

Cabe anotar que las dos perspectivas aquí expuestas no son excluyentes, sino complementarias. Para aquellos casos en los que el sistema de seguimiento y los indicadores formulados en el proyecto permita realizar mediciones o estimaciones a partir de datos cuantitativos, se utilizaría la primera perspectiva de análisis y sería complementada por la segunda perspectiva indagando en los aspectos cualitativos del proceso y la lógica de la intervención.

### ***Análisis de la información***

Se considerarán tres estrategias de análisis de la información cuya aplicación dependerá, en cada caso concreto, de la perspectiva metodológica adoptada tal y como se ha explicado en el apartado anterior. De esta manera, tendríamos:

- **Análisis del cambio:** El propósito es comparar los indicadores medidos en el tiempo y en relación con los niveles fijados como metas en los objetivos y resultados. Este análisis privilegia sobre todo la medición de la eficacia del proyecto, aunque como se ha indicado en el apartado anterior, será preciso tomar nota de la pertinencia de las metas establecidas en el diseño de la intervención.
- **Análisis de atribución:** Este tipo de análisis compararía los cambios observados con un escenario contrafactual o "sin intervención", mediante la modalidad expuesta anteriormente (comparación reflexiva o *antes y después*). El análisis buscaría dar cuenta del efecto neto producido por el proyecto. Este tipo de comparación tiene la limitación de que los efectos del programa pueden ser atribuibles a un cúmulo de circunstancias ajenas a la intervención misma, variables cuyo control suponen una limitación importante de cara al análisis.
- **Análisis de contribución:** En lo relativo al análisis de la lógica de intervención, este tipo de análisis intenta confirmar o invalidar los supuestos causales en los cuales se basa, teniendo también en cuenta los factores externos. Se emplearán técnicas de triangulación, es decir, la contrastación de información obtenida a partir de diferentes fuentes, instrumentos o técnicas de recogida de datos.

### ***Selección de la muestra***

La selección de la muestra de beneficiarios ha sido acordada con los representantes en la región del Centro de Estudios y Desarrollo Social (CEDES) y ha sido supeditada a la disponibilidad de los actores a ser entrevistados. Como parte del trabajo de campo, para la presente evaluación, se han realizado entrevistas con múltiples actores institucionales y sociales que actúan tanto en Curahuasi como a nivel regional. Con la finalidad de obtener un punto de vista completo sobre el desarrollo del proyecto y su interacción con los acontecimientos a nivel local y regional se ha procurado, en la medida de lo posible, de mantener una comunicación con todos los participantes y/o observadores del proceso. Es decir, para la configuración de la agenda de trabajo se ha intentado mantener reuniones tanto con los representantes actuales de las organizaciones, locales y/o regionales, como con los que han ocupado sus respectivos cargos al inicio de la intervención. En la medida de lo posible se ha intentado mantener reuniones tanto con los/as beneficiarios/as que han conocido el principio de la ejecución como sus últimas etapas. De esta manera se considera que se ha obtenido una perspectiva más global de los procesos, tanto desde un punto de vista dinámico de los procesos implicados como estático de los resultados alcanzados durante la implementación.

La siguiente tabla recoge los actores que han participado en el proceso evaluativo:

Actores	TÉCNICA APLICADA
<b>Instituciones implicadas y beneficiarios del proyecto</b>	
Promotores Agroecológicos formados	Grupo focal
Ex Director Oficina de Desarrollo Económico Social de la Municipalidad distrital de Curahuasi: Jermani Ojeda	Entrevista
Responsable Oficina de Desarrollo Económico Social de la Municipalidad distrital de Curahuasi periodo 2010: Tamayo Werner	Entrevista
Responsable actual Oficina de Desarrollo Económico Social de la Municipalidad distrital de Curahuasi	Entrevista
Rector Universidad Tecnológica de los Andes, responsable de la capacitación de los promotores agroecológicos	Entrevista
4 Beneficiarias participantes en la actividad de Biohuertos	Grupo Focal
Ex Director General Instituto Superior Tecnológico Público de Curahuasi : Ing.Anibal Calderón Rojas	Entrevista
2 beneficiarios capacitados por los promotores agroecológicos	Entrevista
7 seleccionadoras de anís capacitadas	Entrevistas individuales
Responsable Distrital y Regional de Servicio Nacional de Sanidad Agraria	Entrevistas
Entrevista Personal de Centro de Salud San Juan y Bacas (Trancapata Alta)	Entrevista
Semilleristas: Ramiro Alegría, Justo Masías y Ariel Campana	Grupo Focal
Operador comercial en Curahuasi de la empresa SONDOR SAC.	Entrevista
Líderes y socios/as de la Cooperativa Charca Verde	2 Entrevistas
Directivos de la Red de Productores, representantes de Flor de Pisonay; de APROCUR, de la Junta Directiva actual y representante del grupo de los independientes	Entrevistas individuales
<b>Gestores del proyecto</b>	
Equipo de CEDES Apurímac	Entrevista
Representantes actual de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) Y representante durante el periodo de ejecución del proyecto	Entrevistas
Personal de Fundación Albihar en Perú	Entrevista
Personal de Fundación Albihar en España	Entrevista
<b>Actores relevantes del contexto en Curahuasi no implicados directamente en el proyecto</b>	
Defensor del Pueblo periodo 2010	Entrevista
Agricultor local y acopiador - Arturo Campana, no beneficiario.	Entrevista
Parroquia de Curahuasi	Entrevista
Representante actual de la ONG CESAL en Abancay responsable de la gestión de intervención iniciada en agosto de 2012 en Curahuasi	Entrevista

Por último, se considera necesario resaltar algunas cuestiones importantes respecto a la conformación de la agenda de trabajo de campo y la recogida de la información sobre la intervención. A continuación se exponen los temas relevantes:

- Se han mantenido reuniones con los representantes de las organizaciones de productores de años implicadas en el proyecto y la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi (RPAC), realizando entrevistas con cada uno de ellos de manera individual. Por parte de CEDES se ha intentado realizar una convocatoria conjunta, pero dicha reunión no tuvo lugar, por cuestiones de disponibilidad de los representantes y por algunas dificultades internas de la RPAC. Con vistas a las deficiencias en el nivel de integración alcanzado por la Red, se ha valorado como especialmente significativo el hecho de no haber logrado organizar una reunión conjunta con la presencia de los representantes de todas las entidades socias.
- Tampoco se ha podido realizar una convocatoria amplia de los beneficiarios/as capacitados/as por el proyecto en agricultura ecológica. Ha sido posible realizar una entrevista únicamente con dos representantes de este grupo de beneficiarios. Se considera que de haber sido posible dicha convocatoria, se habría recopilado información significativa sobre los impactos de la intervención.

Aparte de estas puntualizaciones, se considera que la muestra con la que se ha llevado el trabajo de campo es lo suficientemente representativa para sacar conclusiones válidas y fiables para la evaluación. En este sentido se ha valorado de manera muy positiva la disposición del equipo técnico de CEDES en la zona para la realización del mayor número de reuniones y visitas dentro del corto plazo en el que transcurrió el trabajo de campo. Por último, se subraya que durante todo el trabajo de campo se ha contado con el apoyo del representante actual de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) en la actualidad, quien de esta manera ha tenido la oportunidad de conocer muchos de los detalles ocurridos durante la ejecución del proyecto. Dado que el apoyo de CEDES y de GIZ se prologará en el tiempo, mediante la presencia de dicho experto en comercialización se espera haber contribuido de esta manera al proceso de constitución de la cadena productiva del año en Curahuasi.

### 3. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN

Para realizar el análisis de la intervención, se han analizado aquellos elementos que se consideran fundamentales en la valoración de cualquier intervención de cooperación para el desarrollo, es decir, su diseño o formulación, la ejecución, el seguimiento y el cierre, asignando a cada uno de estos elementos una valoración en función de criterios objetivos.

#### 3.1. Antecedentes del proyecto en la ONGD y en la zona de ejecución

La entidad ejecutora del proyecto - Centro de Estudios y Desarrollo Social (CEDES) es una organización sin fines de lucro que ejerce su actividad en la Región de Apurímac desde el año 1992. Su actividad se coordina alrededor de los siguientes ejes prioritarios:

- Gestión local y liderazgo;
- Desarrollo económico productivo y medio ambiente;
- Micro finanzas y asesoramiento empresarial;
- Escuela de capacitación para líderes rurales.

En un primer momento, se puede señalar que el proyecto se inserta de una manera lógica dentro del ámbito de trabajo del socio local. Esta perspectiva se refuerza al considerar los proyectos desarrollados en los últimos años en la región:

- “Negocios agrícolas sostenibles para la reducción de la pobreza en el departamento de Apurímac”. - Unión Europea, CEDES, OIKOS, ITDG;
- “Seguridad alimentaria y atención al sector materno infantil en comunidades rurales del distrito de Lambrama, Abancay, Apurímac”. - Manos Unidas (España), CEDES;
- Mancomunidades y promoción del desarrollo económico con 4 municipalidades rurales del valle del Pachachaca - Fundación Interamericana - IAF / CEDES
- Formación de extensionistas apícolas en micro cuencas de la Región Apurímac - Ministerio de Agricultura - Proyecto INCAGRO - CEDES.

Respecto a los antecedentes del proyecto en la zona de ejecución, se considera interesante describir las características y los principales aprendizajes transferidos como resultado de la ejecución de una intervención que constituye un antecedente claro del proyecto evaluado, ya que tiene como objetivo la mejora de las condiciones socio-económicas de la misma población-meta.

El Centro de Investigación y Capacitación Campesina (CICCA) y el Grupo de Voluntariado Civil (GVS) estuvieron involucradas en dos de los principales antecedentes de la intervención en Curahuasi - la *Mesa de Negociación Andina (MENA)*, ejecutada en el periodo 1998 - 2004 y *Organizándonos para el Mercado (OpM)*, implementada en el periodo enero 2004 - septiembre 2005. La primera de estas dos experiencias ha tenido como objetivo general la creación de “una

empresa de intermediación comercial que brindara servicios de procesamiento primario, almacenamiento, información de mercado y negociación de productos a sus proveedores. La finalidad principal ha sido que los productores concentren una oferta estandarizada y mejoren sus condiciones de negociación, y que los compradores adquieran productos de calidad garantizada”<sup>1</sup>. Sin lograr los objetivos previstos, la empresa ha sido cerrada y liquidada entre finales del año 2003 e inicios de 2004. Tras su cierre definitivo, se siguió trabajando con el programa “*Organizándonos para el Mercado*”, que tuvo como objetivo “que los participantes aprendieran a mejorar la gestión de su actividad agropecuaria con énfasis en la toma de decisiones para gestionar su producción y comercialización, así como en la participación autónoma, informada, responsable y crítica en formas de organización con gestión empresarial”<sup>2</sup>. Este último programa consistió en la capacitación de 45 beneficiarios en la temática indicada en un curso de 17 meses. Como resultado de esta última intervención, 18 de los agricultores conformaron su propia organización Asociación de Productores de Curahuasi (APROCUR), que posteriormente fue una de las organizaciones integradas en la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi (RPAC).

Durante el trabajo de campo para la presente evaluación se realizaron entrevistas con algunos de los beneficiarios del programa MENA y OpM, quienes identificaron claramente las dificultades organizativas para la comercialización encontrados con la MENA y los importantes resultados alcanzados con el OpM. Teniendo en cuenta esta circunstancia, se ha realizado un análisis de las lecciones aprendidas de dichas experiencias y la formulación del proyecto evaluado. De esta manera, se ha concluido que efectivamente se ha realizado una transferencia de conocimiento de la ejecución de los proyectos de años desarrollados hasta 2005 y el iniciado por CEDES en 2010. Se ha podido comprobar la existencia de una correspondencia respecto a las fortalezas y debilidades identificadas en las intervenciones anteriores. Este es un componente que refuerza la pertinencia del proyecto ejecutado con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID) y la Fundación Albihar.

No obstante, tras el análisis de dicha experiencia se ha optado por resaltar algunas de las principales lecciones aprendidas de OpM, dada su importancia desde el punto de vista de la pertinencia y de la eficacia del presente proyecto.

- Se ha aprendido que la duración de un programa que tenga como fin el acompañamiento y la promoción de las organizaciones locales de productores debería alargarse, por lo menos, **durante un periodo entre 3 y 4 años**, *“tiempo necesario para lograr aprendizajes en los productores, fortalecer sus capacidades técnicas y de gestión, generar cambios en la tecnología productiva y en sus actitudes y aptitudes, para que ellos mismos sean los actores y gestores de su propio desarrollo personal y*

---

<sup>1</sup> COSUDE - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - Programa PyMAGROS, 2006, *Articulación al mercado y sostenibilidad de las organizaciones de productores en el Perú. Reflexiones sobre las experiencias “Mesa de Negociación Andina” y “Organizándonos para el mercado”*. Lima. Pág. 35

<sup>2</sup> COSUDE - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - Programa PyMAGROS, 2006, *pág. 67*

*organizacional. Trabajar a corto plazo podría mostrar resultados alentadores, pero difícilmente sostenibles.*<sup>3</sup>

- *“El programa se debe desarrollar en varias etapas: la primera, dedicada a acompañar a los productores en la realización de prácticas de gestión conjunta y en la adaptación y adopción de técnicas productivas que faciliten la constitución y operación de su organización; la segunda, a acompañarlos en el proceso de crecimiento de la organización, para asegurar su sostenibilidad; y la tercera, a desarrollar un proceso de transferencia que garantice y asegure la gestión autónoma de la organización al cabo del tercer o cuarto año”. Posteriormente, se añade que se “deberá contar con una estrategia para transferirles de manera paulatina y ordenada la total conducción de su organización. Esto implica asegurar un co-financiamiento decreciente durante esta etapa, que permita mantener al equipo de profesionales”*<sup>4</sup>
- *Por último, “la experiencia muestra que la motivación y la participación de los productores se eleva y se alimenta con hechos y resultados concretos como, por ejemplo, pequeñas mejoras en sus prácticas y decisiones bien tomadas, con efectos a corto plazo. Mientras la gestión de la organización no se traduce todavía en beneficios medibles para sus asociados, es difícil mantener la atención de los participantes sobre el tema y justificar el tiempo invertido en ello. Por eso es recomendable trabajar primero en la parcela para luego pasar a la formación de una organización económica.*<sup>5</sup>

### 3.2. DISEÑO Y PROCESO

#### ○ CADENA CAUSAL - ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

En un momento previo al análisis de la matriz de planificación elaborada por las entidades ejecutoras de la intervención, se va a estudiar la problemática social y económica abordada por el proyecto. De acuerdo al documento de formulación los principales problemas y necesidades prioritarias a resolver son:

- Los gobiernos locales, organizaciones de productores y agentes de promoción, están escasamente articulados y capacitados para una adecuada planificación y gestión de la cadena productiva y el proceso de producción de los cultivos.
- Las unidades productivas de cultivos de anís son manejadas de manera cortoplacista, precaria y con alto uso de agroquímicos, generando baja rentabilidad y ofreciendo escasa sostenibilidad. Las principales debilidades en este ámbito son la escasa rotación de cultivos, poca participación de la ganadería en el sistema agropecuario, uso mayoritario del sistema tradicional de la siembra al voleo, que crea condiciones favorables para la proliferación de malezas, plagas y enfermedades. Otros factores que afectan al agro-ecosistema y respectivamente a la productividad son el creciente uso de agroquímicos moderada y

---

<sup>3</sup> COSUDE - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - Programa PyMAGROS, 2006, pág. 107

<sup>4</sup> *Ibid*, pág. 107

<sup>5</sup> *Ibid*, pág. 109

altamente tóxicos, alto uso de mano de obra en las labores de desahije y deshierre

- La comercialización del anís se realiza de manera individual, desorganizada y sin ningún nivel de procesamiento, con una cadena comercial larga e ineficiente que mediante el control de precios y fluctuaciones por parte de los acopiadores determinan condiciones desfavorables para los productores.

Para la solución de los problemas señalados y la mejora de los ingresos y la calidad de vida de las familias productoras de anís en Curahuasi, se han previsto los siguientes resultados:

- R.1. Gobierno local y organizaciones de productores/as capacitados/as y fortalecidos/as, implementan un Plan de acción distrital para el desarrollo de la cadena productiva del anís;
- R.2. Unidades productivas de anís manejadas de manera eficiente y rentable con orientación agroecológica;
- R.3. Productores/as constituyen y operan una Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi-RPAC, para el acopio y comercialización del producto, opera con mercados nacionales y externos, canalizando no menos del 30% de la producción local del anís;
- R.4. Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil.

Se puede comprobar que existe correspondencia entre los principales problemas y los ámbitos en los que se ha planteado la intervención. De manera pertinente al contexto local se ha previsto desarrollar actividades para incidir en las prácticas de cultivo del anís, con especial atención en el manejo responsable de agroquímicos, así como en la comercialización de los productos elaborados. El fortalecimiento organizacional, tanto en lo que se refiere a las instituciones públicas locales como a las organizaciones sociales, ha sido priorizado también y ha servido para orientar la intervención en su totalidad. Teniendo en cuenta la problemática local y el potencial interés que tienen todos estos actores en la constitución de la cadena productiva del anís, se puede concluir que se ha llevado a cabo una adecuada priorización de las actividades a desarrollar de acuerdo al contexto. De modo general, tal como se plantea en la planificación del proyecto, se ha afrontado de manera directa las necesidades y problemas identificados inicialmente en el contexto de Curahuasi, constituyendo de esta manera unas relaciones lógicas entre la intervención y el contexto local.

#### ○ DISEÑO DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

En este apartado se plantea el estudio detallado de las relaciones lógicas entre los diferentes niveles que conforman el marco lógico del proyecto. Para facilitar este análisis se va a realizar una diferenciación entre las dos perspectivas de esencial importancia para la consecución y el seguimiento de los resultados previstos y alcanzados. Por una parte, se conforma una **lógica interna** de la intervención que hace referencia a la realización de las actividades previstas y al cumplimiento de los resultados planteados. Para el seguimiento de los avances en esta dirección

se va a considerar el cumplimiento del cronograma previsto y de los indicadores objetivamente verificables, que se comprueban mediante las fuentes de verificación generadas. Por otra parte, se puede definir una segunda **perspectiva externa** del proyecto, que incluye de una manera más amplia los factores externos necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de los gestores. Para el seguimiento de los acontecimientos, en este plano nos vamos a servir de las hipótesis de necesario cumplimiento previstas en la matriz del marco lógico del proyecto. De esta manera, se han definido dos perspectivas, interna y externa, que tienen importancia para el cumplimiento de los resultados y objetivos del proyecto. En ambos casos, es esencial el seguimiento previsto en la formulación y llevado a cabo durante la implementación. A continuación se analiza la correspondencia entre la problemática de la cadena productiva del anís en Curahuasi y la respuesta definida por el proyecto para posteriormente analizar las previsiones desde estas dos perspectivas, interna y externa, sobre el proyecto.

○ **ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS (INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN)**

Los indicadores definen el grado de cumplimiento que es necesario alcanzar para lograr los resultados y el objetivo. En esta sección se van a presentar de manera breve algunas de las características generales de los indicadores y de las fuentes de verificación previstas para el seguimiento del proyecto. Igualmente, se va a procurar en la medida de lo posible realizar algunas recomendaciones para la formulación de este tipo de instrumentos. Para cumplimentar el análisis detallado y exhaustivo del sistema de indicadores y fuentes de verificación se presenta en el Anexo IV del presente informe.

El establecimiento desde la formulación de un sistema claro de indicadores y fuentes de verificación que permitan realizar el seguimiento adecuado en cada uno de las etapas de la intervención es clave para su éxito. De esta manera, se hace posible el conocimiento y, en cierta medida, el control del comportamiento de algunos de los principales actores implicados en la intervención.

Teniendo en cuenta que el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales de productores de anís es uno de los principales componentes del proyecto, se ha podido valorar que habría sido especialmente útil la elaboración de una matriz de indicadores referentes específicamente al desarrollo institucional de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Para la elaboración de dicho sistema de indicadores y la recopilación de información, habría sido necesaria la implicación de las mismas organizaciones participantes, lo que habría contribuido de manera sustancial en la mejora de la apropiación de dicho proceso por parte de las mismas. La elaboración de unos objetivos concretos de desarrollo gradual en el proceso de reforzamiento institucional, con metas específicas y conocidas por todos los participantes, habría facilitado tanto la ejecución como el seguimiento del proyecto, sirviendo como guía de actuación de las entidades implicadas en la ejecución del proyecto. Por otra parte, el reconocimiento de dicho documento como orientador para la evolución de las organizaciones habría sido clave para el control y corrección de las posibles desviaciones.

Por otra parte, en lo que se refiere a los indicadores previstos en la formulación del proyecto, se puede resaltar que éstos han sido operativos y de acuerdo a las fuentes de verificación generadas. En la matriz de planificación se han previsto indicadores relevantes a todos los niveles, incluyendo los resultados y los objetivos general y específico. No obstante, a continuación se detallan algunas valoraciones y sugerencias generales, que se espera que contribuyan para mejorar las intervenciones en el futuro. Un análisis detallado de las fuentes de verificación se puede encontrar en el Anexo IV:

- En primer lugar, se ha detectado la presencia de indicadores que verifican la realización de las actividades, sin medir la eficacia del resultado que se intenta alcanzar. Para posibilitar el correcto seguimiento de los avances hacia la realización de los resultados y objetivos, sería necesario prever indicadores sustantivos que midan la contribución de las actividades para la consecución de los impactos procurados.

Resultado	IOV	OBSERVACIÓN
R.4. - Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil.	IVO.4.1. Estudio del efecto de los agroquímicos en el proceso productivo del cultivo de anís (Pimpinella anisum) en Curahuasi.	La realización del estudio del efecto de los agroquímicos no es actividad y/o resultados suficientes para contribuir al cumplimiento del Resultado. Para que esto ocurra es necesario prever la socialización de los resultados del estudio a nivel comunitario. Se considera que para medir la contribución de la actividad realizada a la consecución del Resultado se podrían utilizar los siguientes indicadores: -"60% de los productores/as agropecuarios/as en Curahuasi (750 productores/as) identifican claramente los principales resultados del estudio del efecto de los agroquímicos en el proceso del cultivo de anís". -"70% de los productores/as agropecuarios/as reconocen como útiles y prácticos los consejos de sustitución de los agroquímicos recomendados en el estudio realizado".
	IVO.4.3. La población ha sido sensibilizada contra el uso de agroquímicos nocivos para la salud	La previsión de indicadores específicos para medir los resultados de dicha capacitación, darían una constancia sobre la contribución de la actividad realizada de vistas al logro del resultado: "70% de los beneficiarios capacitados identifican claramente los efectos del uso nocivo de los agroquímicos y los métodos de manejo responsable de éstos (420 personas al finalizar el primer año; 840 personas al finalizar el segundo año); "60% de los beneficiarios capacitados cambian sus prácticas de manejo de agroquímicos gracias a los conocimientos adquiridos en el

	materno infantil	proyecto". (360 personas al finalizar el primer año; 720 personas al finalizar el segundo año)".
--	------------------	--

- Se han detectado indicadores que prevén el cumplimiento de determinada actividad en un momento puntual de la intervención, sin considerar su posterior evolución e integración en el contexto. Dado que el proyecto en cuestión se caracteriza por ser especialmente vinculado a los procesos sociales de asociacionismo, participación y gobierno local, se recomienda prever las diferentes etapas del desarrollo de cada uno de los componentes de los resultados. Esta medida se considera necesaria, con el fin de garantizar que el equipo gestor tenga en todo momento una visión completa sobre la evolución y la interacción entre los diferentes componentes y actores involucrados. Al disponer de un cuadro sistematizado de datos sobre las relaciones e interacciones de los diferentes actores, así como de los avances realizados, se podrían valorar los riesgos existentes para el proyecto y considerar posibles alternativas de actuación para garantizar el mayor grado de cumplimiento de resultados en caso de que existan dificultades y/o conflictos entre las organizaciones y/o personas implicadas.

Resultado	IOV	OBSERVACIÓN
R.1. Gobierno local y organizaciones de productores/as capacitados y fortalecidos, implementan un Plan de acción distrital para el desarrollo de la cadena productiva del anís.	IVO.1.2. Cumplido el tercer trimestre se cuenta con un plan de acción para el relanzamiento de la cadena productiva del anís en el distrito de Curahuasi.	<p>La elaboración del Plan de Acción, no es condición suficiente para que éste sirva de mecanismo de apoyo para el desarrollo organizacional de las entidades implicadas. Por esta razón se valora como esencial la necesidad de definir unos indicadores, que reflejen fielmente el papel que cumple en cada momento para las organizaciones dicho Plan de Acción elaborado con la participación del proyecto:</p> <p>"Los líderes y socios identifican claramente las principales estrategias y pasos previstos para la construcción de la cadena productiva del anís en Curahuasi".</p> <p>"Los líderes y socios de organizaciones reconocen el Plan de acción como mecanismos esencial para la conformación de la cadena productiva del anís en la región"</p> <p>"Los líderes y socios identifican claramente el nivel de desarrollo en el que se encuentra su organización en el momento actual con referencia al Plan de Acción (en cada una de las etapas de la ejecución)".</p> <p>La presente recomendación se realiza con el fin de subrayar la importancia de un seguimiento pormenorizado de los procesos organizativos de la Red desde el punto de vista del diseño de la intervención. El grado de cumplimiento del Resultado 1 será analizado en el apartado 4,2 y 4,4 correspondiente a Eficacia e Impacto.</p>

<p>R.3. Productores/as constituyen y operan una Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi-RPAC, para el acopio y comercialización del producto, opera con mercados nacionales y externos, canalizando no menos del 30% de la producción local del anís.</p>	<p>IVO.3.1. Al final del proyecto la Empresa de propiedad de los productores se encuentra constituida y con marca comercial registrada.</p>	<p>Con el fin de poder valorar el funcionamiento de la Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi, se considera que habrá sido oportuno formular indicadores que vayan más allá del momento inicial de la constitución. Es decir, el hecho que al final del proyecto "la empresa de propiedad de los productores se encuentre constituida y con marca comercial registrada" no necesariamente es una condición suficiente para el funcionamiento de la organización. De esta manera, se propone considerar indicadores adicionales que hagan referencia a otras etapas posteriores:</p> <p>"La Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi es integrada por xxx n° de socios, que asisten regularmente a las reuniones relativas al Centro de acopio y comercialización"</p> <p>"Los socios integrantes de la Red reconocen y cumplen con los principales mecanismos de organización de ésta como los Estatutos y el Reglamento interno".</p> <p>"La Red logra comercializar un 30% de la producción del anís local (un 15% al primer año y un 30% al segundo año de la ejecución"</p>
--	---	--

- Por último, se recomienda realizar un ajuste adicional a algunos de los indicadores que reflejen la consecución real de los resultados planteados. A continuación se presenta un ejemplo que ilustra esta anotación:

Resultado	IOV	OBSERVACIÓN
<p>R.2. Unidades productivas de anís manejadas de manera eficiente y rentable con orientación agroecológica.</p>	<p>IVO.2.3. 30% de productores capacitados incorporan prácticas de manejo agroecológico.</p>	<p>De acuerdo al informe final del proyecto, el grado de cumplimiento de este resultado es de 129%, ya que se ha capacitado en el manejo agroecológico un total de 484 productores (38,7% de todos los beneficiarios). Se ha podido comprobar que para la medición del grado de cumplimiento del indicador se tiene en cuenta únicamente el número de personas que han asistido a la capacitación y no el número de "capacitados que incorporan prácticas de manejo agroecológico". Se considera que la medición del cumplimiento de este indicador debería reflejar el porcentaje de personas que efectivamente incorporan prácticas de manejo agroecológico. De esta manera se mediría el resultado realmente alcanzado, aportándose información adicional al número de personas que han asistido a las capacitaciones.</p>

En este apartado se han descrito algunas características generales de los indicadores previstos en la matriz de marco lógico, que han sido estudiados con un mayor detalle en el Anexo IV del presente informe. Las observaciones realizadas se tendrán en cuenta durante el análisis de la intervención y se procurará proponer alternativas que superen los aspectos resaltados.

○ **ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS (HIPÓTESIS DE NECESARIO CUMPLIMIENTO)**

A la hora de planificar una intervención, aparte del sistema de seguimiento, es necesario realizar una previsión pormenorizada de los posibles efectos de los factores externos en todos los niveles de la intervención. De igual manera, a lo largo de la ejecución es esencial realizar una vigilancia minuciosa del cumplimiento de estas condiciones externas, manteniendo una comunicación fluida y frecuente con todos los actores implicados. En el caso de detectar la posibilidad de incumplimiento de alguna de las hipótesis de los factores externos, se tiene que contar con planes de actuación alternativos que persigan un acercamiento a los resultados inicialmente previstos. Teniendo en cuenta la importancia que tiene el aspecto señalado, se ha realizado un análisis de los factores externos inicialmente previstos en la formulación. De manera general, se ha podido observar la correspondencia entre el contexto local de Curahuasi y las previsiones realizadas en la formulación del proyecto. Sin embargo, con el fin de seguir mejorando el diseño de las intervenciones en el Anexo V se presentan algunas valoraciones y sugerencias, que se han podido extraer del análisis de la matriz de planificación y de la información aportada por los principales implicados sobre la evolución de la ejecución del proyecto. A continuación, se detallan algunos puntos resumidos de dichas observaciones:

- Se ha detectado la inclusión de algunas hipótesis de comportamiento de factores externos, que corresponden a resultados internos generados por el proyecto. Estos componentes que deberían ser atribuidos a la acción de la intervención en la zona, se deberían vigilar mediante la previsión de indicadores de cumplimiento de los resultados. Por esta razón en algunos casos se sugiere reconsiderar el papel de las hipótesis y redefinirlas como indicadores objetivamente verificables.

Objetivo específico	Hipótesis	OBSERVACIÓN
Mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias productoras de Anís de Curahuasi, a través de una mayor competitividad de la producción, articulación al mercado, capacidad de gestión y, prevención en el cuidado de la salud materno-infantil.	H.2. Los productores han comprendido que una agricultura rentable y sostenible en el tiempo es solo posible cuando se mantiene en el tiempo la sanidad y calidad de las tierras y recursos agrícolas H.3. Los productores han adoptado las propuestas impartidas mediante la capacitación y asistencia técnica	Las siguientes hipótesis corresponden a resultados generados en gran medida por el proyecto. Por esta razón se considera que se recomienda su redefinición como indicadores para medir el grado de cumplimiento de los Resultados y el Objetivo Específico del proyecto.

- Para el Resultado 4 “Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil” se han previsto las mismas hipótesis como necesarias tanto para la realización de las actividades como para el cumplimiento del resultado. No obstante, al analizar en profundidad las relaciones lógicas que existen en los dos niveles de la intervención -tanto a nivel de actividades como de los resultados, se comprobaría que existen condiciones externas adicionales cuyo cumplimiento es necesario para la consecución de los resultados.

Objetivo específico	Hipótesis de la matriz del proyecto	OBSERVACIÓN (Algunas hipótesis adicionales propuestas para el Resultado 4)
R.4: Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil.	H.A.4.1.- Se cuenta con especialistas para la realización del estudio H.A.4.2.- Disposición de las promotoras para capacitarse H.A.4.3.- Interés de la población de informarse sobre los efectos de los agroquímicos H.A.4.4.- Interés de promotoras y familias por contar con un huerto agroecológico	H.R.4.2. El manejo responsable de agroquímicos y la inclusión de nuevos métodos del cultivo agroecológico no suponen una disminución importante del rendimiento de las cosechas, de manera que se mantiene el interés de los beneficiarios en la réplica de los conocimientos aprendidos.  H.R.4.3. La población capacitada y sensibilizada dispone de los materiales e insumos necesarios para cumplir con las prácticas de manejo responsable de agroquímicos.

Por último, las Fuentes de Verificación (FFVV) corresponden, en su mayoría, a la documentación generada por las mismas organizaciones locales fortalecidas, así como a las planillas de seguimiento y de comprobación de la realización de actividades. Se ha valorado de manera especialmente positiva el hecho de que se ha creado tanto Línea de Base como Línea de Salida y una sistematización de experiencias que posibilitan la comparación de los resultados alcanzados y facilitan el análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto. Respecto a la Línea de Salida elaborada para la medición de los indicadores previstos en la formulación, se ha indicado por parte del equipo técnico del proyecto el hecho que dichos resultados son representativos principalmente para el núcleo urbano de Curahuasi. Este hecho se considera como una debilidad de dicho estudio y de las conclusiones alcanzadas, ya que la zona de ejecución del proyecto no se ha limitado al núcleo urbano. Dentro del marco de la presente evaluación no ha sido posible realizar encuestas a los beneficiarios que permitan realizar un estudio cuantitativo sobre los resultados alcanzados fuera del núcleo urbano de Curahuasi, dado el escaso tiempo disponible y la limitada disponibilidad de personal del socio local en la zona de la intervención.

Adicionalmente, dentro del marco de la intervención se han producido algunos estudios del contexto que han sido especialmente útiles para conocer y poder valorar el alcance y la pertinencia de la intervención. Por último, se ha valorado como muy importante el buen orden y registro de todas las Fuentes de Verificación generadas por CEDES en el proyecto.

### **3.3. Ejecución**

Durante la ejecución del proyecto se han presentado algunas dificultades que no han permitido cumplir con el calendario inicialmente previsto. Por esta razón, con fecha 21 de noviembre 2011 se ha solicitado la ampliación del periodo de ejecución del proyecto hasta el 15 de abril de 2012. Las actividades que han sufrido retrasos son:

- A.1.4. Programa de formación de promotores agroecológicos
- A.2.2. Instalación de 04 Has de semilleros de anís.
- A.2.4. Programa de asistencia técnica de productores/as del anís con participación de promotores agroecológicos
- A.3.5. Construcción e implementación de una planta de acopio de comercialización de anís
- A.3.7. Acopio y comercialización de anís
- A.4.4. Instalación de 30 huertos agroecológicos demostrativos, con prácticas alternativas al uso de agroquímicos

Tal como se ha explicado por parte de la entidad beneficiaria, han existido varias razones para los atrasos en la implementación de estas actividades. En lo que se refiere a las actividades A.1.4 y A.2.4, ambas relacionadas con la formación de promotores agroecológicos y con la posterior capacitación a agricultores es necesario aclarar que se han dado dos etapas de formación. Durante el año 2010 se inició el programa con alumnos del Instituto Superior Tecnológico Público de Curahuasi y en el año 2011 se realizó un nuevo ciclo de formación con 24 agricultores de la zona. Para la finalización de dicha capacitación y para la posterior réplica de los conocimientos aprendidos entre otros productores se ha necesitado el periodo de ampliación del proyecto, cubriendo así la nueva siembra a inicios de 2012.

En referencia al retraso de las actividades A.3.5. y A.3.7., vinculadas a la construcción del centro de acopio y a la comercialización del anís, éste se ha debido en parte al cambio de las autoridades municipales en Curahuasi. Se han dado ciertas dificultades en la transferencia de los compromisos adquiridos inicialmente por la Municipalidad con el proyecto. Tal como se ha indicado dichas dificultades se han superado gracias a la incidencia que se ha ejercido por parte de la gestión del proyecto y de los/as directivos/as y socios/as de la Red.

La actividad 2.2. Instalación de 04 Has de semilleros de anís se terminó de implementar durante la ampliación del proyecto, aprovechando el periodo de siembra del año 2012. Por último, la actividad 4.4., consistente en la instalación de 30 huertos agroecológicos demostrativos ha sido reforzada por el equipo técnico del proyecto durante el periodo de ampliación, con el fin de

implementar las colmenas inicialmente previstas y los pequeños sistemas de riego. De acuerdo a la información proporcionada por los técnicos responsables de la actividad, se ha decidido implementar un proceso de selección para la identificación a los productores emprendedores para la instalación de 15 colmenas y 10 sistemas de riego. Según la planificación inicial dicho concurso no estaba previsto y su realización implicó un atraso en el cierre de la ejecución de esta actividad.

En referencia a como se ha planteado la ejecución del proyecto, analizando los antecedentes del proyecto en Curahuasi, encontramos que se presentaron dos alternativas en torno a los posibles modelos de ejecución. Se ha considerado necesario detallar las principales características de estos enfoques de planificación e implementación, ya que se ha podido constatar que existen diferencias, no solo desde el punto de vista de la gestión, sino también con vistas al grado de cumplimiento de los resultados planteados y los posibles impactos alcanzados por el proyecto. La valoración de las fortalezas y debilidades y la consecuente priorización de alguno de los dos modelos presentados a continuación sería un paso importante a la hora de planificar y diseñar futuras intervenciones. Con este fin, se tendrá como referencia los aprendizajes que se dieron como resultado de la ejecución de la Mesa de Negociación Andina y la iniciativa Organizándonos para el Mercado ejecutadas ambas en el periodo 1998 -2005. En este sentido, describimos a continuación las lecciones sobre el tipo de ejecución a realizar, también mencionadas en el apartado de 3.1. Antecedentes del proyecto en la ONGD y en la zona de ejecución (pág. 14 y 15).

Por una parte, tal como se ha informado por muchos de los actores entrevistados, el enfoque de trabajo planteado dentro del marco de la presente intervención ha sido el de ejecutar los diferentes componentes de manera autónoma, trabajándolos con diferentes grupos meta. Por parte del equipo técnico de CEDES se ha informado que desde el momento inicial se ha planteado reforzar de forma constante el aspecto organizativo comercial (Resultado 1 Actividades 1.1, 1.2, 1.3 y Resultado 3), y por otro lado, con los interesados, implementar una dinámica distinta para la capacitación a los promotores agroecológicos (Resultado 1 Actividad 4 y Resultado 2 Actividades 2.3 y 2.4). Desde el punto de vista de los resultados finales de la ejecución, se ha podido confirmar que, por una parte, los promotores agroecológicos han recibido la capacitación necesaria para desarrollar su actividad, y por otra, las cooperativas integrantes de la Red han sido capacitadas en fortalecimiento organizacional y comercialización. Adicionalmente, en lo que se refiere a los aspectos organizativo y comercial (Resultado 1 Actividades 1.1, 1.2, 1.3 y Resultado 3), ejecutados con la misma población meta como beneficiarios, se ha adoptado un método de trabajo que, de manera paralela, prevé la ejecución de actividades de fortalecimiento institucional y de acompañamiento en el proceso de comercialización. Para CEDES, siguiendo un enfoque de “aprender haciendo”, es fundamental diseñar e implementar pilotos de comercialización que gradualmente permitan identificar las debilidades y dificultades, a fin de que las mismas organizaciones puedan ir reestructurando sus acciones y ajustando en la práctica su modelo organizativo y tributario.

El segundo modelo de gestión planteado proviene de las recomendaciones de la sistematización de experiencias de MENA y OpM. De acuerdo a las lecciones aprendidas de estas experiencias, los trabajos de promoción del cultivo agroecológico y de fortalecimiento organizacional deberían ser sucesivos en el tiempo y tener como destinatarios a la misma población meta. De esta manera, se daría una mayor importancia a la idea de que los pequeños productores, tras la mejora de la calidad del año producido mediante métodos de cultivo agroecológico, tendrían interés en formar una organización que les facilite el acceso al mercado regional y/o nacional. En segundo lugar, este modelo de ejecución prevé las diferentes fases de la intervención como un proceso gradual y ordenado, en el cual los logros alcanzados en el primer nivel sirven como base para el inicio de una mayor integración de los productores. Del mismo modo, se plantea la posibilidad de que antes de iniciar un proceso de comercialización conjunto, se cuente con una Red de segundo nivel constituida a partir del compromiso firme de todos los socios y con mecanismos de gestión claros y transparentes. Los avances graduales desde el punto de vista organizativo, estarían acompañadas por una evolución paralela en el ámbito de la comercialización. Es indudable el hecho de que los principales actores de estos procesos serían los líderes y socios de las mismas organizaciones fortalecidas. El apoyo prestado por parte del proyecto se expresaría en un acompañamiento técnico, mientras que las decisiones organizativas tendrían que ser tomadas por los mismos beneficiarios.

A la hora de valorar las fortalezas y debilidad de los dos enfoques, es necesario reconocer que la ventaja del método adoptado por CEDES sería la mayor flexibilidad de la gestión de manera independiente de dos componentes separados, en diferentes momentos de la ejecución, con dos grupos de beneficiarios conformados de acuerdo al interés y la vocación demostrados por cada uno de ellos. A modo de ejemplo en el proyecto en cuestión, el fortalecimiento de las organizaciones se ha llevado a cabo con anterioridad a la asistencia técnica y a la capacitación personalizada a los productores. Según la información aportada por los técnicos responsables, esta forma de proceder se ha establecido debido al hecho de que en zonas rurales pobres como Curahuasi es difícil, con tiempos y presupuestos limitados, implementar programas de fortalecimiento de organizaciones y de formación de promotores con los mismos actores. Se ha indicado que no siempre el buen dirigente es buen productor. No obstante, como una debilidad de los resultados alcanzados de este enfoque de trabajo se ha podido constatar que tanto los promotores capacitados como los líderes de organizaciones de productores entrevistados han manifestado la ausencia de vínculos entre los beneficiarios de ambos componentes. Al mismo tiempo, el grupo de promotores agroecológico ha indicado que habría sido oportuno reforzar los aspectos organizativos en su capacitación, con el fin de poder constituirse como entidad independiente. Por su parte, en la visita de campo, la mayoría de los líderes de organizaciones fortalecidas han resaltado que el trabajo conjunto en temas de producción agroecológica habría contribuido de manera significativa a la mejora de sus productos.

Frente a la mayor flexibilidad del diseño propuesto por CEDES, se posiciona la rigidez y mayor duración de la ejecución de la intervención propuesta por MENA y OpM. Estas características se definen por la necesidad de alcanzar de manera gradual y sucesiva unos resultados en los ámbitos

productivo, organizacional y comercial con un mismo grupo de beneficiarios. Para llevar a la práctica este tipo de modelo de intervención sería necesario llevar a cabo una planificación exhaustiva de las actividades a ejecutar, con una amplia participación e implicación de los beneficiarios. Debido a estas exigencias de la implementación, ésta debería tener una duración de al menos 3-4 años, tal como se ha venido recomendando por MENA y OpM.

Al realizar la comparación entre un trabajo gradual y la realización en paralelo de actividades de comercialización y fortalecimiento organizacional, es necesario considerar que en el proyecto analizado se han producido algunos resultados contradictorios. Tal como se detallará en el apartado de eficacia, parte de las dificultades en el proceso de comercialización se relacionan con la falta de integración completa de las organizaciones de productores en la Red. La falta de compromiso con los objetivos organizativos y de comercialización de la RPAC ha derivado en la incapacidad de organizar la oferta local. Esta conclusión se basa parcialmente en el hecho de que durante los procesos de negociación llevados por la RPAC con las empresas comercializadoras de anís, se han realizado ventas paralelas con condiciones más beneficiosas para dichas empresas, tanto por parte de organizaciones integrantes de la Red como de productores individuales. De esta manera se sugiere que para futuras intervenciones se considere las fortalezas que podría aportar una gestión en la que los avances en el ámbito de la comercialización sean acompañados e incluso precedidos por avances en el fortalecimiento de las organizaciones.

Se considera importante plantear el debate en este proceso de evaluación entre los dos posibles modelos de ejecución debido a que la valoración de las alternativas existentes puede ser enriquecedora para futuras intervenciones, tanto en el contexto de Curahuasi, como para proyectos productivos de manera general. Es necesario tener en cuenta que las diferentes características y resultados alcanzados por cada uno de los modelos de ejecución, implica la necesidad de la correspondiente adaptación y planificación por parte de la ONGD ejecutora.

Por otra parte, en relación a las actividades de fortalecimiento institucional y de promoción de la cultura agroecológica en el presente proyecto se informa que de acuerdo a la información proporcionada por CEDES y de las Fuentes de Verificación aportadas, se ha podido comprobar que durante los primeros meses de la ejecución en 2010 se han realizado reuniones de sensibilización con grupos y organizaciones de productores/as de anís en las 6 zonas, que constituyen el Distrito de Curahuasi. La convocatoria para estas reuniones ha sido abierta a todos los productores, habiéndose realizado actividades de presentación y de socialización de los diferentes componentes que integran el proyecto. Según estas reuniones de manera participativa se ha llegado a acuerdos de la necesidad de la consolidación de una organización representativa a nivel local de productores, así como de una mayor asistencia técnica para mejorar la producción. Como respuesta a estas necesidades desde abril 2010, se ha trabajado con las organizaciones de productores en el fortalecimiento de sus entidades y promocionando la comercialización de los productos, llegando a la definición de la RPAC. Por otra parte, desde mayo de 2011, de manera independiente se ha retomado el programa de formación de promotores con una orientación metodológica de escuelas de campo (actividad 1.4) . De acuerdo a la información proporcionada por los técnicos de CEDES en mayo de 2011 se ha tenido que convocar nuevamente la elección de

promotores agroecológicos reconocidos por las organizaciones y por la comunidad, que posteriormente en el periodo de ampliación del año 2012 han replicado sus aprendizajes entre sus vecinos y comunidades (actividad 2.3 y 2.4). Se ha considerado importante subrayar que los líderes de la mayoría de las organizaciones presentes en la RPAC han manifestado que, sólo tras la finalización de la ejecución del proyecto han conocido las actividades de promoción de agricultura agroecológica desarrolladas dentro del marco del proyecto. Por parte de CEDES se ha indicado que la desinformación de algunos directivos ha podido producirse debido a las fluctuaciones en el grado de participación de los directivos de las organizaciones socias de la RPAC, ya que se han desarrollado varios eventos de presentación de resultados y avances del proyecto. En este sentido, la falta de conocimiento de los líderes locales de la totalidad de los componentes del proyecto, sugiere la existencia de algunas dificultades en el funcionamiento de los canales de comunicación y participación entre los gestores y los beneficiarios de las actividades. Se considera que el aprovechamiento de unos canales de comunicación y de participación fluidos, habrían contribuido para evitar los posibles impactos negativos y distanciamiento de los productores que manifestaron que solo al final de la intervención conocieron todas las actividades implementadas por el proyecto.

Por otra parte, se puede señalar que una de las fortalezas de la intervención es la priorización desde el primer momento de los procesos iniciados y las decisiones llevadas a cabo por las entidades locales participantes. De esta manera, se ha considerado que la iniciativa local tiene que ser el motor de todo proceso asociativo y de cambio. Se considera que este enfoque, que prioriza las potencialidades endógenas de la zona, es positivo para las intervenciones de cooperación al desarrollo, ya que facilita la apropiación por parte de los actores locales y la posterior sostenibilidad del proyecto.

Como debilidad de la gestión se ha resaltado el alto nivel de rotación de personal, tanto de la entidad ejecutora CEDES, como de la Fundación Albiar en el país de ejecución. Por parte de cada una de las dos organizaciones ha habido tres personas diferentes como responsables del proyecto. Se ha valorado por ambas organizaciones que, en cierta medida, este hecho no ha sido el más acertado de cara a garantizar la continuidad entre los diferentes componentes de la intervención. Por último, se ha reportado que han existido algunas dificultades para la ejecución de actividades durante el primer año. No obstante, dichos obstáculos internos a CEDES han sido superados al segundo año de ejecución, lográndose de esta manera la ejecución normal de los fondos invertidos dentro del marco del proyecto.

#### **3.4. Seguimiento**

Se valora positivamente el seguimiento realizado a las acciones ejecutadas. Estas tareas comprenden tanto las labores desarrolladas por el equipo técnico de CEDES como de los representantes de la Fundación Albiar en Perú y en España. Por parte de CEDES se han elaborado informes trimestrales con la correspondiente descripción de las actividades realizadas y el cumplimiento de los indicadores previstos. Igualmente se han realizado viajes de seguimiento

y de apoyo por parte del equipo técnico de la Fundación Albihar en Perú y en España. Se ha podido comprobar que el registro de las fuentes de verificación de cumplimiento de los resultados del proyecto es completo de acuerdo a las previsiones iniciales de la matriz de planificación. Se ha señalado que los procedimientos exhaustivos de seguimiento y de recogida de documentación forman parte del fortalecimiento de la metodología de trabajo desarrollada dentro del marco del proyecto, ya que la Fundación Albihar ha ejercido influencia decisiva para la adaptación de los procesos de gestión del socio local para alcanzar los resultados deseados en este ámbito.

### **3.5. Transferencia y cierre**

Los bienes muebles e inmuebles construidos y/o adquiridos con los fondos del proyecto, en su mayoría, han sido transferidos a la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Únicamente la motocicleta y camioneta, adquiridas con fondos del proyecto y, parcialmente, de CEDES se han transferido al socio local CEDES cumpliendo de esta manera la previsión inicial de la formulación del proyecto. De acuerdo al Acta de Entrega y recepción de estas unidades móviles, adquiridos con fondos de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo, dicha transferencia se lleva a cabo para “realizar los desplazamientos necesarios del Asesor Técnico para el seguimiento y monitoreo de las actividades implementadas por el proyecto en el distrito de Curahuasi, de tal manera que se garantice la continuidad y la sostenibilidad de los emprendimientos iniciados”. Con el fin de garantizar la realización de dicho seguimiento como parte de la presente evaluación se ha impulsado la elaboración de un mecanismo de seguimiento y de apoyo por parte de CEDES y de la Fundación Albihar. Las características de dicho mecanismos de seguimiento se detallan en el Anexo VI del presente informe.

La puesta en funcionamiento de un instrumento de apoyo adicional se ha recomendado teniendo en cuenta la situación delicada en la que se encuentra la gestión de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Se puede señalar la existencia de dos razones que definen la necesidad de un mayor acompañamiento por parte de CEDES y la Fundación Albihar. En primer lugar, es especialmente relevante que el modelo de coordinación de la Red de segundo nivel, que integre a las organizaciones de productores presentes, ha sido puesto en marcha por primera vez en Curahuasi y podría aportar unos beneficios considerables para la mejora de los procesos productivos y comerciales a nivel local. Tal como han expresado los líderes locales entrevistados, si la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi se logra constituir como una organización representativa y alcanzar un funcionamiento regular, podría convertirse en un actor clave para la definición de unas condiciones de compra-venta de anís, que beneficien en mayor medida a los sectores más vulnerables de los productores agropecuarios. En segundo lugar, se subraya la importancia de un mayor acompañamiento y apoyo a dicha organización, ya que en el momento de visita de campo para la evaluación, la Red de Productores y el Centro de Acopio y Comercialización no habían logrado constituirse como una organización representativa y con funcionamiento regular, tal como se detallará en los apartados correspondientes a Eficacia, Impacto y Sostenibilidad. De las observaciones realizadas por los diferentes integrantes de la Red

se ha percibido cierta desconfianza de algunos de los actores locales debido a la posibilidad de que se dé un uso de la infraestructura y equipamientos, limitado a un círculo no representativo de los productores de anís a nivel local. De esta manera se estima necesario un seguimiento cercano hasta que se resuelvan los conflictos internos de la Red de Productores y se alcance un grado de funcionamiento regular de dicha entidad, garantizando el alcance de los beneficios de dichos bienes a un mayor número de productores. En resumen, se ha valorado como necesaria la implementación de actividades de apoyo adicionales a la RPAC con el fin tanto de aprovechar las potencialidades de desarrollo en el futuro que presenta el modelo organizativo iniciado dentro del marco del proyecto, como con el propósito de contrarrestar los conflictos surgidos entre organizaciones de productores, que posiblemente podrían llevar a impactos negativos en Curahuasi.

Tal como se ha indicado anteriormente, la carencia de una planificación estratégica, las dificultades propias del contexto de intervención y el corto periodo de ejecución, han llevado a que tras el cierre del proyecto, se hayan producido conflictos internos a la RPAC, cuya resolución no ha sido posible mediante la puesta en marcha de los mecanismos ordinarios de funcionamiento de ésta. Por esta razón se ha nombrado una Junta transitoria que gestiona el Centro de Acopio hasta que se produzcan las nuevas elecciones a principios de 2013, cesando mientras tanto los órganos ordinarios de gestión que han sido elegidos en el momento de constitución de la Red. Teniendo en cuenta que los mecanismos de la organización creados durante la ejecución del proyecto, no han demostrado ser suficientemente sostenibles para la gestión autónoma, se considera necesario prestar labores de apoyo y de seguimiento adicionales. Dado que la superación de las dificultades indicadas requerirá de conocimientos técnicos, se recomienda que, en la medida de lo posible, se promuevan capacitaciones y apoyo sobre la constitución de organizaciones sociales y funcionamiento de cooperativas de productores. Respecto a las dificultades organizativas se puede señalar que éstas se han identificado principalmente a nivel de Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Las organizaciones que integran dicha entidad de segundo nivel han tenido una evolución variable durante los últimos años. No obstante, en su mayoría dichas organizaciones han logrado un funcionamiento institucional independiente. El fortalecimiento institucional se tendría que producir a nivel de Red. Por último, con el fin de mejorar la apropiación y la adecuación de dicho mecanismo de seguimiento y de apoyo, se recomienda involucrar en su gestión y diseño a los beneficiarios/as integrantes de la Red y demás productores interesados en la prestación de servicios por parte del Centro de acopio y comercialización.

Por otra parte, se considera importante detallar el estado actual en el que se encuentra la transferencia de los bienes a la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. En el momento de la visita de campo el edificio del Centro de acopio y comercialización de anís, construido con fondos del proyecto y de la Municipalidad se encuentra en terreno de 244,74 m<sup>2</sup> transferido en sesión de uso por parte de la Municipalidad Distrital de Curahuasi. De acuerdo al acta de transferencia CEDES Apurímac y la Municipalidad Distrital de Curahuasi se constituyen en calidad de Comité Asesor y Supervisor al proceso de consolidación de la Red de Productores

Agropecuarios de Curahuasi. Se indica que dicho Comité “fungirá como ente mediador para la solución de las controversias, asumiendo la administración de los bienes y el destino de éstos hasta la resolución de los conflictos”.

En cuanto al funcionamiento y uso de los bienes transferidos, se informa de la existencia de 38.180,50 soles del capital de trabajo que, de acuerdo al acta de transferencia, se entregan a la Red de Productores. No obstante, se informa que de acuerdo a la información proporcionada por los técnicos del proyecto para el uso de dicho fondos, todavía se necesita la autorización por parte de CEDES. De este modo, de acuerdo con el extracto de la cuenta n° 106032321001927329 a nombre de CEDES-Albihar-Anís, los fondos ascienden a 36.940,81 soles a fecha 30 de noviembre de 2012. Es necesario indicar que hasta este momento las personas habilitadas para el retiro de los fondos son la administradora y el director de CEDES. De acuerdo al mecanismo de seguimiento por parte de CEDES y la Fundación Albihar desarrollado “actualmente existe un acta donde se indica que el capital de acopio se encuentra en custodia de CEDES hasta la formalización y registro de los representantes legales de la Red en la oficina de SUNARP”.

Por último, en lo que se refiere al fondo rotatorio de semillas constituido dentro del marco de la actividad A.2.2, de acuerdo a la información proporcionada por el Presidente actual de la RPAC, de los 418 kilogramos de semillas entregadas por el proyecto hay un total de 142 kg de anís pendientes de devolución por parte de los beneficiarios que han recibido las semillas tanto de la campaña de 2010 (92 kg pendientes de entrega), como de la de 2011 (50 kg pendientes de entrega). Adicionalmente, se ha reportado que algunos instrumentos como es la máquina cosedora por un valor de 650 soles adquirida con fondos del proyecto, no ha sido devuelta a los responsables de la Junta Transitoria de la Red. Tal como se ha informado por CEDES y por los beneficiarios entrevistados las semillas faltantes y la cosedora se encuentran en el resguardo del aún presidente del Comité de comercialización de la Red, que en el momento de la ejecución se encontraba cesado en sus funciones, debido al nuevo papel de liderazgo adoptado por la Junta Directiva transitoria. Al ser el presidente del comité de comercialización el representante legal de la RPAC en este ámbito, se ha asumido el compromiso de que las devoluciones pendientes serán realizadas tras la renovación de la Junta Directiva de la Red prevista para enero de 2013. Debido a la falta de unos mecanismos ordinarios de gestión reconocidos por todos los actores inicialmente involucrados en la constitución de la RPAC, en el momento de la evaluación las herramientas e insumos señalados no se habían devuelto en posesión a la Junta Directiva transitoria de la Red. Si bien es cierto que, tal como indica el equipo gestor de CEDES, las herramientas y equipos indicados se encuentran en posesión de los gestores legalmente reconocidos de la Red, es necesario reconocer que la situación relacionada con la definición de una Junta transitoria que sustituya a los mecanismos ordinarios de la RPAC, es indicio de la existencia de conflictos internos entre los socios que inicialmente conformaban la entidad. Con el fin de superar estas dificultades del momento actual y poner en funcionamiento unos órganos de gestión y de participación que permitan alcanzar un grado de cohesión y estabilidad de la organización, se considera necesario que el Comité Asesor y Supervisor, con la colaboración de la

Fundación Albihar presten un seguimiento y apoyo adicional, de acuerdo al acta de transferencia firmado por los principales actores involucrados.

#### 4. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Para realizar la evaluación de la intervención, se han analizado los criterios considerados como fundamentales según la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española. Estos son la Pertinencia, la Eficacia, la Eficiencia, el Impacto y la Sostenibilidad. A ellos se ha añadido la Visibilidad, fundamental en una intervención cofinanciada por un organismo público.

##### 4.1. Pertinencia

La pertinencia “se preocupa de si la razón de ser de un proyecto está de acuerdo con las prioridades de la comunidad local y la sociedad en cuestión. Por una parte, esto se refiere a la dirección del proyecto en relación con su objetivo específico. Por otra, significa observar los cambios sociales que pueden haber tenido lugar mientras que el proyecto ha sido ejecutado, y preguntar hasta qué punto esto puede alterar la razón de ser del mismo”<sup>6</sup>. Para la correcta valoración de estos aspectos, la pertinencia del proyecto va a ser analizada en tres niveles, que serán expuestos a continuación.

##### **Pertinencia con respecto al proceso de identificación**

De acuerdo a la información proporcionada por los representantes de CEDES y de las instituciones locales presentes, durante la identificación y en el momento inicial del proyecto, se ha contado con la colaboración estrecha de las principales instituciones locales con presencia en Curahuasi. De esta manera se ha podido confirmar que la Oficina de Desarrollo Económico y Social (ODES) ha tenido una amplia participación en la conformación y definición de las características del proyecto. Igualmente se ha contado con el apoyo y la colaboración de otras instituciones locales como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ). Desde un momento inicial de la intervención se ha contado con el apoyo de estos actores dando lugar a la definición de unos lazos de colaboración estrechos que sin duda han sido de gran importancia para la consecución de los logros alcanzados en el marco de la intervención. De esta manera se subraya que el haber contado con el compromiso de estas instituciones ha sido sin duda una de las mayores fortalezas desde los primeros momentos de la intervención.

Por otra parte, se ha señalado que se han mantenido coordinaciones con las ONGs Centro de Investigación y Capacitación Campesina (CICCA) y el Grupo de Voluntariado Civil (GVC), que han tenido presencia en Curahuasi en el momento previo al inicio del proyecto. Ambas entidades estuvieron involucradas en dos de los principales antecedentes de la intervención en Curahuasi - la *Mesa de Negociación Andina (MENA)*, ejecutada en el periodo 1998 - 2004 y *Organizándonos para el Mercado (OpM)*, implementada en el periodo enero 2004 - septiembre 2005. Tal como se

---

<sup>6</sup> Fundación Centro Español de Estudios en América Latina (CEDEAL), *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*, Madrid, 1997, pág. 48

ha señalado en el apartado 3.3 Ejecución del presente informe se ha podido constatar que la mayoría de las lecciones aprendidas de dichas experiencias han sido incorporadas a la intervención analizada. Este es un componente que sin duda refuerza la pertinencia del proyecto. No obstante, se reconoce que la principal debilidad identificada desde el punto de vista de transferencia de los aprendizajes de esta experiencia anterior, es la falta de una planificación estratégica de las diferentes etapas que tendrían que llevar al eficaz y sostenible fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores en Curahuasi. Este componente fue analizado con mayor detalle en el apartado correspondiente al diseño del proyecto.

### **Pertinencia de los resultados en el contexto local**

Desde el punto de vista del contexto local se puede resaltar que el proyecto es pertinente, dado que se desarrolla en una de las regiones con alta incidencia de pobreza con respecto al nivel nacional. De acuerdo a la base de datos del PNUD, la incidencia de pobreza total en Apurímac es de 75,5% frente a 53,8% a nivel nacional, siendo la pobreza extrema de 51,5% frente al 24,2% a nivel nacional. Del carácter primordialmente agrario de la región puede dar cuenta el hecho que un 70,34% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura.<sup>7</sup> En lo que se refiere al Distrito de Curahuasi, se puede subrayar que según el Censo de 2007, éste cuenta con 16.532 habitantes de los cuales 73,46% residen en el área rural. De acuerdo a la información proporcionada por la Municipalidad se estima que al cultivo del anís se dedican alrededor de 800 familias, que son productores de pequeña escala y disponen alrededor de una hectárea por familia. De acuerdo a la misma fuente, en 2009 la producción de anís generó un ingreso global de 4.767.550 nuevos soles y un ingreso bruto promedio familiar aproximado de 6.000 nuevos soles. Por otra parte, como resultado de la comercialización se habrán generado unos 485.000 soles, dando lugar a 275 empleos permanentes en Curahuasi.<sup>8</sup>

Los principales problemas identificados como necesidades de los/as beneficiarios/as han sido:

- La escasa articulación y capacitación del gobierno local, las organizaciones de promotores y agentes de promoción;
- El manejo cortoplacista de las unidades productivas de anís, con alto uso de agroquímicos;
- Comercialización desorganizada sin ningún nivel de procesamiento con una cadena comercial larga e ineficiente.

Tras el estudio de la documentación aportada en relación al proyecto y como resultado del trabajo de campo realizado, se ha confirmado que se ha realizado una correcta identificación de

---

<sup>7</sup> Datos extraídos de la encuesta nacional de hogares 2006 anualizada, INEI Lima, de acuerdo a la elaboración del PNUD/Unidad del Informe sobre Desarrollo Humano, Perú, disponible en <http://www.perucam.com/Descentralizacion/apurimac.html>

<sup>8</sup> Datos disponibles en la página web de la Municipalidad de Curahuasi: <http://www.municurahuasi.gob.pe/>

las necesidades y problemas presentes en Curahuasi. Se ha confirmado tanto por las autoridades locales, como por los principales actores de las organizaciones sociales y expertos en comercialización que la principal dificultad para la consolidación de la cadena productiva es la organización de la oferta de la misma. El escaso procesamiento y manejo sostenible del producto, la deficiente articulación de los productores entre sí y respecto a las instituciones locales, son las principales debilidades que definen la cadena productiva del anís en Curahuasi. De esta manera, se constituye como pertinente la identificación de necesidades realizada por CEDES.

Es importante realizar una puntualización respecto a la pertinencia de la actividad “A.3.8 Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local de anís”. Dentro del marco del trabajo de campo se realizaron visitas a 7 de las mujeres capacitadas y se identificaron los principales componentes de la formación realizada. Sería necesario aclarar que las beneficiarias pertenecen a los sectores más pobres de la zona urbana de Curahuasi, en su mayoría son madres solteras que para garantizar su subsistencia se dedican a trabajos de jornal como la limpieza de anís, maíz y otros cultivos, la limpieza de hogares y el trabajo de la tierra. Tal como se ha informado por parte del equipo técnico de CEDES la previsión inicial de la actividad analizada ha consistido en la implementación de un programa de capacitación a mujeres para que estas puedan ofrecer sus servicios de limpieza, selección y control de calidad en la Planta de acopio y comercialización, desarrollada dentro del marco del proyecto. Se ha aclarado que por parte de los gestores se ha valorado como pertinente el desarrollo de habilidades y destrezas de las mujeres en selección manual, control de calidad, buenas prácticas sanitarias en el manejo del producto, dada la gran demanda existente de anís selecto con márgenes de impurezas sin contaminación alguna. Adicionalmente, se ha subrayado que la ausencia de dichas prácticas de calidad en la selección del anís, ha sido una de las debilidades de las labores llevadas a cabo por las beneficiarias con anterioridad al proyecto. No obstante, se sigue considerando como relevante el hecho que la capacitación se ha limitado a la selección del anís y otros productos agrícolas, que es una de las actividades ordinarias realizadas por las mujeres capacitadas y en la que la mayoría tienen una amplia experiencia. Por esta razón, desde la presente evaluación se considera que el proyecto no ha generado un valor agregado a las labores desarrolladas por las beneficiarias, que lleve a un cambio significativo en la condición de vulnerabilidad y precariedad en la que se encuentran éstas. Se ha podido valorar que una mayor capacitación en aspectos de transformación de anís y de la comercialización posterior de los productos habría sido más pertinente con vistas al logro de un mayor empoderamiento e independencia de las beneficiarias.

Por otra parte, tal y como se ha identificado en el documento de formulación del proyecto, existen múltiples puntos comunes entre la intervención y las políticas nacionales y regionales. Dentro del marco de las políticas nacionales destaca el alineamiento con Sierra Exportadora, que es el organismo público ejecutor de la Presidencia del Consejo de Ministros, dirigido a la mejora de la competitividad en las regiones más pobres de la sierra peruana. Los objetivos de la organización son:

- Incrementar la productividad y diversificación de los bienes y/o servicios producidos en la Región Andina Peruana, a fin de garantizar su sostenibilidad.
- Promover la creación de mercados y potenciar los existentes para articular comercialmente la producción de bienes y/o servicios generados por los productores de la Región Andina.
- Desarrollar proyectos normativos de promoción que fomenten la inversión nacional y/o extranjera, a fin de promover la industrialización con especial atención en zonas menos favorecidas.
- Facilitar el acceso a servicios financieros de los actores involucrados en el desarrollo productivo de la Sierra a través del desarrollo proyectos, planes de negocio y otros.

Desde el punto de vista de la pertinencia y alineamiento a las prioridades regionales de la administración pública se pueden señalar los principales ejes de desarrollo del Plan Estratégico Regional de Apurímac al 2010:

- Desarrollo de la Democracia con justicia social, con la siguiente línea estratégica - Fortalecer y promover a la población organizada para su participación activa en la gestión del desarrollo con equidad de género;
- Desarrollo económico sostenible, con las siguientes líneas estratégicas - Impulsar la Producción agropecuaria competitiva y rentable, integrada al mercado; Fomentar investigación y transferencia de tecnología y extensión agropecuaria; Promover e impulsar MYPES competitivos, insertados en los mercados nacionales; Impulsar el uso de Recursos Naturales y manejo del medio Ambiente saludable y gestionado social-mente.

Desde la perspectiva de **la pertinencia respecto a las prioridades del organismo financiador** se puede señalar que el proyecto se enmarca en el Objetivo Específico 1: Generar procesos de desarrollo en las áreas geográficas prioritarias de la Cooperación Andaluza del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2008 - 2011. El resultado esperado sería “Se habrá contribuido a reducir la pobreza en los países y a promover el desarrollo humano sostenible en los países receptores de ayuda de la cooperación andaluza, concentrando las actuaciones en las zonas geográficas y las líneas sectoriales establecidas en este Plan”. Adicionalmente se aclara que Perú forma parte de los países prioritarios para la Cooperación Andaluza. En referencia a las Líneas prioritarias sectoriales previstas el proyecto se ajustaría a:

- La Línea sectorial de Seguridad alimentaria como parte de las medidas destinadas al Apoyo a la consolidación de la gestión participativa de la política de seguridad alimentaria mediante la creación de órganos locales y comunitarios de representación de la población beneficiaria, contando para ello especialmente con la mujer;
- Línea prioritaria 2: El fortalecimiento de las estructuras democráticas y de la sociedad civil y de sus organizaciones. Apoyo a las instituciones, especialmente las más próximas al ciudadano;

- Línea prioritaria 5: La dotación, mejora o ampliación de infraestructuras así como el desarrollo de la base productiva, el fortalecimiento del tejido empresarial básico, en particular de las pequeñas y medianas empresas, las empresas artesanales, las empresas de economía social y todas aquellas actuaciones dirigidas a la creación de empleo en los sectores más desfavorecidos;

De esta manera se afirma la pertinencia del proyecto ejecutado con referencia a la planificación general la AACID.

#### **Pertinencia en el proceso de ejecución**

Entre las principales modificaciones que se dieron durante el periodo de ejecución del proyecto, encontramos el cambio de autoridades locales en Curahuasi a finales de 2010, que hizo necesaria la renegociación de los términos del aporte de la Municipalidad para la construcción y equipamiento del Centro de Acopio y Comercialización del anís. Un segundo cambio que afectó al proyecto ha sido la sustitución de la cooperativa Chacra Verde por parte de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Estos dos componentes han demostrado ser esenciales para la ejecución del proyecto. No obstante, se ha valorado de manera muy positiva la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias que han tenido lugar durante la intervención. De esta manera, durante todo el proceso de ejecución, se ha mantenido la pertinencia dentro de las condiciones locales. A pesar de las dificultades experimentadas al final del proyecto la gran mayoría de las organizaciones involucradas han demostrado su interés en proseguir el proceso, ya que reconocen de manera inequívoca los beneficios que podría traer a nivel local. Teniendo en cuenta esta voluntad de proseguir con las actividades desarrolladas y con la gestión de la RPAC, debido a su pertinencia, se recomienda acordar las bases de funcionamiento de la Red, de acuerdo a unos principios comunes que sirvan de guía para la construcción de las bases compartidas y respetadas por las entidades involucradas.

## 4.2. Eficacia

La eficacia mide el cumplimiento de los resultados y objetivos planteados por el proyecto. Para la evaluación de dicho criterio se tienen en gran medida en cuenta las metas previstas en la matriz de planificación. La eficacia se valorará en función de cada uno de los Resultados, siguiendo los indicadores de la matriz de marco lógico. Adicionalmente, se realizarán observaciones que para la presente evaluación se considera que tienen gran importancia con vistas al cumplimiento de los Resultados y Objetivos Específico y General. La información y valoración de cada uno de los indicadores se ha extraído de los informes técnicos presentados por la ONGD beneficiaria, así como de la información proporcionada por los diferentes actores implicados en la evaluación durante el trabajo de campo.

**Objetivo Específico: Mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias productoras de Anís de Curahuasi, a través de una mayor competitividad de la producción, articulación al mercado, capacidad de gestión y, prevención en el cuidado de la salud materno-infantil.**

### Indicadores

INDICADOR	OBSERVACION
IVO.1. Al finalizar el Proyecto, los productores han establecido una cadena de valor del anís competitiva	<p>De acuerdo a los aprendizajes de otras intervenciones de similares características llevadas a cabo en Curahuasi (MENA y OpM), un proyecto que tenga como objetivo el establecimiento de una cadena de valor competitiva debería tener una duración de al menos 3 a 4 años para garantizar su eficacia y sostenibilidad. De esta manera el proyecto se ha caracterizado como especialmente ambicioso desde el punto de vista temporal y económico. Tal como informó el equipo gestor de CEDES, en el periodo de ejecución únicamente se han sentado las bases para un proceso más amplio de integración y de colaboración a nivel local.</p> <p>Tras la finalización de la ejecución del proyecto, la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi ha interrumpido su funcionamiento ordinario planteándose un periodo de espera hasta principios del año 2013. En este momento se debería renovar la Junta Directiva elegida inicialmente y también acordar nuevos mecanismos de funcionamiento que sean reconocidos y respetados por todos los miembros de la organización. Dado que esta es la situación actual de la Red, el grado de cumplimiento de la meta sería de un 50%. Esta valoración se sustenta en el hecho que 8 meses después de haber terminado la ejecución no se puede tener certeza sobre el futuro funcionamiento de la RPAC.</p>

<p>IVO.2. Al finalizar el proyecto las familias productoras, han reorientado sus cultivos hacia una producción más sana y agroecológica, con índices de trazabilidad aceptados por el mercado.</p>	<p>Indudablemente, las actividades desarrolladas en el ámbito de la producción ecológica han contribuido para la introducción de prácticas más sanas y acordes a los requerimientos del mercado nacional e internacional. En este sentido se han pronunciado los representantes de las instituciones locales que trabajan en éste ámbito. Por parte de la representación regional de SENASA se ha realizado una valoración muy positiva del proyecto y de su contribución para la revalorización de la semilla originaria del ecotipo curahuasino por sus superiores cualidades. Tal como han demostrado los representantes de la Municipalidad, se han aprovechado los lineamientos compartidos entre el proyecto y la política local de concienciación sobre el uso de productos biológicos y el manejo adecuado de agroquímicos. Respecto al logro de este indicador, igualmente se puede señalar que el alcance de resultados visibles se podrían observar a más largo plazo, ya que el uso de productos biológicos supone una mayor dificultad para los agricultores frente a los químicos que dan una solución rápida y segura a las plagas. Por otra parte, es importante tener en cuenta las dificultades identificadas para el cumplimiento con las prácticas de la agricultura ecológica por parte de los productores, dada la escasa ganadería y materia orgánica presente en Curahuasi. En raras ocasiones los pequeños agricultores son capaces de obtener de manera biológica los productos necesarios para el control de las plagas. A esto se agrega el elevado coste de compra y la escasa oferta de los productos biológicos. Tal como se va a detallar más adelante, el cultivo de anís en la última campaña se ha reducido de manera significativa en beneficio del maíz debido a su elevado rendimiento y precio de venta. En este sentido, la mayoría de los entrevistados han demostrado que el cultivo del maíz se vincula con un uso superior de agroquímicos. La valoración del cumplimiento del presente indicador es de 90% teniendo en cuenta que según la línea de salida del proyecto, el 40.77 % de los encuestados afirman que realizan prácticas agroecológicas en sus parcelas familiares, mientras que de acuerdo a la línea de base este valor alcanza solo 4 %.</p>
<p>IVO.3. Al finalizar el proyecto el margen bruto de utilidad en los cultivos de anís, se ha incrementado de s/. 678.00 a s/1,990.00</p>	<p>De acuerdo al informe final del proyecto el grado de cumplimiento del presente resultado es de 116%, ya que los 82 productores que participaron en la comercialización han incrementado sus utilidades hasta 2.200,00 nuevos soles en comparación con el periodo anterior al proyecto. Igualmente, se resalta que para el último contrato con la empresa David Lau SAC se ha establecido un precio de 14,16 NS/kg frente a los 11 NS/kg reflejados en la Línea de Base. Por otra parte en las entrevistas mantenidas con los diferentes actores implicados en la comercialización se ha confirmado que la negociación de un grupo organizado de productores como es la RPAC indudablemente ha influido en gran medida en el precio del anís acordado. A pesar de dicho logro alcanzado dentro del marco del proyecto en el año 2012 la RPAC no ha comercializado directamente con las empresas, haciendo que los socios han tenido que vender nuevamente su anís a intermediarios. Para que el precio</p>

<p>por Ha.</p>	<p>alcanzado se mantenga en el tiempo es necesario reforzar la RPAC tanto desde el punto organizativo como con la inclusión de un mayor número de socios, ya que solo con una organización fortalecida y representativa a nivel local se lograrían unos resultados significativos y sostenibles.</p>
<p>IVO.4.Al finalizar el Proyecto la empresa de propiedad de los productores comercializa directamente el 30 % de la producción local de anís, en mercado nacional y de exportación</p>	<p>Tal como se detalla en el informe final del proyecto la producción en el distrito de Curahuasi durante el año 2011 ha sufrido una disminución importante como resultado de las inclemencias climáticas. La producción total para este año ha sido de 287 toneladas. Con la colaboración de la gestión del proyecto se ha comercializado un total de 30,6 toneladas. De esta manera el grado de cumplimiento del indicador previsto es de 36%. No obstante, es necesario resaltar que durante el año 2011 mediante la RPAC se ha comercializado solo 2,2 TM de anís, mientras que tanto en el año 2010 como 2011 la Cooperativa Chacra Verde ha comercializado de manera independiente con la empresa SONDOR SAC. El total vendido por RPAC representa solo 0,77% de la producción para el año 2011.</p> <p>Con la colaboración del proyecto se han desarrollado actividades de fortalecimiento para la mejora de la comercialización por parte de los productores en Curahuasi. De acuerdo a la información y a la documentación proporcionada, se ha realizado un amplio estudio de mercado con la previsión alternativas y recomendaciones para el desarrollo posterior. También se considera importante la contribución del plan de negocios de la empresa. Se ha contado con el apoyo de un experto en comercialización que ha prestado asesoría durante todo el proceso, así como acompañamiento en viajes de acercamiento y de comercio a Lima para la negociación de contratos. De esta manera, se puede concluir que el bajo nivel de alcance de los resultados no se debe a la falta de apoyo experto en comercialización. En cambio, se ha demostrado por parte de los beneficiarios que las actividades desarrolladas en dicho ámbito, a pesar de no haber alcanzado las metas previstas, han tenido un resultado relevante para el proyecto - la confianza en las capacidades propias de los/as beneficiarios/as de llevar a cabo un proceso de negociación comercial con las empresas de Lima, superando la limitación impuesta por los intermediarios locales. En este ámbito se han realizado la gestión del proyecto ha realizado una contribución importante.</p> <p>Las dificultades en el proceso de comercialización se relacionan con la organización de la oferta por parte de la RPAC y de Chacra Verde. Al momento actual se han podido identificar dos principales dificultades en este ámbito. En primer lugar es necesario reconocer que la falta de una integración completa de las organizaciones de productores en la Red es un elemento que ha llevado al fraccionamiento de dicha entidad. La falta de compromiso con los objetivos organizativos y de comercialización de la RPAC ha llevado a la incapacidad de organizar la oferta local. Esta conclusión se basa parcialmente en el hecho que durante los procesos de</p>

	<p>negociación llevados por la RPAC con las empresas comercializadoras de anís, se han realizado ventas paralelas a un precio inferior a las mismas empresas tanto por parte de organizaciones integrantes de la Red como de productores individuales. En segundo lugar, el atraso en la construcción del Centro de Acopio ha significado que algunos de los lotes de anís entregadas a las empresas se hayan limpiado manualmente, lo que ha retrasado significativamente el proceso y se ha reflejado en una calidad más baja del producto. Por último, es necesario reconocer que el fondo de acopio de 38.180,50 soles no ha sido suficiente para el acopio de las cantidades necesarias para los contratos solicitados por las empresas de Lima. Por estas razones se plantea la necesidad de realizar un proceso de fortalecimiento de la RPAC y posteriormente promover su prestación de servicios con el fin de acumular fondos necesarios para el acopio de una parte importante del anís local.</p>
<p>IVO.5 Al finalizar el proyecto 120 madres sensibilizadas incorporan y promueven hábitos de prevención en el uso de agroquímicos para cuidar la salud de sus hijos</p>	<p>Dentro del marco del proyecto se ha capacitado a 109 de las promotoras de salud que operan en el Distrito de Curahuasi. Se considera que el grado de cumplimiento del indicador es de 90,8%.</p> <p>No obstante, es necesario realizar algunas matizaciones referentes a la prestación del servicio ofrecido por estas beneficiarias que se han manifestado por CEDES y por los representantes del Centro de Salud visitado dentro del marco del trabajo de campo. Algunas de las dificultades identificadas por CEDES en la capacitación inicial de 17 promotoras de salud durante la primera anualidad de ejecución han sido la resistencia del personal de salud para incorporar en los contenidos de capacitación diseñados temas sobre los daños de los agroquímicos. Adicionalmente, se ha subrayado que algunas de las promotoras capacitadas en esta primera fase han sugerido que desde el proyecto se les proporcionen incentivos económicos a cambio de los servicios prestados. Durante el segundo año de ejecución, se incorporó un nuevo grupo de beneficiarias a ser capacitadas alcanzando el número de 109 promotoras capacitadas. Igualmente se ha subrayado por parte equipo técnico que se ha brindado acompañamiento en coordinación con los responsables de salud, siendo en muchas ocasiones las actividades condicionadas a la disponibilidad del tiempo del personal de salud. Por parte de la representante de personal de salud entrevistada, se resaltó que de acuerdo a la planificación inicial realizada de manera conjunta con el equipo técnico del proyecto se había acordado el apoyo para sesiones de seguimiento con visitas a los domicilios y con demostraciones de los cuidados. No obstante, ésta previsión no se ha cumplido y tampoco se ha explicado la razón por la que ha sido imposible seguir con las actividades. Si bien se reconocen las dificultades vinculadas con la ejecución de la presente actividad y el alto grado de cumplimiento del indicador previsto, a modo de recomendación se sugiere prestar atención adicional a las percepciones y las expectativas de los/as beneficiarios/as sobre las actividades a ser desarrolladas dentro del marco del proyecto. En este sentido, podría ser enriquecedor la creación de unos canales de</p>

comunicación estables y accesibles de cara a los actores involucrados en la ejecución.
--

El nivel de cumplimiento del Objetivo específico ha dependido en gran medida de procesos y cambios sociales complicados y prolongados en el tiempo. La duración de dos años de la ejecución del proyecto ha demostrado ser insuficiente para el logro y la sostenibilidad en el tiempo de las principales metas. Este aspecto tiene gran importancia cuando se considera el cambio de mentalidad y de prácticas de los productores para cumplir con las recomendaciones de la agricultura ecológica. Sin embargo, se ha podido valorar como positiva y pertinente la intervención por parte de CEDES en dicho ámbito, ya que ha servido de apoyo a las actividades desarrolladas por la Municipalidad y demás actores locales como el SENASA.

La constitución de una cadena productiva de anís es otro de los objetivos que ha demostrado necesitar un apoyo constante durante al menos 3 o 4 años. Por diversas razones que serán analizadas a continuación en el momento de la visita a Curahuasi, la Red de Productores Agropecuarios no estaba cumpliendo con su funcionamiento regular. Entre las principales razones identificadas para esta circunstancia se han señalado los conflictos internos entre los diferentes directivos de las organizaciones de productores implicados en la gestión de la RPAC. Por otra parte, se ha valorado que una gran parte de los socios han perdido interés y motivación de participar tanto en la Red como en las organizaciones primarias debido a las dificultades encontradas para la comercialización del anís. Los atrasos en el pago por parte de las empresas compradoras de las cuotas vendidas, la informalidad en el mercado local, así como la necesidad que han tenido algunos de los socios a vender su anís a comerciantes intermedios han llevado que un gran número de los socios se retiraran de la Red y de las cooperativas. Teniendo en cuenta estas dificultades y los cambios que se han producido en el contexto se ha valorado que la gestión del proyecto ha superado dificultades significativas y ha logrado sentar las bases para el proceso de integración a nivel local. Es necesario reconocer los aprendizajes generados en los/as beneficiarios/as productores/as durante este proceso. La RPAC se constituye como una primera experiencia de integración de tal importancia y se recomienda que se siga reforzando tanto por los/as mismos/as socios/as, como de las instituciones locales y el equipo gestor de CEDES y la Fundación Albihar. En este sentido, en el apartado correspondiente a Sostenibilidad se realizarán algunas recomendaciones concretas para alcanzar nuevamente la puesta en marcha de la RPAC.

***Resultado 1: Gobierno local y organizaciones de productores/as capacitados y fortalecidos, implementan un Plan de acción distrital para el desarrollo de la cadena productiva del anís.***

INDICADOR	OBSERVACION
IVO.1.1. Al final del primer año, 04 asociaciones de	De acuerdo al informe de seguimiento final del proyecto el valor final alcanzado para este indicador es de 100%, dado que desde el principio del segundo año de ejecución del proyecto se encuentra formalmente constituida

<p>productores del año y 1,250 agricultores, integrados y fortalecidos en su organización y capacidades de gestión.</p>	<p>la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi (RPAC), organización de segundo nivel que integra las organizaciones Chacra Verde, APROCUR, AIPEC, Flor de Pisonay y productores independientes. Si bien se reconoce la importancia de este hecho para la integración de las organizaciones agrícolas en Curahuasi, se estima oportuna valorar la posterior evolución de las organizaciones implicadas y de la Red constituida. Reflejar la situación de estos actores locales en el momento de la visita de campo para la presente evaluación es esencial para poder valorar el grado de cumplimiento de los indicadores planteados. Es necesario considerar que para la constitución de la organización firman un total de 52 socios. En el momento de la visita a terreno se ha informado de que como miembros activos de la RPAC se mantienen 20 personas en la siguiente configuración: Flor de Pisonay - 6 socios; APROCUR - 7 socios; Chacra Verde - 2 socios y 5 socios independientes. Se ha podido constatar que las 20 personas que permanecen en la Red, no necesariamente son las mismas que la constituyeron, ya que tras el periodo de ejecución se han incorporado nuevo socios, algunos de los cuales fueron entrevistados durante el periodo de trabajo de campo.</p> <p>Por otra parte, es necesario señalar que en el momento de la visita al proyecto los mecanismos de funcionamiento ordinario de la Red de productores, como son el Comité de comercialización y la Junta Directiva, creados con la constitución, se encontraban cesados en sus funciones, habiéndose establecido una Junta directiva transitoria integrada por la totalidad de los 20 socios, que custodiaban la mayoría de las adquisiciones transferidos por el proyecto. Se ha aclarado que esta Junta transitoria, al no ser reconocida legalmente, solo tiene funciones temporales hasta la elección de una nueva Junta directiva en enero de 2013.</p> <p>Se valora que, a pesar de haber conseguido el cumplimiento del indicador previsto a principios del segundo año del proyecto, no ha sido posible la consolidación y permanencia en el tiempo de este resultado. De este modo el grado de cumplimiento del indicador sería de un 35%, ya que se ha conseguido la interacción entre los diferentes actores presentes en la zona. No obstante, este logro no es suficiente para considerar que las organizaciones de productores se han fortalecido de manera eficaz y han logrado un funcionamiento independiente a nivel de Red como organización de segundo nivel. Para esta valoración del logro del indicador se ha considerado también la representatividad a nivel local de la RPAC, teniendo en cuenta el número total de asociados así como el hecho que de acuerdo a la Línea de salida del proyecto solo 33,07% de los encuestados reconocen la existencia de la Red.</p> <p>En segundo lugar, se va analizar el segundo componente del presente indicador que refleja el grado de fortalecimiento, de manera individual, de las cuatro</p>
---	---

	<p>organizaciones de productores involucradas en la Red. En lo que se refiere a la cooperativa Chacra Verde, el papel principal en la ejecución que ha ejercido ésta durante los años 2010 y 2011, ha demostrado tener gran importancia, generándose en este periodo aprendizajes que forman una base sólida para dicha entidad. Es esencial resaltar que Chacra Verde cuenta comparativamente con una amplia experiencia en comercialización, constituyéndose ésta como su principal fortaleza. Respecto a la organización APROCUR, tal como se ha resaltado anteriormente, ésta ha sido creada dentro del marco del proyecto OpM como resultado de la amplia capacitación y proceso de fortalecimiento institucional implementado. De acuerdo a la información proporcionada por los principales actores a nivel local la principal fortaleza que presenta APROCUR son los mecanismos de participación, transparencia y rendición en cuentas en los procesos de toma de decisiones. En cierto modo, se ha podido constatar que estas dos entidades son las que han tenido una experiencia previamente al proyecto y que siguen con un funcionamiento normal tras el cierre de la ejecución. Se ha resaltado que ambas organizaciones poseen características muy diferentes y sería oportuno que realicen un intercambio de experiencia dentro del marco de la Red, que enriquezca los procesos internos de cada una. En tercer lugar, se ha podido constatar que la organización Flor de Pisonay ha sufrido un proceso de debilitamiento, ya que se ha producido una disminución en el número de socios, reduciéndose éstos de 20 al inicio del proyecto a 6 participantes activos. Por parte del Presidente actual de dicha organización se ha informado que este hecho se debe a la falta de resultados sensibles de la participación en el marco de dicha organización y de la Red. En lo que se refiere a la organización AIPEG, ésta ha cambiado su razón social con anterioridad a la realización del trabajo de campo. De esta manera se ha podido valorar que dos de las organizaciones implicadas siguen manteniendo unas estructuras estables de funcionamiento. En este sentido, se valora que el grado de cumplimiento del indicador es de 50% en lo que se refiere al fortalecimiento de las organizaciones de productores, considerado desde el punto de vista individual y aislado de las dinámicas propias de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi.</p>
<p>R1.I2 1.2. Cumplido el tercer trimestre se cuenta con un plan de acción para el relanzamiento de la cadena</p>	<p>De acuerdo al informe final del proyecto y de las fuentes de verificación aportadas, dicho Plan de Acción se ha realizado en 7 talleres con participación de 79 varones y 64 mujeres. Adicionalmente, se ha constatado que se han realizado labores de socialización posteriores a su terminación. Por esta razón de acuerdo el valor alcanzado para este indicador es de 100%. De la lectura de dicho Plan de Acción se podría sugerir que se ha realizado un trabajo de planificación exhaustivo desde el punto de vista de la perspectiva de organización y crecimiento de la cadena productiva de anís en Curahuasi. De</p>

<p>productiva del anís en el distrito de Curahuasi.</p>	<p>este modo, en el documento se refleja una planificación detallada para la acciones a implementar tanto a corto como a largo plazo.</p> <p>Si bien se reconoce la calidad técnica y la importancia de dicho documento, se considera importante valorar el grado de apropiación por las organizaciones locales y los productores de anís. En este sentido, se ha identificado como debilidad la falta de identificación clara por parte de los integrantes de la RPAC del Plan de Acción como el documento de planificación estratégica de su organización. Dada la falta de conocimiento por los actores locales entrevistados de dicho documento, no ha sido posible valorar de manera positiva la presencia y el uso de dicho documento por parte de los socios y de los directivos tras su elaboración. De acuerdo a la Línea de Salida un 75,77% de los encuestados desconoce la existencia del Plan de Acción.</p> <p>El grado de cumplimiento del presente indicador se ha valorado como un 35%, dada la calidad técnica del Plan de Acción elaborado que contrasta con el escaso conocimiento y uso de éste por parte de las organizaciones integrantes de la Red.</p>
<p>1.3. Al final del primer año se ha incorporado en el presupuesto participativo distrital, el Plan de acción para la mejora de la cadena productiva del anís</p>	<p>Dentro del marco de esta actividad se ha apoyado durante los dos años de ejecución del proyecto a la Municipalidad de Curahuasi en el proceso de realización del presupuesto participativo. Efectivamente, dentro del Presupuesto Participativo para 2011 se ha priorizado el proyecto “Mejoramiento de anís ecotipo curahuasino e implementación del Plan de relanzamiento del anís”. De esta manera se ha confirmado el cumplimiento al 100% del indicador previsto en la formulación inicial.</p> <p>Adicionalmente, en las conversaciones con los dos responsables de la Oficina de Desarrollo Económico Social (ODES) que han ostentado este cargo durante el periodo de ejecución del proyecto, se ha reportado su satisfacción del apoyo recibido por parte de la intervención. Se ha valorado positivamente dicha colaboración y la participación de la Red de productores en la Mesa de Concertación y el Presupuesto Participativo. Se ha subrayado la participación de los socios y de los directivos de la RPAC en la negociación con el anterior y el actual alcalde de Curahuasi. No obstante, se considera importante resaltar las dificultades de cumplimiento de dicha priorización del presupuesto participativo tras el proceso electoral a finales de 2010, que llevó al cambio de autoridades municipales. Por esta razón se ha dado un atraso en su cumplimiento, ya que hasta el mes de junio de 2011 no se reconocieron los compromisos adquiridos con el anterior presupuesto participativo. En este sentido se ha demostrado la apropiación por parte de los beneficiarios/as del resultado vinculado al Centro de acopio, ya que gracias a su incidencia sobre las autoridades locales se han cumplido con dicho compromiso.</p>

<p>1.4. Al final del quinto trimestre se cuenta con 24 promotores agroecológicos mujeres y varones capacitados y certificados en la producción y comercialización del año, brindando servicios de asistencia técnica en sus ámbitos comunales.</p>	<p>El nivel de cumplimiento del indicador previsto es del 83%, ya que de los 30 promotores que han iniciado el curso de formación, 20 lo han terminado, recibiendo la correspondiente certificación por la Universidad Tecnológica de los Andes y la Municipalidad Distrital de Curahuasi. Durante la visita a terreno se ha podido comprobar la satisfacción general de los promotores de la capacitación realizada, así como la réplica realizada por estos en sus parcelas y entre sus vecinos de los conocimientos adquiridos.</p> <p>Se ha estimado como oportuna la valoración del cumplimiento del presente indicador en lo que se refiere a la capacitación de los promotores. No obstante, se subraya que el presente indicador tal como está formulado hace referencia a dos componentes diferentes: la capacitación de los promotores agroecológicos por una parte y, por otra, la realización de la asistencia técnica por estos últimos a otros agricultores. Se sugiere diferenciar ambos aspectos, mediante la inclusión de indicadores independientes, que sean más específicos en cuanto al desarrollo temporal del proceso. De esta manera, si el grado de cumplimiento del indicador “Al final del quinto trimestre se cuenta con 24 promotores agroecológicos mujeres y varones capacitados y certificados en la producción y comercialización del año” es del 83%, menor sería el grado de cumplimiento del indicador “Los promotores agroecológicos brindan servicios de asistencia técnica en sus ámbitos comunales”. No obstante, este segundo aspecto referente a la prestación de servicios por los promotores agroecológicos será analizado con un mayor detalle para los indicadores 2.1 y 2.3.</p>
--	---

**Resultado 2: Unidades productivas de año manejadas de manera eficiente y rentable con orientación agroecológica.**

INDICADOR	OBSERVACION
<p>IVO.2.1. Al final del Proyecto se ha validado una cédula de cultivo agroecológica, alternativa al manejo tradicional.</p>	<p>Durante el segundo año de la ejecución del proyecto se validó la cédula de cultivo agroecológica, desarrollada con la colaboración del Instituto Superior Tecnológico Público de Curahuasi (ISTPC), cumpliendo al 100% el indicador previsto. El estudio se ha realizado con el año ecotipo curahuasino y con el boliviano, con la aplicación de tres tipos de abonos orgánicos y un testigo. Durante la visita al Instituto se pudo confirmar la importancia de la realización de dicho estudio desde el punto de vista del reforzamiento institucional de la entidad. Igualmente, se ha reconocido que se han alcanzado resultados relevantes desde el punto de vista de los cultivos, aunque se resaltó su carácter genérico al ser el primer estudio realizado de estas características. Se detalla que para alcanzar una mayor rigurosidad científica sería necesario repetir el</p>

	<p>experimento en cada uno de los tres pisos ecológicos presentes en Curahuasi. De esta manera los resultados alcanzados tendrían una mayor fiabilidad y aplicación para un mayor número de productores.</p> <p>Por último, adicionalmente a la verificación del cumplimiento de la actividad, se ha sugerido valorar la importancia que ha tenido este estudio para la comunidad de productores de anís. De esta manera se ha propuesto el siguiente indicador "El 75% de los/as beneficiarios/as conocen los resultados de la cédula de cultivo y reconocen que ha influenciado su método de cultivo y/o trabajo". En este sentido, se considera importante señalar que de acuerdo a la Línea de salida el impacto entre la población no es especialmente elevado, ya que solo 5% (13 personas) de los encuestados han indicado conocer la cédula agroecológica. Sería oportuno aclarar que la cédula de cultivo agroecológica se inició en el mes de abril de 2011, ya que durante la primera anualidad no fue posible organizar la actividad antes del periodo de siembra. También se ha resaltado que la publicidad y socialización de los resultados alcanzados se realizó por CEDES y no por el Instituto.</p>
<p>IVO.2.2. 04 Has. de semilleros de anís proveen semillas de calidad para los productores.</p>	<p>Dentro del marco de la actividad 2.2., en el mes de febrero de 2011 se han sembrado cuatro hectáreas de masificación de semillas en terrenos de tres de los miembros de la Red de Productores Agropecuarios. Adicionalmente, en el mes de marzo de 2012 se han sembrado tres hectáreas de las semillas de ecotipo curahuasino. Se ha entregado a los agricultores un total de 418 kg de semillas valorizados a 6.360 nuevos soles. El proceso de selección masal realizada por un consultor externo ha contado con el acompañamiento del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). No obstante, se ha indicado que no ha sido posible la certificación de dichas semillas mejoradas, sino que se ha emitido una certificación sobre la calidad del proceso de cultivo biológico realizado dentro del marco del proyecto. Se ha aclarado por parte de los técnicos responsables de CEDES que el Instituto Nacional de Investigación Agraria, entidad responsable desde el año 2010 de la emisión de certificados de producción de semillas, no dispone de un protocolo de producción de semilla de anís. Tal como se ha informado, por esta razón no ha sido posible lograr la certificación de las semillas resultado del proceso de selección masal dentro del marco del proyecto.</p> <p>Respecto a la valoración del grado de cumplimiento del presente indicador de acuerdo al informe final ésta alcanza 100%. No obstante, se considera necesario redefinir dicho nivel de alcance, ya que se han detectado algunas debilidades en el funcionamiento del fondo rotatorio para la provisión de las semillas a nivel local. De acuerdo a la información proporcionada por los integrantes de la actual Junta transitoria de la Red de Agricultores. Parcialmente debido a los</p>

	<p>conflictos internos de sus miembros, no se han devuelto a dicha organización un total de 142 kg de semillas. Otro factor para reconsiderar la valorización positiva del funcionamiento del Fondo rotatorio de semillas, es el dato proporcionado por la Línea de Salida del proyecto, de acuerdo al cual sólo 18,46% de los encuestados manifiestan hacer uso de dicho instrumento. Se considera que su limitado impacto a nivel local se debe a las dificultades actuales en la organización de la Red de Productores.</p>
<p>IVO.2.3. 30% de productores capacitados incorporan prácticas de manejo agroecológico.</p>	<p>De acuerdo al informe final del proyecto y a las fuentes de verificación aportadas se han realizado capacitaciones en agricultura ecológica referentes a todas las etapas del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha, a un total de 484 productores de Curahuasi. La mayoría de las capacitaciones han contado con la participación de los representantes de la Municipalidad y de otras instituciones locales como el SENASA y el ISTPC. Representantes tanto de la Oficina de Desarrollo económico y Social como de SENASA han tenido una valoración muy positiva de las capacitaciones realizadas. Respecto al impacto de dicha actividad, todos han resaltado que indudablemente el proyecto ha tenido una contribución para la concientización y el conocimiento de prácticas agroecológicas en la zona. No obstante, todos los actores institucionales han resaltado que la incorporación a dichas prácticas a la producción generalmente es un proceso que requiere de intervenciones más prolongadas en el tiempo que proporcionan un seguimiento regular por parte del equipo técnico. Es decir, se considera que el resultado perseguido por la capacitación sería a un plazo más largo.</p> <p>No obstante, en este caso igualmente se considera necesario reconsiderar la valoración del cumplimiento del indicador propuesto, ya que el 129% corresponde a los 484 productores capacitados. Durante el periodo de trabajo de campo se ha registrado que el número de productores que realmente incorporan prácticas agroecológicas tras la capacitación es menor que el de los capacitados. Sin embargo, no se cuenta con un registro detallado de todas las personas que han incorporado las prácticas aprendidas en las capacitaciones. En este sentido se resalta que habría sido positivo realizar un mayor seguimiento por parte del proyecto a la aplicación de dichos conocimientos. No obstante, es importante resaltar que de acuerdo a la línea de salida un total de 40,77% de los encuestados han indicado que realizan prácticas agroecológicas, frente al 04,00% de la Línea de Base.</p>
<p>IVO.2.4. Al final del Proyecto 50 % de productores</p>	<p>De acuerdo a la información proporcionada por los promotores se han realizado cuatro módulos de formación por parte de los promotores agroecológicos. Para la medición realizada del grado de alcance de este indicador es adecuada,</p>

<p>capacitados y con asistencia técnica.</p>	<p>alcanzando un 75,5% del valor inicialmente previsto, ya que de acuerdo al informe final y a las fuentes de verificación aportadas un total de 472 productores han recibido capacitación o asistencia técnica directa por los promotores agroecológicos.</p> <p>Por otra parte, con el fin de poder medir el grado real de alcance del resultado, se considera adecuado el uso de indicadores que midan no solo la realización de la actividad, sino también el resultado realmente alcanzado. De esta manera, se habría valorado de manera positiva el registro del número total de agricultores capacitados por los promotores del proyecto que usan las técnicas aprendidas. En este sentido se resalta que en la entrevista mantenida con cuatro promotores, éstos han manifestado que solo en un caso se ha dado la aplicación de las técnicas aprendidas por los agricultores formados. Por último sería importante señalar que durante el trabajo de campo se ha logrado conversar solo con dos representantes de los capacitados por los promotores.</p>
<p>IVO.2.5. Al final del Proyecto la productividad ha sido incrementada de 600 Kg/Ha. a 800 Kg/Ha.</p>	<p>De acuerdo a los datos recopilados de las entrevistas y encuestas realizadas para la Línea de Salida del proyecto, efectivamente se ha detectado un aumento en la productividad del anís. Este incremento equivale a 60kg/ha en el caso del ecotipo boliviano y 90kg/ha para el curahuasino. De esta manera, el grado de consecución de la meta prevista es de 88,7% para el anís adaptado y 73,3% para el anís curahuasino. Durante las entrevistas con los beneficiarios responsables de los campos semilleros instalados se ha confirmado el importante aumento en el rendimiento del anís curahuasino, acercándose de manera significativa a la productividad del ecotipo boliviano. Este hecho es muy beneficioso, ya que en múltiples ocasiones se han resaltado las mejores cualidades del anís curahuasino que al inicio del proyecto era el menos sembrado debido a su menor rendimiento.</p>
<p>IVO.2.6. Al final del Proyecto las áreas de cultivo de anís han sido incrementadas de 900 Has. A 1,080 Has.</p>	<p>De acuerdo a la información proporcionada por los representantes de la Agencia Agraria en Curahuasi, en el mes de mayo 2011 el anís sembrado correspondía a 964 has, mientras que en marzo 2012 dicho dato ascendía a 497 has. Claramente se puede ver que durante la última campaña agrícola, el anís ha disminuido de manera significativa, siendo el grado de cumplimiento del indicador de 89,25% para la campaña de 2010-2011 y de 46,01% para la campaña 2011-2012. También, a partir de los datos aportados por la Agencia Agraria, se ha podido confirmar que el cultivo restante ha sido sustituido por el maíz, que ha tenido un aumento de 578 has a 1.032 has para las mismas campañas. Este dato ha sido confirmado en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo con los beneficiarios del proyecto. El cambio en la</p>

	preferencia de siembra de los agricultores se ha definido por el mayor rendimiento de maíz y por su precio más beneficioso.
--	---

Tal y como se ha resaltado anteriormente, los resultados de la promoción de la agricultura ecológica serían producto de una incidencia prolongada y con la implicación de todos los actores locales. En este sentido, durante la ejecución del proyecto se ha establecido una comunicación fluida con la Municipalidad. Sería necesario promocionar nuevamente los vínculos entre los/as beneficiarios/as capacitados/as y las instituciones locales para lograr un impacto sostenible. Se ha podido valorar que la eficacia de los diferentes componentes, en concreto el Resultado 1 vinculado con la organización de los productores y el Resultado 2 vinculado con la promoción de prácticas agroecológicas se habría logrado un mayor nivel de eficacia, logrando un aprovechamiento más eficiente de los recursos invertidos. A modo de ejemplo, se puede resaltar que, debido a la terminación tardía de la capacitación de los promotores agroecológicos, no se ha logrado llevar a cabo su constitución en una asociación. De cumplirse este reto podrían tener una comunicación más organizada con la RPAC y con las demás organizaciones locales.

**Resultado 3: Productores/as constituyen y operan una Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi-RPAC, para el acopio y comercialización del producto, opera con mercados nacionales y externos, canalizando no menos del 30% de la producción local del anís.**

INDICADOR	OBSERVACION
IVO.3.1. Al final del proyecto la Empresa de propiedad de los productores se encuentra constituida y con marca comercial registrada.	<p>Se ha logrado para el final del proyecto la constitución de la empresa de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi con el correspondiente registro de la marca comercial. Este es un resultado de la acción y de las formaciones y capacitación desarrollada por el proyecto. Algunas de las modificaciones relacionadas con este indicador están vinculadas con el hecho que al inicio del proyecto la organización principal que tendría que ser reforzada era Chacra Verde. No obstante, se valora de manera positiva que se ha logrado la constitución de una organización de segundo nivel que integre a otras organizaciones de Curahuasi.</p> <p>No obstante, es necesario subrayar que debido al deficiente funcionamiento en los últimos meses y las dificultades encontradas para la comercialización mediante dicha empresa a nivel local dicha organización no se conoce como entidad aglutinadora de los productores de anís. De acuerdo a la línea de salida del proyecto solo un 26,93% de los encuestados han demostrado conocer la constitución de la red de asociaciones.</p>

<p>IVO.3.2. Centro de acopio y comercialización, construido e implementado adecuadamente, para la finalización del Proyecto.</p>	<p>De acuerdo al informe final del proyecto el valor alcanzado para esta meta es de 100%. Sin embargo, para su correcta valoración se estima oportuno que el análisis del presente indicador se realice en dos partes, según se analiza a continuación:</p> <p>“Centro de acopio y comercialización construido adecuadamente para la finalización del proyecto” -Durante la visita a Curahuasi para la presente evaluación se pudo comprobar la correcta construcción del centro de acuerdo a los planos iniciales de obra. Igualmente se comprobó la disponibilidad y el funcionamiento de la maquinaria adquirida dentro del marco de la intervención y transferida a la Red de productores. Dicha maquinaria transferida incluye máquina seleccionadora disimétrica de marca PINHALENSE, tolva de alimentación, balanza electrónica, cosedora electrónica de sacos, computadora de mesa y dos aspiradoras de polvo. Únicamente para el caso de la cosedora electrónica se ha informado que permanece en posesión responsable anterior del Comité de acopio y comercialización. Por estas razones éste primer indicador se considera cumplido al 95% de la previsión inicial.</p> <p>“Centro de acopio y comercialización implementado adecuadamente presta servicios de manera regular a la población en Curahuasi para la finalización del proyecto” - Es importante señalar que los problemas organizativos que han afectado a la Red de productores y han llevado a la instauración de una Junta directiva transitoria han afectado a la gestión regular del centro de acopio. La gestión de dicho centro y de la máquina seleccionadora ha demostrado ser un elemento clave para la definición de las relaciones entre los diferentes actores implicados en la Red. Algunos de los principales conflictos surgidos entre los integrantes de la organización han sido relacionados con la falta de definición de funciones claras y de un mecanismo que regule el uso de la maquinaria seleccionadora. Tras su adquisición se ha capacitado a representantes de las diferentes organizaciones integrantes de la Red para el mantenimiento necesario de la máquina. De esta manera el uso de la seleccionadora no ha estado controlado por un comité independiente que se haya caracterizado por su transparencia y rendición de cuentas hacia los demás miembros de la Red. Como resultado de la falta de comunicación entre los miembros de la organización se han generado múltiples conflictos y rumores alrededor de los excesos cometidos por cada una de las organizaciones que usan el Centro de acopio. Se ha reportado el uso de la máquina seleccionadora sin el permiso del órgano correspondiente, y sin que se cumpla con el necesario mantenimiento y limpieza. Es necesario tener en cuenta que la falta de cumplimiento de las labores de limpieza y mantenimiento regular de la máquina seleccionadora, puede provocar daños que imposibiliten su uso por los beneficiarios. Con el fin de prevenir e impedir dichos excesos se ha comenzado a controlar de manera significativa el acceso y el uso de la máquina. Este procedimiento se ha</p>
--	--

	<p>introducido de manera extraordinaria hasta que se establezca una nueva Junta Directiva y se acuerde un nuevo mecanismo de uso del Centro de acopio. Debido a las debilidades indicadas en el funcionamiento regular del centro de acopio se valora que el grado de cumplimiento del presente indicador es de 30%, ya que la construcción y el equipamiento del centro de acopio, sin el uso por los beneficiarios del proyecto o el uso exclusivo de solo algunos ciudadanos no es un resultado suficiente de acuerdo a la planificación inicial.</p>
IVO.3.3.- 30 mujeres capacitadas en selección, control de calidad y comercialización local del anís	<p>Dentro del marco de la Actividad 3.3 se ha realizado la capacitación de 30 mujeres en selección y control de calidad del anís. No obstante, se considera importante señalar que la capacitación ha consistido en un curso de dos días sobre la limpieza del anís de los residuos. En este sentido resalta el hecho que no se ha organizado una capacitación más amplia para la comercialización del anís. Por esta razón se ha valorado que el grado de cumplimiento del indicador no es de 100%, tal como se indica en el informe final del proyecto. El grado de logro del presente indicador se estima como un 70%, dado que con la capacitación realizada se ha generado un limitado valor añadido a las actividades generalmente desarrolladas por las beneficiarias. Tal como se ha detallado en el apartado correspondiente a pertinencia, de haberse desarrollado los aspectos relativos a la comercialización del anís, tal como se prevé en el indicador, se habría contribuido de una manera más directa para la mejora de las condiciones de vida de las beneficiarias.</p>
IVO.3.4. Al final del proyecto la empresa de comercialización suscribe no menos de 02 contratos de abastecimiento con clientes nacionales y externos.	<p>Como resultado de estas actividades se ha cumplido al 100% el indicador previsto, ya que durante el primer año de ejecución la cooperativa Chacra Verde ha firmado un contrato de 60 toneladas con la empresa SONDOR SAC, y durante el segundo año la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi ha logrado firmar 2 contratos con las empresas Frutos y Especias SAC y David Lau SAC por 1 TM y 1,2 TM. Por otra parte la Cooperativa Chacra Verde ha firmado en consorcio con la Central de Productores Abanquinos un contrato de 2011 con la empresa SONDOR SAC por 10Tm. A pesar de haber cumplido con el presente indicador se puede constatar como una debilidad desde el punto de vista organizativo el hecho que en el año 2011 se haya realizado contratos separados por parte de la RPAC y de la Cooperativa Chacra Verde.</p>
IVO.3.5. 240 T.M. anuales de anís seleccionadas y comercializadas al final del	<p>Tal como se indicó en la observación del indicador precedente, durante los dos años de ejecución se lograron comercializar un total de 30,6 toneladas de anís a través de la cooperativa Chacra Verde y la RPAC. Durante el año 2010 agrícola del proyecto la Cooperativa Chacra Verde ha logrado suministrar solo 12,9 Tm. Durante el año 2011 se han comercializado un total de 17,8 TM de anís de los</p>

Proyecto.	<p>cuales 15,6Tm mediante la Cooperativa Chacra Verde y 2,2 TM mediante la RPAC. Para Chacra Verde no ha sido posible cumplir con la cantidad de 60Tm inicialmente acordada con la empresa SONDOR. Por otra parte, tal como se ha informado durante el trabajo de campo se han ofrecido contratos de firma con empresas comerciantes en Lima, pero por cantidades que superan la capacidad de suministro de las organizaciones locales. Hecho que ha imposibilitado su firma y ha llevado a la mayoría de los productores a vender su anís a acopiadores locales. Se considera que esta circunstancia ha debilitado de manera significativa la organización, que no ha logrado dar resultados visibles a los socios. Por último, es importante subrayar que, debido a las dificultades experimentadas y los conflictos internos de la RPAC para la cosecha 2012/2013, no se ha comercializado anís a través de esta organización. Es necesario tener en cuenta que parcialmente el logro del presente indicador ha sido condicionado a la cesión del terreno por parte de la Municipalidad y al atraso en la construcción del centro de acopio.</p>
-----------	---

Se ha podido constatar que existe una vinculación estrecha entre el grado de integración de las organizaciones de productores en la RPAC y la gestión del Centro de Acopio y Comercialización de Anís. Sería importante tener presente que con el fin de alcanzar una comercialización rentable, sería necesario el funcionamiento de una fuerte, transparente y participativa organización de productores. Teniendo en cuenta que los objetivos de comercialización todavía están por cumplirse, en el apartado de Sostenibilidad se realizan algunas recomendaciones concretas de cara al futuro desarrollo de la organización.

**Resultado 4: Familias de productores/as sensibilizadas y capacitados en el manejo responsable de agroquímicos para el cuidado de la salud materno infantil.**

INDICADOR	OBSERVACION
IVO.4.1. Estudio del efecto de los agroquímicos en el proceso productivo del cultivo de anís (Pimpinella anisum) en Curahuasi.	<p>Durante el segundo año de ejecución del proyecto se ha llevado a cabo un estudio del efecto de los agroquímicos en el proceso productivo del cultivo del anís. Posteriormente, los resultados de dicho estudio fueron socializados conjuntamente con otras dos actividades promovidas por el proyecto (Actividad A.2.3.1. Capacitación dalo de plaguicidas en la salud y Actividad 4.3 Campaña Distrital de sensibilización a nivel de autoridades). En total a ambas actividades han asistido 61 participantes.</p> <p>De esta manera, el grado de cumplimiento del presente indicador es de 100%.</p> <p>Tal como se ha resaltado anteriormente, sería útil la formulación de indicadores que midan el impacto de dicho estudio sobre los productores en Curahuasi. En este sentido se subraya que de acuerdo a la Línea de Salida del</p>

	<p>proyecto el 80% de los encuestados conocen el estudio y su socialización en el distrito. Por parte del responsable de la ODES durante el periodo de ejecución de las actividades se ha subrayado la importancia de dicho estudio para el conocimiento de las prácticas y el uso de agroquímicos a nivel local.</p>
<p>IVO.4.2. 30 promotoras (es) agrícolas y de salud han sido capacitados en temas del daño de agroquímicos nocivos para la salud materno infantil</p>	<p>Dentro del marco de la presente actividad se han realizado capacitaciones con un total de 109 promotoras, alcanzando una valoración de 363% de cumplimiento de la meta prevista. Se han llevado a cabo dos etapas de la capacitación. En primer lugar, en el mes de marzo de 2011 se ha realizado un taller con 39 participantes y en el mes de diciembre 2011 se han realizado dos talleres adicionales. Como parte del trabajo de campo se visitó el Centro de Salud en Bacas, con el que se colaboró para la capacitación. Por parte del personal se ha subrayado que es muy positiva la experiencia vinculada con la capacitación y que en comparación con años anteriores ha disminuido el uso inadecuado de agroquímicos.</p>
<p>IVO.4.3. La población ha sido sensibilizada contra el uso de agroquímicos nocivos para la salud materno infantil</p>	<p>Como parte de la Actividad 4.3 se ha realizado campañas de sensibilización en el Distrito con el uso de medios telemáticos y de afiches con mensajes sobre el uso responsable de agroquímicos. Jermani Ojeda, responsable de la ODES para el año 2011 y el actual encargado de la comunicación audiovisual de la Municipalidad ha subrayado la beneficiosa colaboración con CEDES dentro del marco del proyecto. Igualmente se ha demostrado la intención de seguir el trabajo conjunto en esta dirección.</p>
<p>IVO.4.4. Se han instalado 30 huertos agroecológicos demostrativos, con prácticas alternativas al uso de agroquímicos nocivos para la salud materno infantil</p>	<p>Durante los dos años de ejecución del proyecto se han implementado 30 huertos agroecológicos demostrativos. Para la presente evaluación se han visitado algunos de los huertos y se han mantenido reuniones con 4 de las beneficiarias en esta actividad. Estas últimas han demostrado su satisfacción con las actividades desarrolladas y con los conocimientos adquiridos. Tal como se valora en el informe final del proyecto el grado de cumplimiento del indicador es de 100%. Adicionalmente, se ha resaltado el compromiso de los técnicos de CEDES con los/as beneficiarios/as del proyecto, que siguen apoyándoles en tareas específicas incluso tras la finalización del periodo de ejecución. Se ha podido comprobar que siguen aplicando una gran parte de las prácticas agro biológicas aprendidas. La única debilidad que han identificado las beneficiarias es la dificultad de cumplir con los requisitos del manejo seguro de agroquímicos es la falta de disponibilidad de materiales como mascarillas.</p>

### 4.3. Eficiencia

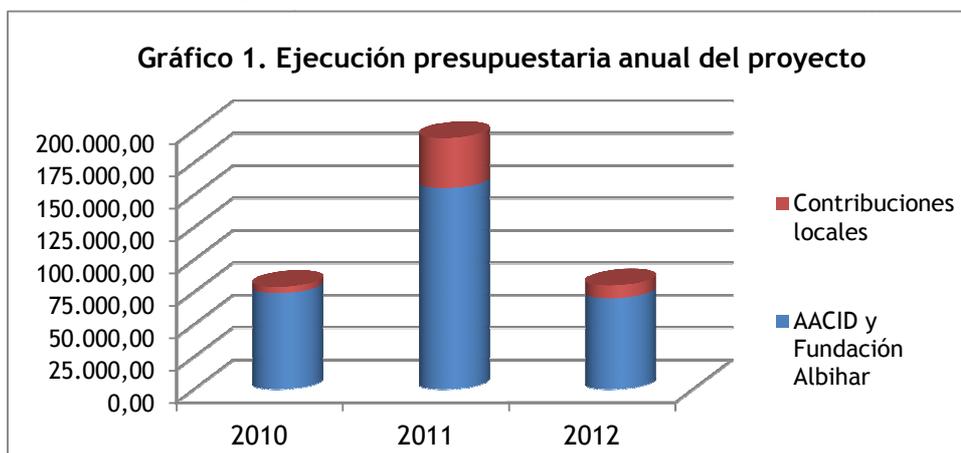
La eficiencia es “una medida de la *productividad* del proceso de ejecución: es decir hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales.”<sup>9</sup>

Para la valoración de la eficiencia del proyecto se podría, al igual que en la eficacia, desagregar la valoración según sus alcances. En este sentido, se realizará un análisis desde la perspectiva de los recursos humanos; y, desde la perspectiva de los recursos materiales utilizados.

#### Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados

El alcance de los resultados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados se ha valorado de manera positiva, aunque se han detectado ciertas deficiencias que van a ser detalladas. En primer lugar, es importante resaltar que se ha cumplido con el presupuesto inicialmente previsto sin lugar a modificaciones aparte de las informadas y aprobadas por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID).

Desde el punto de vista temporal de la ejecución del proyecto claramente se pueden diferenciar dos periodos. La primera anualidad se ha caracterizado por un menor nivel de gasto, mientras que durante la segunda anualidad y el periodo de ampliación se han alcanzado los niveles previstos de ejecución, llegando incluso a compensar el atraso inicial. Para ilustrar el nivel de gasto realizado se presenta el Gráfico 1.



Tal como se puede comprobar la ejecución de gastos durante el año 2010, que incluye 8 meses de ejecución directa y el periodo de identificación previa realizada, y durante el periodo de ampliación en 2012 es muy parecida. Entre las principales razones para dicho atraso y para concentración del gasto en los últimos meses de 2011 y principios de 2012 son el cambio de autoridades locales en Curahuasi que hizo necesaria la renegociación de los

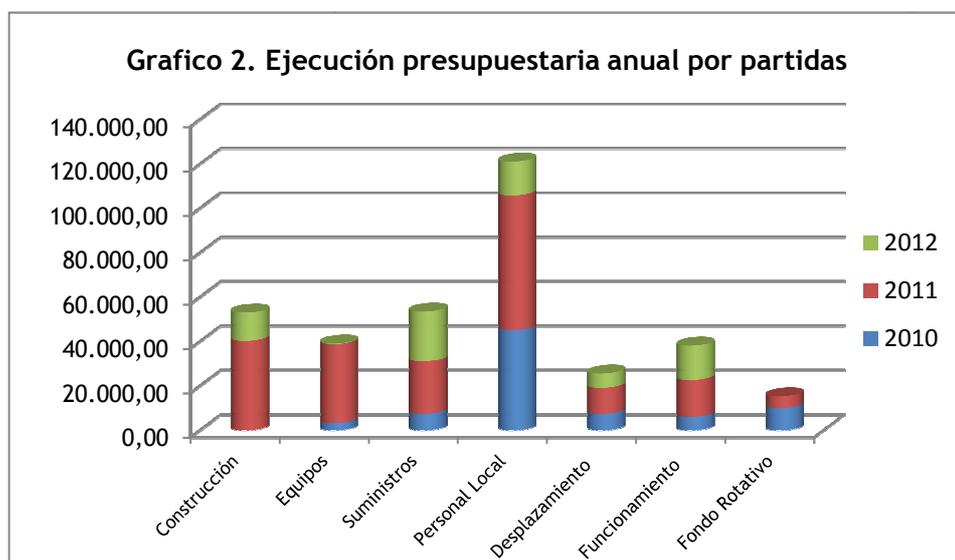
<sup>9</sup> Fundación Centro Español de Estudios en América Latina (CEDEAL), *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*, Madrid, 1997, pág. 44

términos del aporte de la Municipalidad para la construcción y equipamiento del Centro de Acopio y Comercialización de Anís. Una segunda razón para las dificultades de cumplir con el cronograma inicialmente previsto se ha debido a la sustitución de la cooperativa Chacra Verde por la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. El proceso de negociación con todas las organizaciones locales para la constitución de una entidad de segundo nivel se dio durante el primer año de ejecución. Solo después de esta decisión ha sido posible la puesta en marcha de algunas de las actividades relacionadas con el fortalecimiento institucional de dichas organizaciones.

En tercer lugar, se considera importante indicar que la ejecución del proyecto en muchas de sus actividades ha estado subordinada a las necesidades y tiempos relacionados con el calendario agrícola del anís en Curahuasi. Teniendo en cuenta que la campaña de siembra inicia en febrero como pronto, la ejecución de algunas de las actividades vinculadas con el cultivo de anís no ha sido posible hasta enero- marzo 2011. Tal es el caso de la actividad 2.1. correspondiente a la validación de la cédula agroecológica por el ISTPC, que fue iniciada el 01 de abril de 2011. Tal como se ha resaltado en el apartado correspondiente a la eficacia de acuerdo a la Línea de Salida solo 5% de los encuestados (13 personas) tienen conocimiento y contacto con la cédula agroecológica. Este hecho podría sugerir que el atraso en la ejecución de la actividad ha conllevado a un menor nivel de cumplimiento del impacto de dicho estudio.

Por último, se considera importante señalar que de acuerdo a la información proporcionada por los gestores del proyecto durante el primer año se han encontrado algunas dificultades en la ejecución presupuestaria debido al hecho que ésta ha sido una primera experiencia de trabajo de estas características. Tal como demuestra el Gráfico 1 estas dificultades han sido superadas durante el año 2011. En resumen se puede señalar que la intervención ha tenido ciertas dificultades debido a las modificaciones en algunos de los factores externos, pero ha tenido la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias con el fin de alcanzar una ejecución financiera adecuada.

Para ilustrar la evolución de la ejecución financiera por partidas a continuación se presenta el Gráfico 2.



Tal como se puede comprobar la principal partida en la que se ejecuta el mayor porcentaje del gasto es en la de Personal local. Parcialmente este hecho es entendible, ya que se trata de un proyecto en el que la capacitación y formación son uno de los principales componentes. Tal como se puede ver en la partida presupuestaria de Construcción se inicia la ejecución solo durante el año 2011. Por otra parte, es interesante subrayar que la mayor parte del Fondo Rotatorio utilizado como capital de acopio de años para su posterior venta a las empresas comerciantes de años se ha ejecutado en el primer año de la ejecución. Esta circunstancia ilustra el rápido inicio de la comercialización durante el año 2010 a diferencia de la ejecución de las demás actividades del proyecto. Teniendo en cuenta el hecho que la partida de Fondo Rotatorio es la segunda en cuanto al importe ejecutado en la primera anualidad solo siendo superada por Personal local, se puede concluir que uno de los principales ejes que se ha priorizado en el proyecto es la comercialización. Esta circunstancia es importante al considerar que esta primera etapa se ejecutó principalmente con la cooperativa Chacra Verde como principal entidad a ser fortalecida, siendo ésta la que firmó el primer contrato de comercialización con la empresa SONDOR SAC. El hecho de haber priorizado la comercialización en un primer momento de la intervención no está completamente acorde con las recomendaciones realizadas por intervenciones anteriores. Esta decisión probablemente ha estado vinculada con la intención de mantener la motivación de los/as beneficiarios/as al proporcionarles resultados concretos al corto plazo. Se considera que el hecho de no haber sido una experiencia especialmente exitosa generó una cierta desilusión de los/as productores/as.

En lo que se refiere a la actividad 4.2. Capacitación de promotoras (es) agrícolas y de salud en temas del daño de agroquímicos nocivos para la salud materno infantil se ha considerado importante aclarar que el atraso producido se ha debido al prolongado proceso de negociación con los representantes provinciales del Ministerio de Salud. Este paso ha sido necesario para acordar la inclusión del módulo de daño de agroquímicos en el programa de capacitación impartido a las promotoras de salud en Curahuasi.

Respecto a la compra de materiales y suministros es necesario subrayar que los equipos y los productos utilizados para la implantación de las actividades fueron adquiridos en los mercados locales favoreciendo así la dinamización de las economías locales. La única excepción corresponde a la máquina seleccionadora que de acuerdo a la información proporcionada ha sido importada desde Brasil el país productor más cercano de esta maquinaria. En referencia al uso de la máquina seleccionadora se reitera que de acuerdo a la información proporcionada de algunos miembros de las RPAC y de otros actores locales tras la finalización de la ejecución se le ha dado uso por los diferentes miembros de las asociaciones que conforman la Red, sin cumplir con el necesario mantenimiento y limpieza. Se ha informado que si el presidente de la Junta Directiva actual y el equipo gestor del proyecto no hubieran intervenido para limitar su uso incontrolado, la máquina se habría dañado debido al uso inadecuado. En este sentido por la presente evaluación se ha recomendado la contratación de personal externo que sea responsable de dichas funciones y que lleve un registro completo de las ganancias y del mantenimiento de la máquina seleccionadora. De esta manera se garantizaría el uso prolongado de la máquina sin que exista la probabilidad de que se malogre por el uso inoportuno y/o excesivo. Este

mecanismo de transparencia ayudaría de manera significativa para incrementar la confianza entre los miembros de la Red y los usuarios del Centro de acopio. En este sentido se considera importante recordar que de acuerdo a la información proporcionada por los beneficiarios en la experiencia de MENA en Curahuasi se ha proporcionado equipamiento de características similares y éste no ha recibido el uso sostenible tras la finalización de la intervención.

#### **Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos humanos utilizados**

Por otra parte, se ha registrado que la realización de actividades y del grado de cumplimiento de los resultados, han sido subordinados a la gestión de los recursos humanos por parte de CEDES. Un factor que ha caracterizado la ejecución del proyecto es la alta rotación de personal, ya que durante los años han cambiado tres técnicos responsables. Una debilidad señalada por el mismo equipo gestor es el hecho que este cambio de personal ha afectado al enfoque de trabajo utilizado en Curahuasi. A modo de ejemplo se puede señalar el caso de las actividades 1.4, 2.3 y 2.4 vinculadas todas ellas con la capacitación a promotores agroecológicos y su posterior asistencia en sus comunidades. Como se ha demostrado han existido dos etapas de realización de dichas actividades. Durante el año 2010 se ha iniciado una primera capacitación a promotores, que en su mayoría han sido alumnos del Instituto Superior Tecnológico Público de Curahuasi. En esta primera etapa la selección de los promotores se ha basado en un test de conocimientos sobre producción ecológica, lo que no obstante ha llevado a algunas dificultades para la posterior réplica entre las comunidades de los conocimientos adquiridos. Tras la finalización del curso se ha demostrado que los promotores formados no disponen de las características, el tiempo y dedicación necesarios para llevar a cabo las réplicas de manera organizada en las comunidades. En un momento posterior, durante el año 2011 se inicia formación de promotores cuya selección se ha llevado a cabo con la colaboración de las autoridades comunitarias priorizando en esa segunda ocasión la réplica de los conocimientos en las comunidades. Es indudable que la finalización tardía de la ejecución de la actividad ha significado un acompañamiento más corto por parte del proyecto a los promotores en sus tareas de réplica. De esta manera se ha identificado como una debilidad para la eficiencia de este componente la falta de continuidad en la gestión de la actividad.

Respecto a la capacidad, conocimientos así como al compromiso de los técnicos de CEDES se ha resaltado su adecuación a las condiciones locales. En particular, en la implementación de la parte productiva en el caso de los bio-huertos y de capacitaciones de cultivo agroecológicos, es necesario mencionar que los conocimientos agronómicos y la experiencia de campo de los técnicos empleados se han revelados fundamentales para el buen éxito de las actividades. Por otra parte, es esencial subrayar la importante contribución de un técnico de la Agencia alemana de cooperación GIZ en el proceso de comercialización. Este componente ha sido valorado como especialmente positivo por los beneficiarios.

Por otra parte, se ha valorado que para el adecuado logro del Resultado 1 habría sido necesario proporcionar una mayor y más continua capacitación y formación a los integrantes de las organizaciones fortalecidas. En este sentido se informa que la inversión total

realizada para la ejecución de las actividades A.1.1. y A.1.3., vinculadas con el fortalecimiento de las organizaciones de productores es de 7.755,08 euros. Se sugiere que dada la importancia de este componente habría sido adecuado llevar a cabo una mayor inversión en este ámbito proporcionando una capacitación de buena calidad y de larga duración en temas como liderazgo, cooperativismo e integración y gestión de organizaciones sociales. Algunos/as beneficiarios/as indicado que los módulos de formación impartidos en OpM han dado mejores resultados que los que se han utilizado dentro del marco del presente proyecto.

Por último, se considera necesario resaltar que el seguimiento de la Fundación Albiar también se ha visto afectado por la alta rotación de personal, ya que igualmente se ha sucedido 3 personas diferentes como representantes de la entidad en Perú. En este sentido, se recomienda para futuras intervenciones que se procure neutralizar dicha característica ya que afecta de manera negativa la eficacia y la eficiencia de los proyectos. No obstante, se considera importante resaltar que los procedimientos exhaustivos de seguimiento y de recogida de documentación se han constituido en una de las fortalezas de la metodología de trabajo desarrollada dentro del marco del proyecto, ya que la Fundación Albiar ha ejercido influencia decisiva para la adaptación de los procesos de gestión del socio local para alcanzar los resultados deseados en este ámbito.

#### 4.4. Impacto

El impacto del proyecto implica un análisis más amplio, siendo su punto de partida el objetivo específico tal como ha sido definido. En el estudio de impacto “se incluyen tanto las consecuencias positivas como las negativas, hayan sido previstas o no. Puede tratarse de efectos económicos, sociales, políticos, técnicos o ambientales; tanto en el nivel local como regional y nacional.”<sup>10</sup>

En el apartado correspondiente a la eficacia del proyecto se definió el nivel de cumplimiento del objetivo específico “Mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias productoras de Anís de Curahuasi, a través de una mayor competitividad de la producción, articulación al mercado, capacidad de gestión y, prevención en el cuidado de la salud materno-infantil”. La consecución de este objetivo, tal como ha sido formulado ha demostrado ser un reto muy ambicioso para las capacidades del proyecto, lográndose poner las bases para un posible desarrollo en el futuro hacia el resultado deseado. No obstante, en el momento de la realización de la evaluación no se ha logrado constituir de manera sostenible una cadena productiva de anís. Tal como se ha apreciado al inicio del proyecto el contexto de Curahuasi presenta un importante potencial de desarrollo, siendo a la vez un reto importante para un proyecto de cooperación internacional con limitada implementación. Se ha reconocido que las particularidades y la buena calidad del cultivo del anís curahuasino junto con la existencia de una demanda suficiente en el mercado nacional son condiciones que predisponen de manera importante para la creación de un producto competitivo a nivel nacional. Adicionalmente, es necesario reconocer la oportunidad que representaría la articulación de una cadena productiva eficiente con vistas al alivio de los altos niveles de pobreza y la mejora de las condiciones socio-económicas de los productores de anís en la zona. Sin embargo, es necesario reconocer que la intervención se ha encontrado con importantes obstáculos durante la ejecución. En este sentido se presentaron varias dificultades en tres esenciales ámbitos que se actuaron como obstáculos a ser superados por la intervención. A continuación se describen estas circunstancias según el ámbito en el que se ha dado cada uno y la solución llevada a cabo por los gestores del proyecto y los beneficiarios:

- **Nivel institucional** - El cambio de autoridades a nivel distrital y la falta de reconocimiento de los compromisos adquiridos por la administración anterior, ha sido una de las principales limitantes que condicionó la ejecución. No obstante, es necesario reconocer que desde el punto de vista de los impactos, dicha amenaza externa se ha logrado convertir en una de las fortalezas del proyecto, ya que de manera coordinada los/as beneficiarios/as y los gestores del proyecto ejercieron una importante presión sobre la Municipalidad para la realización del aporte comprometido. Uno de los principales resultados que se han producido gracias a esta acción coordinada, es la creación de vínculos de colaboración entre las autoridades y la sociedad civil organizada. En esta circunstancia se han visto especialmente fortalecidos los miembros de la RPAC, ya que han desarrollado acciones autónomas de exigibilidad y rendición de

---

<sup>10</sup>*Ibid*, pág. 46

cuentas que finalmente han dado los frutos deseados. Igualmente, es necesario reconocer que la Municipalidad ha sabido demostrar una actitud de apertura y reconocimiento de las iniciativas locales que tienen un apoyo local importante. La importancia de este último impacto consiste en que se ha superado el nivel puramente operativo de colaboración y se han cumplido los compromisos políticos adquiridos hacia los principales sectores sociales en Curahuasi. Por otra parte, mediante la involucración en el proyecto de las diferentes instituciones con presencia en la producción agrícola a nivel local, como la Municipalidad, el SENASA y UTEA y el ISTPC se han generado importantes impactos positivos desde el punto de vista de su fortalecimiento.

- **Nivel organizacional** - Inicialmente, desde la gestión del proyecto y de la Municipalidad se había identificado la cooperativa Chacra Verde como actor central para la integración de los productores locales de anís, debido a sus capacidades demostradas en el ámbito productivo y de comercialización de este producto. Igualmente, se ha señalado que en las primeras etapas, los representantes de esta cooperativa han demostrado voluntad y compromiso de participar en el proceso de integración de los productores de anís en Curahuasi, que han sido esenciales para el inicio de la ejecución. No obstante, durante los primeros meses de la ejecución nuevos sectores sociales han manifestado su interés en la iniciativa, pero con la intención de mantener su organización independiente de la cooperativa Chacra Verde. Finalmente se tomó la decisión de llevar a cabo un proceso de integración en el que todas las organizaciones implicadas tengan la misma capacidad de decisión. Es esencial reconocer que se ha considerado como una fortaleza la capacidad de adaptación del proyecto, con el fin de incluir a sectores sociales más amplios. De esta manera a finales del año 2010 y principios de 2011 se constituyó la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi con la participación de las organizaciones Chacra Verde, APROCUR, Flor de Pisonay, AIPEG y productores independientes. Desde el punto de vista organizacional es necesario reconocer que la adaptación de este cambio surgido en el contexto de Curahuasi se ha constituido como una fortaleza y a la vez como una oportunidad, ya que todos los actores entrevistados durante el trabajo de campo han demostrado una conciencia clara de la necesidad e importancia de los procesos asociativos a nivel local. Los líderes de las organizaciones entrevistadas han manifestado su interés de seguir reforzando la RPAC en un futuro, ya que es una de las opciones que traería mayores beneficios para el sector de productores en Curahuasi.
- Igualmente, desde el punto de vista organizativo, se resalta que todos los actores involucrados han identificado ciertas dificultades en el funcionamiento inicial de la RPAC, referentes a los procedimientos de toma de decisiones y los canales de comunicación existentes entre las diferentes entidades participantes. En este sentido, se considera importante tener en cuenta que la etapa en la que se encuentra la organización en el momento actual, es clave para la superación de dichos obstáculos organizativos. De manera concreta, a principios del año 2013 se van a realizar nuevas elecciones para la elección de Junta directiva. Con el fin de garantizar un impacto positivo para el funcionamiento regular de la RPAC se recomienda que tras estas elecciones se elaboren de un modo transparente y participativo nuevos estatutos y

reglamento de la organización. Igualmente se sugiere que la apertura y la apropiación, por un mayor número de socios de los nuevos procedimientos de la organización, los cuales actuarían como el soporte necesario para las posteriores etapas de comercialización del añis. Dado que el funcionamiento regular e independiente de la RPAC, hasta la presente evaluación, no ha sido uno de los impactos alcanzados, se considera necesario que el proceso mencionado siga recibiendo apoyo por parte de CEDES y de la Fundación Albihar. Dicha recomendación se realiza no únicamente con el fin de garantizar la sostenibilidad de los impactos alcanzados, sino para prevenir la generación de algunos impactos negativos para la confianza y predisposición hacia la asociación e integración de los productores de Curahuasi en el futuro. Se considera que una posible falta de operatividad de la RPAC y del Centro de Acopio o la creación de competencia a nivel local entre las diferentes organizaciones podría llevar a los efectos negativos indicados.

- **Nivel comercial** - Desde el punto de vista de la comercialización, se han presentado algunos obstáculos relacionados principalmente con la insuficiencia de un capital de acopio, que permita la compra de cantidades importantes de añis. Por esta razón la firma de contratos con empresas comerciantes a largo plazo, ha demostrado ser uno de los principales retos a los que se ha enfrentado la RPAC. En segundo lugar, la existencia de una gran fragmentación e informalidad en el mercado local ha impedido el alcance de un impacto significativo en este ámbito. Estas condiciones sirven de un modo adecuado a los intermediarios locales, que siguen instaurando las condiciones de compra-venta del añis local. Hasta la finalización del proyecto no ha sido posible alcanzar las metas de comercialización previstas.
- Por otra parte, de cara a la posibilidad de que se den mejores condiciones de comercialización en el futuro, se ha podido constatar que en la actual y las siguientes cosechas habrá una menor disponibilidad de añis en Curahuasi, debido a que muchos de los productores locales han empezado mayoritariamente la siembra de maíz. Este hecho podría aprovecharse para fortalecer a los productores de añis organizados. Dada la reducción importante en la oferta a nivel local y la existencia de una demanda superior a nivel regional y nacional, se podrían establecer unas condiciones más favorables para los productores en comparación con años anteriores, en los que existía una mayor oferta. Este logro sería posible únicamente en el caso de que se alcance una integración amplia de un mayor número de productores que tengan una capacidad de acopio considerable. Por este hecho se recomienda la participación de un mayor número de socios en la RPAC, ya que de esta manera gozarían de una superior capacidad de negociación. Por último, se considera importante resaltar que para la comercialización es esencial el funcionamiento transparente y claro de los canales de comunicación y rendición de cuentas, tanto entre los líderes y los socios de las cooperativas, como entre las diferentes organizaciones integrantes. Este se valora como un componente esencial con vistas al alcance de impactos en la comercialización.
- **Nivel productivo** - Tal como se indicó anteriormente, se han registrado impactos positivos a nivel productivo con la mejora y el uso renovado del ecotipo curahuasino y

la introducción de prácticas de cultivo ecológico, que conlleven a la reducción del uso de agroquímicos. Se ha valorado que de haberse realizado un mayor número de réplicas por los promotores agroecológicas dentro del marco del proyecto, se habría generado un impacto superior y más sostenible. Por otra parte, es necesario subrayar que un mayor impacto en este ámbito se habría conseguido mediante una ejecución que vinculara las actividades y los beneficiarios de la promoción agroecológica y los demás componentes del proyecto. De esta manera se habría aprovechado en mayor medida los resultados generados y las potencialidades locales.

- Por otra parte, desde el punto de la producción a largo plazo es necesario subrayar que durante el último año el cultivo de anís en Curahuasi ha sido sustituido en gran medida por el de maíz. La aplicación de herbicidas muy tóxicos en el maíz impide que durante las dos siguientes campañas en el mismo terreno se pueda sembrar anís. De esta manera sería necesario prever que la misma tendencia del cultivo se mantendría para los próximos años.
- Adicionalmente, se considera que la innovación tecnológica producida, con la introducción de la máquina seleccionadora de anís puede dar un importante valor agregado al producto ofrecido por los productores curahuasinos. No obstante, es necesario recordar que el aprovechamiento de dichos recursos para el procesamiento y comercialización sólo será posible si éstos son gestionados por una organización operativa, transparente y representativa a nivel local. La presencia de la innovación tecnológica sin la posibilidad de un uso adecuado por la mayoría de los productores no sería un impacto suficiente desde el punto de la reducción y alivio de la pobreza en el distrito de Curahuasi.

Por último, se considera importante subrayar que mediante una mayor integración de los diferentes componentes y una planificación de implementación gradual de las diferentes fases del proyecto, se habría contribuido de manera significativa a la sostenibilidad de los resultados y, por lo tanto, del impacto previsto. De igual manera, se recuerda que en los límites temporales de la ejecución ha sido especialmente difícil reafirmar los resultados alcanzados. Tal como se recomendaba anteriormente, una mayor duración del periodo de ejecución habría contribuido de manera significativa a afianzar estos resultados.

#### 4.5. Impacto de género

Debe resaltarse que un análisis de género no solamente debe referirse a las acciones positivas realizadas hacia el colectivo de mujeres, sino que deben tomarse en cuenta las estructuras sociales de las comunidades y de la relación entre las actividades del proyecto con las mismas. Para que sea posible el estudio de dichos aspectos, se recomienda la integración de la perspectiva de género desde el momento inicial de la identificación de necesidades, la formulación, la ejecución y el seguimiento del proyecto. Para este fin se sugiere como punto de partida la elaboración de líneas de base con datos desagregados por sexo y otras variables (tales como edad, comunidad, escolaridad, etnia) en cuanto a recursos, actividades/roles, conocimientos, así como acceso y control de recursos. Igualmente se requiere la formulación de indicadores sensibles al género (cualitativos y cuantitativos), que permitan seguir la trayectoria de los cambios a lo largo del tiempo, en términos de calidad, cantidad y oportunidad. Se considera que de esta manera se podrían identificar las necesidades y las desigualdades existentes dentro del contexto social específico. Para la transversalización del enfoque de género en toda la intervención sería necesario considerar aspectos como el control y acceso de los recursos, el grado de participación de hombres/mujeres, los roles de género identificados y el empoderamiento paulatino que lleve a su transformación a medio y largo plazo.

Dada la ausencia de herramientas de seguimiento del impacto de género dentro del marco del proyecto para la presente evaluación, no ha sido posible la elaboración de un diagnóstico exhaustivo de las características señaladas. No obstante, se han identificado algunas tendencias generales que se exponen a continuación. En primer lugar, por parte de los/as beneficiarios/as se ha manifestado la existencia clara de roles sociales de género en la distribución del trabajo familiar, siendo la comercialización un ámbito propiamente masculino. Mientras tanto la presencia de la mujer es más manifiesta en los trabajos de cultivo y de transformación primaria del anís. Por esta razón, los ámbitos de negociación, asociación y coordinación entre productores/as agrícolas se caracterizan por la predominancia de los hombres. No obstante, se ha podido identificar también la creciente presencia de mujeres empoderadas que contribuyen de manera eficaz para la toma de decisiones a estos niveles. Se considera importante resaltar que para el trabajo de campo como representantes de dos de los grupos integrantes de la Red se ha contactado con dos mujeres, siendo una de ellas la tesorera actual de la RPAC. Se ha podido valorar que este empoderamiento contribuye de manera positiva para la igualdad en la participación desde la perspectiva de género y enriquece el debate entre los diferentes actores a nivel local.

En segundo lugar, se considera importante analizar el impacto alcanzado por la actividad A.3.8. Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local de anís, ya que se ha valorado como una actividad específica hacia la promoción de la igualdad de género. Dentro del marco del trabajo de campo se realizaron entrevistas a siete de las mujeres capacitadas. Tal como se indicó anteriormente, la capacitación ha sido de dos días y ha tocado únicamente temas como la limpieza de los residuos del anís, sin cubrir los aspectos más amplios sobre la transformación y comercialización. Tras la finalización del periodo formativo, las mujeres capacitadas han

sido contratadas para la limpieza del anís acopiado por la RPAC. Sería necesario aclarar que las beneficiarias pertenecen a los sectores más pobres de la zona urbana de Curahuasi, en su mayoría madres solteras que, para garantizar su subsistencia, se dedican a trabajos de jornal como la limpieza de anís, maíz y otros cultivos, la limpieza de hogares y el trabajo de la tierra por jornales. Dado que la selección del anís y de otros productos agrícolas es una de las actividades ordinarias que realizan las mujeres capacitadas y en la que la mayoría tienen una amplia experiencia, se considera que el proyecto no ha generado un valor agregado significativo a las labores desarrolladas por las beneficiarias. Teniendo en cuenta la precaria situación de las beneficiarias, una mayor capacitación en aspectos de transformación y comercialización posterior del anís, habría sido valiosa para lograr un mayor empoderamiento y autonomía de las mujeres, así como fomentar su participación en labores que tradicionalmente han sido ejercidas por hombres.

#### 4.6. Sostenibilidad

El análisis de sostenibilidad implica “indicar si es probable que los impactos positivos continúen después de que la ayuda externa haya finalizado. Esta es en muchos sentidos una prueba de mayor nivel acerca de si el proyecto ha sido o no exitoso, es más una cuestión de proceso de desarrollo en sí mismo, en una perspectiva de más largo plazo.”<sup>11</sup> Teniendo en cuenta esta definición se procede a estudiar los diferentes componentes, que tienen importancia para la sostenibilidad de la intervención.

##### 4.6.1. Políticas de apoyo

El proyecto ha contado desde el principio con la colaboración y apoyo de las autoridades locales y estatales. Una vez que se habían confirmado los compromisos adquiridos al inicio de la ejecución, la relación entre las organizaciones de productores y la Municipalidad se ha caracterizado por el cumplimiento de los objetivos y la valoración mutua. Por parte de la representante actual de la Oficina de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad, se ha demostrado interés en la participación de la institución en las iniciativas vinculadas con la Red de Productores. Se ha manifestado también la intención de promover nuevamente las reuniones de la Mesa de Desarrollo Económico con la participación de los representantes de la RPAC. Respecto al rol que tendría que cumplir la Municipalidad en la gestión de la Red se recuerdan los siguientes compromisos adquiridos en el Acta de Transferencia:

- “Para un mayor respaldo en el funcionamiento y proceso de consolidación de la Red de Productores Agropecuarios del Distrito de Curahuasi, se constituyen en calidad de Comité Asesor y Supervisor a la Municipalidad Distrital de Curahuasi y CEDES Apurímac”
- “La Municipalidad Distrital de Curahuasi, a través de la Oficina de Desarrollo Económico Social, velará por el buen funcionamiento del Centro de Acopio, y el fortalecimiento de la Red, y siendo uno de los objetivos de la Municipalidad el fortalecer los emprendimientos comerciales en su distrito se un presupuesto en su Plan de Inversión Anual, que complementará la implementación con equipos y el mantenimiento de los bienes adquiridos”.

En relación a este último punto es necesario señalar que, de acuerdo a la información proporcionada por la responsable de la ODES en el Plan de Inversión Anual para el año 2013 no se ha previsto el rubro indicado. En este sentido, se considera que sería necesario aclarar nuevamente los compromisos adquiridos entre ambas instituciones con el fin de lograr una mayor implicación de la Municipalidad.

Por otra parte, se ha identificado como una debilidad la falta de transferencia entre los dos últimos gestores de la ODES de los procesos llevados a cabo dentro del marco del proyecto. Si bien el responsable anterior ha demostrado tener una comunicación fluida con CEDES como los gestores del proyecto, la responsable actual no ha sido informada de las

---

<sup>11</sup> *Ibid*, pág. 49

actividades desarrolladas con la RPAC, los promotores de salud y los biohuertos. Se considera que dicha transferencia de la experiencia anterior no se ha llevado a cabo entre los gestores de la ODES y ha dependido de los canales de comunicación existentes en la Municipalidad. En este sentido se sugiere la realización de un mayor acercamiento por parte de la RPAC, ya que es indudable los beneficios que puede presentar una comunicación fluida entre ambas instituciones.

#### **4.6.2. Aspectos institucionales y papel de los grupos de interés**

Teniendo en cuenta que el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales de productores de anís es uno de los principales componentes del proyecto, se va a realizar un análisis más detallado de este componente desde el punto de vista de su sostenibilidad. A este aspecto se le da una mayor importancia porque la mayoría de los componentes del proyecto dependen de los impactos logrados a nivel organizativo. Con el fin de prevenir posibles impactos negativos sobre la confianza y la predisposición de los actores locales a integrarse en organizaciones sociales, se recomienda el diseño y la implementación de un mecanismo de seguimiento y de apoyo a la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Los términos de este mecanismo de seguimiento por parte de CEDES y de la Fundación Albihar se han estado acordando, tras la terminación del periodo de trabajo de campo y las características de dicho mecanismo de seguimiento se pueden consultar en el Anexo VI del presente informe.

Adicionalmente, se informa que desde finales del año 2012 se ha iniciado un nuevo proyecto financiado por FONDOEMPLEO, y ejecutado por CESAL con la colaboración de CEDES, que tiene como objetivos generales en Curahuasi el fortalecimiento institucional de la cooperativa Chacra Verde y APROCUR. En este sentido se considera importante coordinar las acciones de fortalecimiento con las actividades ejecutadas por CESAL. Se recomienda prever la complementariedad entre ambas intervenciones, con el fin de prevenir posibles contradicciones entre de los integrantes de la Red de Productores.

Se realizan algunas sugerencias con el fin de llevar a cabo un positivo proceso de fortalecimiento institucional de la Red y contribuir de esta manera para su integración sostenible. Este proceso debería ser acompañado tanto por CEDES como por la Fundación Albihar y tenga una duración aproximada de dos años para garantizar el funcionamiento independiente de la RPAC.

- Se recomienda que para la reorganización de la RPAC se lleve a cabo una amplia convocatoria de socios/as, ya que de esta manera el impacto alcanzado afectaría a un mayor número de productores/as. Dado que en los últimos meses se ha debilitado la comunicación con las organizaciones que participaron al principio de la ejecución, sería oportuno realizar un nuevo acercamiento e invitación para su participación. Este paso es aconsejable porque es importante reconocer la aportación y el potencial de cada una de las organizaciones implicadas en el proyecto. Se considera que al no facilitarse el empadronamiento de un mayor número de socios/as de la RPAC, existiría la posibilidad de un uso de los recursos limitados únicamente a un pequeño número productores. Se

reitera la recomendación de fortalecer una organización representativa a nivel local y que beneficie a un mayor número de productores, de acuerdo a los objetivos del proyecto. En caso contrario, de concentrarse los beneficios en una organización que carezca de la representatividad y la participación necesarias, existe la posibilidad de que se genere competencia adicional a nivel local entre los diferentes grupos. En este sentido, se subraya que durante el trabajo de campo se manifestó la voluntad de seguir participando en la RPAC por parte de un gran número de productores, entre los que se encuentran miembros Chacra Verde, APROCUR, Flor de Pisonay y AIPEC y productores independientes. Teniendo en cuenta este hecho, sería desaconsejable la permanencia únicamente de los 20 miembros actuales de la Junta directiva transitoria de la Red. A pesar del hecho de que el trabajo organizativo con un colectivo más amplio generalmente se caracteriza por una mayor prolongación en el tiempo, este método de trabajo conlleva unos resultados más eficaces, ya que la nueva organización constituida tendría una base más estable y posibilidad de una mayor presencia en el mercado, tal como se ha previsto en la concepción inicial del proyecto.

- En segundo lugar, con el fin de crear una organización transparente y participativa, se recomienda que la elaboración de los nuevos planes de desarrollo institucional, los estatutos y el reglamento se realice con la mayor participación de socios/as. De esta manera se promovería la horizontalidad de la organización, la apropiación por parte de los miembros y la rendición de cuentas. Sería oportuno elegir un nuevo método de votación apropiado para la organización y de acuerdo a las experiencias previas.
- Para disponer de un panorama claro sobre el desarrollo futuro de la organización se sugiere la elaboración de un programa de planificación estratégica, que de manera concreta prevea las diferentes etapas del crecimiento de la RPAC. Se recomienda que dicha planificación sea realista y gradual, de acuerdo a las capacidades de la entidad.

Respecto a la planificación estratégica del desarrollo de la RPAC, es necesario establecer la definición de unas bases estables de la organización, con unos procedimientos transparentes y claros para todos los socios. En un segundo momento, sería posible pasar al establecimiento de los mecanismos de prestación de servicios y de comercialización, para posibilitar el crecimiento de la entidad. En este sentido se consideraría especialmente útil la elaboración de una matriz de indicadores del desarrollo institucional de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi, con el apoyo de CEDES y de la Fundación Albiar. De esta manera se mejoraría la apropiación del proceso de fortalecimiento, a la vez que se aseguraría el cumplimiento de unos mínimos, desde el punto de vista de la dedicación a los objetivos del proyecto de los bienes transferidos. La elaboración de unos objetivos concretos de desarrollo y de reforzamiento institucional, con metas específicas y conocidas por todos los participantes, contribuiría de manera significativa como guía de actuación de las entidades implicadas.

Por otra parte, el reconocimiento de dicho documento como guía para la evolución de la organización sería clave para el control y corrección de las posibles desviaciones. Este sistema de indicadores podría insertarse dentro de la planificación estratégica de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. De este modo una de las funciones atribuidas a los/as socios/as y directivos/as de la Red, sería el seguimiento y el

cumplimiento con los objetivos estratégicos previstos para la organización. Para este fin sería necesario realizar un seguimiento minucioso del cumplimiento de los indicadores, manteniendo una comunicación fluida y frecuente con todos los actores implicados. A modo de ejemplo se enumeran algunos de los principales criterios que podrían servir para la definición de los indicadores del desarrollo organizacional, como son el cumplimiento de los requisitos legales hacia la Administración; archivo y manejo adecuado de la documentación; transparencia interna y rendición de cuentas; grado de participación de los/as socios/as; periodicidad de las asambleas de socios/as; conocimiento, apropiación y responsabilidad de las principales decisiones por parte de los/as socios/as; representatividad a nivel local de las organización (número de socios/número de productores; número de socios activos/número de socios inscritos); capacidad de acopio de anís; capacidad de negociación y comercialización con los principales compradores de anís.

Por último, se ha informado que debido que las actividades desarrolladas con los promotores ecológicos han finalizado en el periodo de la ampliación del proyecto, no ha sido posible el apoyo previsto para la constitución de una organización independiente. Se considera que, de haber logrado conformar esta iniciativa de los/as beneficiarios/as de este componente se hubiera mejorado de manera significativa su sostenibilidad. De esta manera, el colectivo de promotores tendría la autonomía y las condiciones necesarias para establecer una comunicación formal con otros actores institucionales de Curahuasi.

#### **4.6.3. Aspectos económico-financieros y factores tecnológicos**

Los aspectos económico-financieros y los factores tecnológicos se van a analizar de manera conjunta, dada la vinculación de ambos aspectos para la sostenibilidad del proyecto. La perspectiva de comercialización de anís por parte de la Red de Productores es uno de los aspectos económico-financieros más importantes para la sostenibilidad de dicha organización. A pesar de no haber alcanzado los objetivos previstos en la comercialización, se ha valorado de manera positiva el apoyo realizado por los técnicos en comercialización. El hecho de haber realizado viajes a Lima para la negociación de nuevos contratos con empresas nacionales, ha sido una primera experiencia que ha contribuido para el entendimiento por parte de los productores del proceso necesario para la superación de las limitaciones impuestas por los intermediarios locales. Por otra parte, en lo que se refiere a la tecnología en equipos e infraestructura utilizada, se informa que ésta resulta apropiada a las condiciones específicas del contexto, recursos y las culturas locales de la región. La mayoría de los equipos suministrados han sido utilizados por los beneficiarios del proyecto y las infraestructuras cuentan con todos los medios para que puedan destinarse a las actividades para las que fueron concebidas.

Desde el punto de vista del crecimiento de la organización, se ha podido valorar la importancia del capital de acopio de 38.180,50 soles que se va a transferir de manera definitiva a la RPAC tras la definición de sus nuevos órganos directivos. Por otra parte, por la Junta directiva actual se ha previsto la posibilidad de prestación de servicios mediante el uso de los equipos adquiridos con los fondos del proyecto. De esta manera se procuraría recaudar fondos adicionales para el mantenimiento del centro de acopio por parte de la RPAC. Desde la perspectiva de la presente evaluación estos recursos financieros y tecnológicos son de gran importancia para el crecimiento en un futuro de la RPAC. No obstante, teniendo en cuenta el particular momento en el que se encuentra la gestión de la

RPAC, se ha valorado que es necesario proporcionar un seguimiento por parte de CEDES y la Fundación Albihar al proceso de definición de unas nuevas reglas de trabajo internas y uso de la infraestructura y equipamiento disponible. Esta recomendación se realiza con el fin de garantizar que los fondos y materiales transferidos a la RPAC se van a utilizar de acuerdo a los objetivos del proyecto, procurando el acceso a un mayor número de productores a los potenciales beneficios del uso de dichos recursos.

Por último, con el fin de garantizar el uso adecuado de la maquinaria adquirida dentro del marco del proyecto, se ha recomendado elaborar un manual de normas para su explotación. Esta recomendación se realiza con el fin de dar un uso adecuado de los bienes, garantizando una vida y utilidad más larga de los mismos. Dentro de las mismas normas de uso se preverían mecanismos de control y de sanción en caso del uso inoportuno. Dichas normas tendrían que ser elaboradas y aceptadas por todos/as los/as socios/as de la RPAC.

En este sentido, se considera necesario detallar que algunos de los conflictos surgidos entre los integrantes de la organización han sido relacionados con la falta de cumplimiento de las normas previstas para la regulación del uso de la maquinaria seleccionadora. Tras su adquisición se ha capacitado a representantes de las diferentes organizaciones integrantes de la Red para prestar las labores de mantenimiento. De esta manera el uso de la seleccionadora no ha estado controlado por un comité independiente, que se haya caracterizado por su transparencia y rendición de cuentas hacia los demás miembros de la Red. Como resultado de la falta de comunicación entre los miembros de la organización se han generado conflictos y rumores respecto a los excesos cometidos por cada una de las organizaciones. Se ha reportado el uso de la máquina seleccionadora sin el permiso del órgano correspondiente, y sin que se cumpla con el necesario mantenimiento y limpieza. Con el fin de prevenir e impedir dichos excesos se ha comenzado a controlar de manera significativa el acceso y el uso de la máquina. Este procedimiento se ha introducido de manera extraordinaria hasta que se establezca una nueva Junta Directiva y se acuerde un nuevo mecanismo de uso del Centro de acopio.

#### **4.6.4. Factores socioculturales**

Ninguno de los componentes de la presente actuación ha contravenido los usos y costumbres de la cultura local de manera sustancial. Más bien, se puede decir que los nuevos elementos han sido bien aceptados. Como se expone con anterioridad, el Convenio se corresponde plenamente con las necesidades de los/as beneficiarios/as. Se considera también positivo el hecho de que el socio local y su personal cuenta con experiencia de trabajo en la región, demostrando un adecuado conocimiento de la realidad social, la cultura local y la lengua. Por otra parte, se puede señalar que una de las fortalezas de la intervención es la priorización desde el primer momento de los procesos iniciados y las decisiones llevadas a cabo por las organizaciones locales y los mismos productores. De esta manera, se ha considerado que la iniciativa local tiene que ser el motor de todo proceso asociativo y de cambio social. Se considera que este enfoque que prioriza las potencialidades endógenas de la zona ha sido positiva para la sostenibilidad de la intervención, ya que facilita la apropiación por parte de los actores locales.

Las instituciones locales implicadas y los beneficiarios han valorado que el proyecto trata de propiciar la ordenación tradicional del ecosistema y el uso sostenible de la tierra en conformidad con las prácticas culturales, a través del uso de experiencias tradicionales que benefician tal gestión, garantizando la conservación de la biodiversidad de las zonas de intervención.

#### **4.6.5. Consideraciones ambientales**

No se considera que ninguna de las actuaciones desarrolladas haya podido perjudicar el medio ambiente de manera sustancial. En cambio, una parte fundamental del proyecto está estrechamente relacionado con defensa del ecosistema y del entorno natural en general (uso de abonos y fertilizantes orgánicos). En este sentido la intervención plantea el fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental y una fuerte concientización sobre los aspectos de salud relacionados.

Por último, sería importante resaltar que durante la última campaña agrícola se ha registrado que muchos de los productores que tradicionalmente siembran anís, han sustituido este cultivo por el maíz. En este sentido se ha indicado que la aplicación de herbicidas tóxicos en la producción del maíz, hace imposible la siembra de anís en las mismas parcelas. De esta manera sería necesario prever que la misma tendencia del cultivo se mantendría para los próximos años.

#### **5.6 Visibilidad**

En referencia a la visibilidad de los financiadores en las instalaciones construidas y de los equipos suministrados se informa del cumplimiento y de la observancia de los requerimientos previstos en la normativa reguladora. En los materiales de formación elaborados dentro del marco del proyecto igualmente aparecen los logos de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### DISEÑO

#### Conclusiones

- Existe correspondencia y relación causal clara entre los principales problemas y los ámbitos en los que se ha planteado la intervención. Como respuesta pertinente a las necesidades detectadas se ha previsto desarrollar actividades para incidir en las prácticas de cultivo del año, con especial atención en el manejo responsable de agroquímicos, así como en la comercialización de los productos elaborados.
- Se cuenta con unos indicadores operativos y de acuerdo a las fuentes de verificación generadas. Se han previsto indicadores relevantes a todos los niveles, incluyendo los resultados y el objetivo específico.
- Se ha detectado la presencia de indicadores que verifican la realización de las actividades, sin medir la eficacia del resultado que se intenta alcanzar.
- Se han detectado indicadores que prevén el cumplimiento de determinada actividad en un momento puntual de la intervención, sin considerar su posterior evolución e integración en el contexto.
- Se ha detectado la inclusión de algunas hipótesis de comportamiento de factores externos, que corresponden a resultados internos generados por el proyecto. Se considera que se deberían incluir en el sistema de indicadores.
- Se ha valorado como muy importante el buen orden y registro de todas las Fuentes de Verificación generadas por CEDES en el proyecto.

#### Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de una matriz de indicadores del desarrollo institucional de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi, con la implicación de las mismas organizaciones participantes de la Red, reforzando de esta manera la mejora de la apropiación de dicho proceso. La elaboración de unos objetivos concretos de desarrollo gradual en el proceso de reforzamiento institucional, con metas específicas y conocidas por todos los participantes facilitaría tanto la ejecución como el seguimiento del proyecto.
- Para posibilitar el correcto seguimiento de los avances hacia la realización de los resultados y objetivos, sería necesario reforzar algunos de los indicadores, haciéndolos más sustantivos mediante la medición de la contribución de las actividades para la consecución de los impactos procurados.
- Dado que el proyecto en cuestión se caracteriza por ser especialmente vinculado a los procesos sociales de asociacionismo, de participación y gobierno local, se recomienda prever las diferentes etapas del desarrollo temporal de cada uno de los componentes de los resultados y plasmar en indicadores específicos.
- Se sugiere que al prever hipótesis externas diferentes a cada uno de los niveles de la matriz de planificación - tanto a nivel de actividades como de los resultados - se mejoraría la capacidad de previsión y de adaptación del proyecto al contexto.

## **EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CIERRE**

### **Conclusiones**

- La gran mayoría de las lecciones aprendidas de las experiencias anteriores en Curahuasi, la Mesa de Negociación Andina y de Organizándonos para el Mercado, se han reflejado en el diseño del proyecto ejecutado por CEDES. Sin embargo, es necesario resaltar que en su formulación no se ha plasmado una planificación estratégica de desarrollo gradual de las principales etapas en el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales.
- Una de las fortalezas de la intervención es la priorización de la iniciativa local como motor de todo proceso asociativo y de cambio, fortaleciendo de esta manera las potencialidades endógenas de la zona y facilitando la apropiación por parte de los actores implicados.
- Como debilidad de la gestión se ha resaltado el alto nivel de rotación de personal tanto de la entidad ejecutora CEDES, como de la Fundación Albihar en el país de ejecución.
- Se valora positivamente el seguimiento realizado tanto por el equipo técnico de CEDES como de los representantes de la Fundación Albihar en Perú y en España.
- Los bienes muebles e inmuebles construidos y/o adquiridos con los fondos del proyecto, en su mayoría, han sido transferidos a la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi.
- En cuanto al funcionamiento y uso de los bienes transferidos, se informa de la existencia de 38.180,50 soles del capital de trabajo que, de acuerdo al acta de transferencia, se entregan a la Red de Productores. No obstante, se informa que de acuerdo a la información proporcionada por los técnicos del proyecto para el uso de dicho fondos, todavía se necesita la autorización por parte de CEDES.
- Debido a los conflictos internos entre los integrantes de la RPAC algunos de los insumos y herramientas adquiridas con fondos del proyecto, no se habían puesto en posesión a la Junta Directiva transitoria de la Red en el momento de la visita al campo. Éstas seguían en posesión del Comité de Comercialización que ha sido cesado de sus funciones por el liderazgo adoptado por la Junta transitoria. La devolución de los materiales se efectuará los órganos de gobierno constituidos a partir de las elecciones realizadas a principios del año 2013.

### **Recomendaciones**

- A la hora de desarrollar futuras intervenciones, tanto en el contexto de Curahuasi, como para proyectos productivos en general, se considera importante plantear el debate entre los dos posibles modelos de ejecución. Por una parte, se identifica el enfoque de trabajo planteado dentro del marco de la presente intervención que ha sido el de ejecutar los diferentes componentes de manera autónoma, trabajándolos con diferentes grupos meta, proporcionando de esta manera una mayor flexibilidad a la gestión. Por otra parte, siguiendo las recomendaciones de MENA y la iniciativa Organizándonos para el Mercado, los trabajos de promoción del cultivo agroecológico y de fortalecimiento organizacional deberían ser sucesivos en el tiempo y tener como destinatarios la misma población meta. De acuerdo a este

segundo modelos, se deberían prever las diferentes fases de la intervención como un proceso gradual y ordenado, en el cual los logros alcanzados en el primer nivel sirven como base para el inicio de una mayor integración de los productores. Teniendo en cuenta las diferentes características y resultados alcanzados por cada uno de los modelos de ejecución, se ha sugerido que la valoración de estas alternativas de planificación y ejecución puede ser enriquecedora para futuras intervenciones.

- Con el fin de garantizar el cumplimiento del Acta de Entrega y recepción de las unidades móviles, adquiridos con fondos de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo como parte de la presente evaluación se ha impulsado la elaboración y firma de un acuerdo para el seguimiento y apoyo por parte de CEDES y de la Fundación Albihar a la Red de Productores. Se estima necesario un seguimiento cercano hasta que se resuelvan los conflictos internos de la Red de Productores y se alcance un grado de funcionamiento regular de dicha entidad, garantizando el alcance de los beneficios de dichos bienes a un mayor número de productores.

### PERTINENCIA

#### Conclusiones

- Desde un momento inicial de la intervención se ha contado con el apoyo de importantes actores locales (como la Oficina de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad, la SENASA, UTEA, Agencia Alemana de Cooperación Internacional) dando lugar a la definición de unos lazos de colaboración estrechos que, sin duda han sido una de las mayores fortalezas de la intervención.
- Gracias a la comunicación mantenida en el periodo de identificación entre CEDES y las ONGs Centro de Investigación y Capacitación Campesina (CICCA) y el Grupo de Voluntariado Civil (GVS) ejecutoras de la *Mesa de Negociación Andina (MENA)* y *Organizándonos para el Mercado (OpM)*, las principales lecciones aprendidas de dichas experiencias han sido incorporadas al presente proyecto. No obstante, se reconoce que la principal debilidad identificada desde el punto de vista de transferencia de los aprendizajes, es la falta de una planificación estratégica de las diferentes etapas que tendrían que llevar al eficaz y sostenible fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores en Curahuasi.
- Desde el punto de vista del contexto local se puede resaltar que el proyecto es pertinente, dado que se desarrolla en una de las regiones con alta incidencia de pobreza con respecto al nivel nacional.
- Tras el estudio de la documentación aportada en relación al proyecto y como resultado del trabajo de campo realizado, se ha confirmado que se ha realizado una correcta identificación de las necesidades y problemas presentes en Curahuasi.
- Únicamente respecto a la actividad A.3.8. “Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local de anís” se han registrado algunas debilidades desde el punto de vista de la pertinencia. Dado que la selección del anís y otros productos agrícolas es una de las actividades ordinarias que realizan las mujeres capacitadas, se considera que el proyecto ha generado un valor agregado limitado a las labores desarrolladas por las beneficiarias.

- Por otra parte, tal y como se ha identificado en el documento de formulación del proyecto, existen múltiples puntos comunes entre la intervención y las políticas nacionales y regionales. En este ámbito destaca el alineamiento con Sierra Exportadora y el Plan Estratégico Regional de Apurímac al 2010.
- También se ha podido valorar la pertinencia respecto a las prioridades de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Una de las fortalezas del proyecto es su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias que han tenido lugar durante la intervención. De esta manera, durante todo el proceso de ejecución, se ha mantenido la pertinencia dentro de las condiciones locales.

### Recomendaciones

- Se ha podido valorar que una mayor capacitación en aspectos de transformación de anís y de la comercialización posterior de los productos habría sido más pertinente con vistas al logro de un mayor empoderamiento e independencia de las beneficiarias de la actividad A.3.8. “Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local de anís”.
- Debido a que la gran mayoría de las organizaciones involucradas al final del proyecto han demostrado su interés en proseguir el proceso, se recomienda acordar las bases de funcionamiento de la Red, según unos principios comunes que sirvan de guía para la construcción de las bases compartidas y respetadas por las entidades involucradas.

### EFICACIA

#### Conclusiones

- Tal como informó el equipo gestor de CEDES, en el periodo de ejecución únicamente se han sentado las bases para un proceso más amplio de integración y de colaboración a nivel local. Tras la finalización de la ejecución del proyecto, la Red de Productores Agropecuarios de Cuaruasi ha interrumpido su funcionamiento ordinario planteándose un periodo de espera hasta principios del año 2013, hasta la elección de nueva Junta directiva y la definición de nuevos mecanismos de funcionamiento que sean reconocidos y respetados por todos los miembros de la organización.
- Indudablemente, las actividades desarrolladas en el ámbito de la producción ecológica han contribuido para la introducción de prácticas más sanas y acordes a los requerimientos del mercado nacional e internacional. No obstante, el alcance de resultados visibles se podrían observar a más largo plazo, ya que el uso de productos biológicos supone una mayor dificultad para los agricultores frente a los químicos que dan una solución rápida y segura a las plagas.
- En el ámbito de la comercialización, se ha confirmado que la negociación de un grupo organizado de productores, como es la RPAC indudablemente ha influido en gran medida en el precio del anís acordado. A pesar de dicho logro alcanzado dentro del marco del proyecto, en el año 2012 la RPAC no ha comercializado directamente con las empresas, haciendo que los socios han tenido que vender nuevamente su anís a intermediarios.

- Durante la ejecución del proyecto, no se han alcanzado las metas de comercialización desde el punto de vista de las cantidades comercializadas mediante la RPAC y la cooperativa Chacra Verde. Las dificultades en el proceso de comercialización se relacionan con la organización de la oferta por parte de la RPAC y de Chacra Verde. Al momento actual se han podido identificar tres principales dificultades en este ámbito. En primer lugar es necesario reconocer que la falta de una integración completa de las organizaciones de productores en la Red es un elemento que ha llevado al fraccionamiento de dicha entidad. La falta de compromiso con los objetivos organizativos y de comercialización de la RPAC ha llevado a la incapacidad de organizar la oferta local. En segundo lugar, el atraso en la construcción del Centro de Acopio ha significado que algunos de los lotes de anís entregados a las empresas se hayan limpiado manualmente, lo que ha retrasado significativamente el proceso y se ha reflejado en una calidad más baja del producto. Por último, es necesario reconocer que el fondo de acopio de 38.180,50 soles no ha sido suficiente para el acopio de las cantidades necesarias para los contratos solicitados por las empresas de Lima.
- Dentro del marco del proyecto se ha capacitado a 109 de las promotoras de salud que operan en el Distrito de Curahuasi, alcanzando un grado de cumplimiento importante en este aspecto.

### **Recomendaciones**

- Para que el precio anís alcanzado se mantenga en el tiempo es necesario reforzar la RPAC tanto desde el punto organizativo como con la inclusión de un mayor número de socios, ya que solo con una organización fortalecida y representativa a nivel local se lograrían unos resultados significativos y sostenibles.
- Debido a las dificultades identificadas en la comercialización mediante la RPAC se plantea la necesidad de realizar un proceso de fortalecimiento de esta entidad y posteriormente promover su prestación de servicios con el fin de acumular fondos necesarios para el acopio de una parte importante del anís local.
- Si bien se reconocen las dificultades vinculadas con la ejecución de la actividad A.4.2. Capacitación de promotoras (es) agrícolas y de salud en temas del daño de agroquímicos nocivos para la salud materno infantil y el alto grado de cumplimiento del indicador previsto, a modo de recomendación se sugiere prestar atención adicional a las percepciones y las expectativas de los/as beneficiarios/as sobre las actividades a ser desarrolladas dentro del marco del proyecto. En este sentido, podría ser enriquecedor la creación de unos canales de comunicación estables y accesibles de cara a los actores involucrados en la ejecución.

### **EFICIENCIA**

#### **Conclusiones**

- El alcance de los resultados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados se ha valorado de manera positiva, aunque se han detectado ciertas deficiencias.

- Desde el punto de vista temporal, la primera anualidad se ha caracterizado por un menor nivel de gasto, mientras que durante la segunda anualidad y el periodo de ampliación se han alcanzado los niveles previstos de ejecución, llegando incluso a compensar el atraso inicial. Las razones para este atraso son el cambio de autoridades locales en Curahuasi, la sustitución de la cooperativa Chacra Verde por la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi, la subordinación de la ejecución de actividades del proyecto al calendario agrícola del año. Adicionalmente, por parte del socio local durante el primer año se han encontrado algunas dificultades en la ejecución presupuestaria debido al hecho que ésta ha sido una primera experiencia de trabajo de estas características.
- La principal partida de ejecución del gasto es la de Personal local, de acuerdo a las características del proyecto vinculado en gran medida con la capacitación y formación.
- La partida de Fondo Rotatorio es la segunda en cuanto al importe ejecutado en la primera anualidad solo siendo superada por Personal local. De esta manera, se puede concluir que uno de los principales ejes que se ha priorizado en el proyecto es la comercialización, probablemente con la intención de mantener la motivación de los/as beneficiarios/as al proporcionarles resultados concretos al corto plazo. Se considera que al no haber sido una experiencia exitosa, el primer contrato de comercialización generó una cierta desilusión de los/as productores/as.
- En referencia al uso de la máquina seleccionadora adquirida tras la finalización de la ejecución se le ha dado uso por los diferentes miembros de las asociaciones que conforman la Red, sin cumplir con el necesario mantenimiento y limpieza. Se ha informado de la probabilidad de que la máquina se hubiera dañado debido al uso inadecuado.
- Por otra parte, se ha registrado que la realización de actividades y del grado de cumplimiento de los resultados, han sido subordinados a la gestión de los recursos humanos por parte de CEDES, caracterizada por su alta rotación. De esta manera se ha identificado como una debilidad para la eficiencia algunas actividades la falta de continuidad en su gestión. El seguimiento de la Fundación Albihar también se ha visto afectado por la alta rotación de personal, ya que igualmente se han sucedido tres personas diferentes como representantes de la entidad en Perú
- Respecto a la capacidad, conocimientos así como al compromiso de los técnicos de CEDES se ha resaltado su adecuación a las condiciones locales. Por otra parte, es esencial subrayar la importante contribución del técnico de la Agencia alemana de cooperación GIZ en el proceso de comercialización.

## Recomendaciones

- Se recomienda la contratación de personal externo que sea responsable de las labores de explotación, limpieza y mantenimiento regular, que lleve un registro completo de las ganancias y del mantenimiento de la máquina seleccionadora. De esta manera se garantizaría el uso prolongado de la máquina sin que exista la probabilidad de que se malogre por el uso inoportuno y/o excesivo. Este mecanismo de transparencia ayudaría de manera significativa para incrementar la confianza entre los miembros de la Red y los usuarios del Centro de acopio.

- Por otra parte, se ha valorado que para el adecuado logro del Resultado 1 habría sido necesario proporcionar una mayor y más continua capacitación y formación a los integrantes de las organizaciones fortalecidas. En este sentido, se ha subrayado la importancia de una capacitación de buena calidad y de larga duración en temas como liderazgo, cooperativismo e integración y gestión de organizaciones sociales.
- Se recomienda para futuras intervenciones que se procure neutralizar y limitar la alta rotación de personal tanto en CEDES, como en la Fundación Albiar, ya que afecta de manera negativa la eficacia y la eficiencia de los proyectos.

### IMPACTO

#### Conclusiones

- La consecución del objetivo específico del proyecto ha demostrado ser un reto muy ambicioso para las capacidades del proyecto, lográndose poner las bases para un posible desarrollo en el futuro hacia el resultado deseado. No obstante, en el momento de la realización de la evaluación no se ha logrado constituir de manera sostenible una cadena productiva de años.
- Uno de los impactos alcanzados a nivel institucional es la creación de vínculos de colaboración entre las autoridades y la sociedad civil organizada, superando el nivel puramente operativo de colaboración y cumpliendo los compromisos políticos adquiridos hacia los principales sectores sociales en Curahuasi. Por otra parte, mediante la involucración en el proyecto de las diferentes instituciones con presencia en la producción agrícola a nivel local se han generado importantes impactos positivos desde el punto de vista de su fortalecimiento.
- Desde el punto de vista organizacional es esencial reconocer que se ha considerado como una fortaleza la capacidad de adaptación del proyecto, con el fin de incluir a sectores sociales más amplios. Los líderes de las organizaciones entrevistadas han manifestado su interés de seguir reforzando la RPAC en un futuro, ya que es una de las opciones que traería mayores beneficios para el sector de productores en Curahuasi.
- Hasta la finalización del proyecto no ha sido posible alcanzar las metas de comercialización previstas. Debido al limitado capital de acopio y la existencia de una gran fragmentación e informalidad en el mercado local, la firma de contratos con empresas comerciantes a largo plazo, ha demostrado ser uno de los principales retos a los que se ha enfrentado la RPAC.
- Se han registrado impactos positivos a nivel productivo con la mejora y el uso renovado del ecotipo curahuasino y la introducción de prácticas de cultivo ecológico, que conlleven a la reducción del uso de agroquímicos.

#### Recomendaciones

- Desde el punto de vista organizativo, todos los actores involucrados han identificado ciertas dificultades en el funcionamiento inicial de la RPAC, referentes a los procedimientos de toma de decisiones y los canales de comunicación existentes

entre las diferentes entidades participantes. Para superar estos obstáculos, a principios del año 2013 se van a realizar nuevas elecciones para la elección de Junta directiva. Con el fin de garantizar un impacto positivo para el funcionamiento regular de la RPAC se recomienda que tras estas elecciones se elaboren de un modo transparente y participativo nuevos estatutos y reglamento de la organización. Igualmente se sugiere que la apertura y la apropiación, por un mayor número de socios de los nuevos procedimientos de la organización, los cuales actuarían como el soporte necesario para las posteriores etapas de comercialización del año. Dado que el funcionamiento regular e independiente de la RPAC, hasta la presente evaluación, no ha sido uno de los impactos alcanzados, se considera necesario que el proceso mencionado siga recibiendo apoyo por parte de CEDES y de la Fundación Albihar. Dicha recomendación se realiza principalmente para prevenir la generación de algunos impactos negativos para la confianza y predisposición hacia la asociación e integración de los productores de Curahuasi en el futuro. Se considera que una posible falta de operatividad de la RPAC y del Centro de Acopio o la creación de competencia a nivel local entre las diferentes organizaciones podría llevar a los efectos negativos indicados.

- Para la comercialización es esencial el funcionamiento transparente y claro de los canales de comunicación y rendición de cuentas, tanto entre los líderes y los socios de las cooperativas, como entre las diferentes organizaciones integrantes.
- Dada la reducción importante en el último año en la oferta de años a nivel local y la existencia de una demanda superior a nivel regional y nacional, se podrían establecer unas condiciones más favorables para los productores. Este logro sería posible únicamente en el caso de que se alcance una integración amplia de un mayor número de productores que tengan una capacidad de acopio considerable. Por este hecho se recomienda la participación de un mayor número de socios en la RPAC, ya que de esta manera gozarían de una superior capacidad de negociación.
- Con el fin de aprovechar en mayor medida los resultados generados y las potencialidades locales, se habría recomendado que la ejecución vinculara las actividades y los beneficiarios de la promoción agroecológica y los demás componentes del proyecto. También una mayor integración de los diferentes componentes y una planificación de implementación gradual de las diferentes fases del proyecto, habría contribuido de manera significativa a la sostenibilidad de los resultados y, por lo tanto, del impacto previsto
- Es necesario recordar que el aprovechamiento de los recursos e infraestructura transferida para el procesamiento y comercialización, sólo será posible si éstos son gestionados por una organización operativa, transparente y representativa a nivel local. La presencia de la innovación tecnológica sin la posibilidad de un uso adecuado por la mayoría de los productores no sería un impacto suficiente desde el punto de la reducción y alivio de la pobreza en el distrito de Curahuasi.

### IMPACTO DE GÉNERO

#### Conclusiones

- Los ámbitos de negociación, asociación y coordinación entre productores/as agrícolas se caracterizan por la predominancia de los hombres. No obstante, se ha podido identificar también la creciente presencia de mujeres empoderadas que contribuyen de manera eficaz para la toma de decisiones a estos niveles.

- Respecto a la actividad A.3.8. Programa de capacitación para 30 mujeres en selección, control de calidad y comercialización local de anís, se considera que el proyecto no ha generado un valor agregado significativo a las labores desarrolladas por las beneficiarias.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda la integración de la perspectiva de género desde el momento inicial de la identificación de necesidades, la formulación, la ejecución y el seguimiento del proyecto, mediante la elaboración de líneas de base con datos desagregados por sexo y otras variables (tales como edad, comunidad, escolaridad, etnia) en cuanto a recursos, actividades/roles, conocimientos, así como acceso y control de recursos.
- Teniendo en cuenta la precaria situación de las beneficiarias de la actividad A.3.8., una mayor capacitación en aspectos de transformación y comercialización posterior del anís, habría sido valiosa para lograr un mayor empoderamiento y autonomía de las mujeres, así como fomentar su participación en labores que tradicionalmente han sido ejercidas por hombres

### **SOSTENIBILIDAD Y VISIBILIDAD**

#### **Conclusiones**

- Se considera que durante la ejecución del proyecto se ha alcanzado un buen grado de la colaboración y apoyo de las autoridades locales.
- A pesar de no haber alcanzado los objetivos previstos en la comercialización, se ha valorado de manera positiva el apoyo realizado por los técnicos en comercialización. Desde el punto de vista del crecimiento de la organización, se ha podido valorar la importancia del capital de acopio de 38.180,50 soles que se ha transferido a la RPAC. Por otra parte, por la Junta directiva actual se ha previsto la posibilidad de prestación de servicios mediante el uso de los equipos adquiridos con los fondos del proyecto. De esta manera se procuraría recaudar fondos adicionales para el mantenimiento del centro de acopio por parte de la RPAC.
- Algunos de los conflictos surgidos entre los integrantes de la organización han sido relacionados con la falta de cumplimiento de las normas previstas para la regulación del uso de la maquinaria seleccionadora. El uso de la seleccionadora no ha estado controlado por un comité independiente, que se haya caracterizado por su transparencia y rendición de cuentas hacia los demás miembros de la Red.
- Se puede señalar que una de las fortalezas de la intervención es la priorización desde el primer momento de los procesos iniciados y las decisiones llevadas a cabo por las organizaciones locales y los mismos productores. se ha considerado que la iniciativa local tiene que ser el motor de todo proceso asociativo y de cambio social.
- La intervención plantea el fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental y una fuerte concientización sobre los aspectos de salud relacionados.
- En referencia a la visibilidad de los financiadores en las instalaciones construidas y de los equipos suministrados se informa del cumplimiento y de la observancia de los requerimientos previstos en la normativa reguladora.

## Recomendaciones

- Para renovar los vínculos con los representantes actuales de la Oficina de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad se sugiere la realización de un mayor acercamiento por parte de la RPAC, ya que es indudable los beneficios que puede presentar una comunicación fluida entre ambas instituciones.
- Con el fin de prevenir posibles impactos negativos sobre la confianza y la predisposición de los actores locales a integrarse en organizaciones sociales, se recomienda el diseño y la implementación de un mecanismo de seguimiento y de apoyo a la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi. Los términos de este mecanismo de seguimiento por parte de CEDES y de la Fundación Albihar se han acordado tras la terminación del periodo de trabajo de campo y se presenta como Anexo VI del presente informe.
- Adicionalmente a este mecanismo de seguimiento, se realizan algunas sugerencias con el fin de llevar a cabo un positivo proceso de fortalecimiento institucional de la Red y contribuir de esta manera para su integración sostenible. Se recomienda que para la reorganización de la RPAC se lleve a cabo una amplia convocatoria de socios/as, ya que de esta manera el impacto alcanzado afectaría a un mayor número de productores/as, de acuerdo a los objetivos del proyecto. En caso contrario, de concentrarse los beneficios en una organización que carezca de la representatividad y la participación necesarias, existe la posibilidad de que se genere competencia adicional a nivel local entre los diferentes grupos.
- En segundo lugar, con el fin de crear una organización transparente y participativa, se recomienda que la elaboración de los nuevos planes de desarrollo institucional, los estatutos y el reglamento se realice con la mayor participación de socios/as.
- Para disponer de un panorama claro sobre el desarrollo futuro de la organización se sugiere la elaboración de un programa de planificación estratégica, que de manera concreta prevea las diferentes etapas del crecimiento de la RPAC. Respecto a la planificación estratégica del desarrollo de la RPAC, es necesario establecer la definición de unas bases estables de la organización, con unos procedimientos transparentes y claros para todos los socios. En un segundo momento, sería posible pasar al establecimiento de los mecanismos de prestación de servicios y de comercialización, para posibilitar el crecimiento de la entidad. Se consideraría especialmente útil la elaboración de una matriz de indicadores del desarrollo institucional de la Red de Productores Agropecuarios de Curahuasi, con el apoyo de CEDES y de la Fundación Albihar.
- Teniendo en cuenta el particular momento en el que se encuentra la gestión de la RPAC, se ha valorado que es necesario proporcionar un seguimiento por parte de CEDES y la Fundación Albihar al proceso de definición de unas nuevas reglas de trabajo internas y uso de la infraestructura y equipamiento disponible. Esta recomendación se realiza con el fin de garantizar que los fondos y materiales transferidos a la RPAC se van a utilizar de acuerdo a los objetivos del proyecto, procurando el acceso a un mayor número de productores a los potenciales beneficios del uso de dichos recursos.