



**FRÈRES  
DES HOMMES**  
Cultivons le partage de notre terre

**SOS FAIM – ILES DE PAIX – AUTRE TERRE – financia DGD**

**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA  
AGRICULTURA FAMILIAR SOSTENIBLE Y DE LA ECONOMÍA  
SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO**

**Evaluación del apoyo a 6 organizaciones de segundo piso en Bolivia y Perú**

Informe final

evaluador Gregorio Etesse

mayo de 2021

[www.sosfaim.be/es/apoyar-a-las-organizaciones-paraguas-una-apuesta-segura/](http://www.sosfaim.be/es/apoyar-a-las-organizaciones-paraguas-una-apuesta-segura/)

## Tabla de Contenido

Acrónimos y abreviaturas.....	3
Lista de tablas y de figuras.....	4
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>1      Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>2      Los objetivos y preguntas de la evaluación .....</b>	<b>12</b>
2.1   Los objetivos de la evaluación .....	12
2.2   Las preguntas de evaluación (PdE) .....	12
<b>3      Metodología de la evaluación .....</b>	<b>12</b>
3.1   Revisión documental .....	12
3.2   Dos archivos colaborativos en línea .....	13
3.3   Cuestionario en línea .....	14
3.4   Entrevistas con informantes clave y grupos focales .....	15
3.5   Taller de restitución y debate .....	15
3.6   Límites de la evaluación .....	15
<b>4      Consideraciones sobre el contexto .....</b>	<b>17</b>
4.1   Las familias y las comunidades .....	17
4.2   Las comunidades y las organizaciones de 1 <sup>er</sup> piso (O1P) .....	18
4.3   El Estado apoya las O1P/O2P mediante proyectos y no mediante una alianza de largo aliento .....	19
4.4   El covid 19 y crisis políticas .....	20
<b>5      Resultados por organización de 2<sup>do</sup> piso (O2P) .....</b>	<b>21</b>
5.1   CAAP .....	21
5.2   CIDERURAL .....	22
5.3   FINDEPRO .....	24
5.4   AOPEB .....	25
5.5   Red OEPAIC .....	27
5.6   RED TUSOCO .....	28
<b>6      Resultados por Preguntas de evaluación (PdE) .....</b>	<b>32</b>
<b>7      Conclusiones por criterio CAD .....</b>	<b>47</b>
7.1   Pertinencia .....	47
7.2   Eficiencia .....	49
7.3   Eficacia .....	50
7.4   Impacto = empoderamiento de las O2P .....	52
7.5   Sostenibilidad .....	54
<b>8      Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
8.1   Recomendaciones generales a las O2P .....	57
8.2   Recomendaciones para SOS Faim y Frères des Hommes .....	59
<b>9      Anexos .....</b>	<b>63</b>
9.1   Revisión documental .....	63
9.2   Lista de personas entrevistadas .....	64
9.3   Matriz de evaluación .....	66
9.4   Resultado del cuestionario por O2P .....	70
9.5   Génesis y Acompañamiento a O2P por SOS Faim .....	70
9.6   Detalles de las respuestas por O2P sobre capacidades normativas y éticas .....	70
9.7   Justificación y Respuestas a las 11 variables del ICC .....	71

## **Acrónimos y abreviaturas**

AF, AFS	agricultura familiar, agricultura familiar sostenible, sinónimo en este informe de agricultura campesina
AG	asamblea(s) general(es)
AOPEB	Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia
ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (Bolivia)
AT	asistencia técnica
CA	Consejo de Administración
CAAP	Asociación Central de granos andinos del Perú
CCCP	Asociación Central Café & Café del Perú
CD	Consejo Directivo
CIDERURAL	Central de Cooperativas para la Integración y Desarrollo rural (Perú)
CIOEC	Comité integrador de las organizaciones económicas campesinas
CNAPE	Consejo Nacional de Producción Ecológica (Bolivia, creado por la ley 3525 en nov. 2006)
CONVEAGRO	Convención Nacional de Agro Peruano
coopac	cooperativa(s) de ahorro y crédito (Perú)
CV	Consejo de vigilancia
DGD	Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria del gobierno belga
DRGV	Confederación Alemana de Cooperativas - Alemania
EEFF	estados financieros
EFC	entidad(es) financiera(s) comunitaria(s) (bases de FINDEPRO)
ETC	emprendimiento(s) de turismo comunitario (bases de la red TUSOCO)
FdH	Frères des Hommes (Bélgica)
FINDEPRO	Organización Nacional de Entidades Financieras Comunes de Productores (Bolivia)
FOGAL	Fondo de Garantía Latinoamericana
GAM/GAD	Gobierno autónomo municipal/departamental (Bolivia)
GORE	Gobierno regional (Perú)
ICC	Índice de Capacidades Campesinas
IDD	Indicador(es) de desempeño (matrices de seguimiento SIA)
IMF	institución(es) de micro-finanzas
IP	incidencia política
JNC	Junta Nacional del Café
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (Bolivia)
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Ganadería (Perú)
O1P, O2P, O3P	organización(es) de primer, segundo, tercer piso
OECA	organización(es) económica(s) campesina(s) (Bolivia)
OG, OE	objetivo general, objetivo específico
OEPAIC	organización(es) económica(s) de productores artesanos con identidad cultural (Bolivia)
OP	organización(es) de productores
OPE	organización(es) de productores ecológicos (bases de AOPEB)
PEI	plan estratégico institucional
POA	plan operativo anual
El Programa	El Programa SIA
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros (Perú)
SPP	Sello de Pequeño Productor
SIA	consorcio constituido por SOS Faim, Îles de Paix y Autre Terre.
TdR	términos de referencia
TUSOCO	turismo solidario comunitario (Bolivia)
UC-CNAPE	Unidad de coordinación del Consejo Nacional de Producción Ecológica (Bolivia)
UNICOOP	Universidad cooperativa de CIDERURAL (Perú)

## **Lista de tablas**

Tabla 1: las 11 variables del Índice de Capacidades Campesinas (ICC) .....	13
Tabla 2: Caracterización de los participantes a los 6 cuestionarios en línea .....	14
Tabla 3: Clasificación preliminar de cooperativas de ahorro y crédito por CIDERURAL .....	23
Tabla 4: Seguimiento al proyecto de renovación de cafetales en Caranavi / Palos Blancos .....	26
Tabla 5: Elementos generadores de confianza según la O2P .....	32
Tabla 6: Variable 5 del ICC: número de registros sobre familias campesinas en O2P .....	33
Tabla 7: Argumentos para el partenariado con O2P (1 <sup>ra</sup> parte).....	35
Tabla 8: Variables 1, 2 y 3 del ICC: afiliadas de la AF, afiliadas activas, cumplidoras de cuotas .....	38
Tabla 9: Argumentos para el partenariado con O2P - 2 <sup>ra</sup> parte = incidencia política (IP) .....	40
Tabla 10: Variables 9 y 10 del ICC: poder de las mujeres y jóvenes .....	41
Tabla 11: Variables 6, 7 y 8 del ICC: normas cotidianas y medidas éticas y para transmitir conocimientos .	43
Tabla 12: Argumentos para colaborar con O2P – 3 <sup>ra</sup> parte = auto-sostenibilidad .....	44
Tabla 13: Comparación de las cuotas de membresía y del nivel de cumplimiento según O2P .....	44
Tabla 14: Variables 4 y 11 del ICC : Aliados estratégicos y porcentaje de autonomía financiera .....	45
Tabla 15: Número de servicios estrella en cada O2P y su evolución .....	51
Tabla 16: Matriz modelo para evaluar los servicios más usados y las afiliadas más usuarias .....	58
Tabla 17: Propuesta de variables para indicadores según la categoría de actores.....	60
Tabla 18: Modelo para perfeccionar la medición de los cambios para algunas unidades.....	61

## **Lista de figuras**

Figura 1: Comparación del Índice de Capacidades Campesinas entre 2016 y 2020 y entre 6 O2P .....	7
Figura 2: Actores de la agricultura familiar y sus organizaciones.....	19
Figura 3: Auto-percepción de los factores de cohesión de la O2P .....	34
Figura 4: Articulación de las organizaciones de la AF con el Estado (proyectos).....	39
Figura 5: Características de la O2P auto-percibidas como “muy importante” .....	42
Figura 6: Destino deseado para el apoyo de SOS Faim/FdH (nº respuesta “de acuerdo”).....	43
Figura 7: Gradualidad ideal pero sin que haya linealidad .....	48
Figura 8: Comparación del Índice de Capacidades Campesinas entre 2016 y 2020 y entre 7 O2P .....	52
Figura 9: Cruce del ICC 2020 con el promedio de socios por afiliadas de las 7 O2P .....	53

## Resumen

SOS Faim brinda un apoyo a tres organizaciones de segundo piso (O2P) y una cuarta en colaboración con Frères des Hommes (FdH), en Bolivia y dos en Perú, en el marco del Programa “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo”, ejecutado en diferentes países por tres ONG belgas socias y que cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga.

Globalmente el Programa de apoyo a O2P ha sido bien diseñado y ha alcanzado niveles aceptables de eficiencia y eficacia, contribuyendo a un impacto en cuando al empoderamiento de las O2P y parcialmente a la sostenibilidad de las O2P.

### ***El programa es pertinente, pero su diseño atomizado***

El Programa ataca un problema que limita a las familias campesinas para salir de la pobreza: la debilidad de sus organizaciones. El apoyar O2P es un medio pertinente para desarrollar las capacidades de las O1P, las cuales prestan servicios o compran sus productos en buenas condiciones a las familias socias.

La lógica del partenariado implica una alianza de largo aliento con las O2P. Existe una tendencia y un riesgo de prorrogar el apoyo de programas anteriores y a producir una dependencia. La aprobación de nuevos apoyos no se basa en la actualización del auto-diagnóstico, no se vuelven a dibujar árboles de problemas para cada quinquenio, en particular en lo que a la relación con las afiliadas se refiere. Los objetivos y resultados para cada O2P no identifican ni se basan en las necesidades y capacidades de las diferentes categorías de actores. A lo cual se suma dificultades para la mayoría de O1P y O2P de reunir información sobre su situación y la de las familias socias.

El Programa dio mucha autonomía a nivel de partnerario y de país, lo cual luego dificulta elaborar una síntesis a nivel programático. En efecto, está basado en indicadores de desempeño que han sido propuestos por cada O2P, que no siempre correspondían a los indicadores sugeridos por el Programa SIA. Si bien se mide el número teórico de beneficiarios totales, así como el número de productores alcanzados por los servicios de las O2P, no existe otros indicadores comunes, acumulables para medir el desarrollo de capacidades de las O2P.

En cuanto a los servicios que presta la O2P, existe una tensión entre la tendencia a la especialización por razones empresariales, lo cual choca con 1º) la dispersión de la demanda que suele haber debido a la heterogeneidad de las O1P y, 2º) con la necesaria diversificación para garantizar cierta resiliencia.

También hay tensión entre la legitimidad sociopolítica y la auto-sostenibilidad; la primera es la que da nacimiento a la O2P para resolver una necesidad sentida de parte de las O1P fundadoras; la segunda se alcanza mediante la prestación de servicios a las O1P. Sin embargo, éstas no pueden pagar el costo y por ende se mantiene una dependencia de financiamientos externos.

Las modalidades de apoyo de SOS Faim/FdH a las OP han evolucionado gradualmente desde lo más concreto (entrega de insumos) para las familias campesinas hacia lo más abstracto (desarrollo de capacidades, incidencia política). Pero se sabe que el desarrollo de las OP no es lineal y es necesario prepararse a crisis y retrocesos, como ha sido el caso con la pandemia del covid 19.

El apoyo a la lógica proyectista sobre todo de AOPEB y la CAAP es cuestionable a la luz de la experiencia de la Central Café&Cacao del Perú. En efecto, los financiadores estatales condicionan los proyectos en función de sus propios fines, a menudo políticos: la OP cuando se vuelve ejecutora de proyectos, se vuelve funcional al Estado y puede perder de vista sus propias

prioridades.

### ***Trabajar con O2P es eficiente, pero introduce un intermediario en la gestión del ciclo del proyecto***

El modelo de intervención vía las O2P permite realizar ahorro en personal para SOS Faim/FdH y alcanzar más O1P y por ende más familias. La eficiencia del apoyo es alta porque se trata de una contribución parcial y decreciente al personal de planta de la O2P, que, por ende, estimula la movilización de recursos propios de la O2P. Con pocos recursos, pero estratégicamente colocados, dicho apoyo permite incrementar los ingresos de las afiliadas y de las unidades de negocio de las O2P, a cuya inversión SOS Faim/FdH han contribuido en años anteriores y apalancar el financiamiento de otros aliados.

Sin embargo, comparado con la opción de trabajar directamente con O1P, se aleja de las familias campesinas, se controla menos factores que influyen a las O2P y sus afiliadas sobre todo cuando hay mucha heterogeneidad.

Se detectan algunos inconvenientes: 1º) Los planes estratégicos de 4 de las 6 O2P han sido confiados a consultores; sus diagnósticos son pobres en cuanto las características de las afiliadas. Los PEI se vuelven ejercicios formales y con poca apropiación por los órganos directivos. Lo mismo suele ocurrir con las OP en general. 2º) En las 6 O2P, el manejo de información es centrado datos consolidados del negocio de sus afiliadas (volúmenes o carteras), pero insuficiente en cuanto a las características socioeconómicas de las familias socias. 3º) Los informes de las O2P al Programa SIA son sobre todo narrativos y de análisis de las dificultades; afortunadamente los archivos Excel anexos proporcionan los avances cuantitativos de los Indicadores de Desempeño (IDD); pero los informes poco relacionan los productos de las actividades con las metas planificadas en el Programa o en sus propios Planes estratégicos.

Muchas de las crisis de las O2P/O1P provienen de conflictos, deshonestidad, aprovechamiento de su poder por los técnicos (gerentes, agrónomos, abogados, etc.). Afortunadamente muchos de los técnicos están comprometidos con la AFS y que aceptan remuneraciones por debajo de su experiencia y se vuelven pilares de su OP, y a veces les toca enfrentarse a dirigentes inescrupulosos o poco comprometidos.

### ***El Programa es eficaz al masificar la prestación de servicios y adaptar la incidencia política***

Las matrices de seguimiento al marco lógico global del Programa SIA muestran un incremento del número de productores que tienen acceso a servicios financieros y asistencia técnica. El indicador de aplicación de los conocimientos o de las técnicas introducidas muestra también un incremento. El apoyo de SOS Faim/FdH ha consistido en diseñar servicios nuevos y perfeccionar los existentes con el fin de brindar un servicio de alta calidad profesional.

Las 6 O2P mencionan muchos servicios prestados a las afiliadas, pero algunos han dejado de prestarse o no existe una demanda clara y solvente para ellos. Para cada O2P, la evaluación ha identificado entre 2 y 5 servicios estrella, definidos por 1º) una alta calidad profesional, 2º) una demanda de la mayoría de las afiliadas y 3º) un impacto potencial en la AF.

El objetivo de la IP subvencionada por SOS Faim/FdH se ha centrado mucho en la lucha de las O2P y otros gremios para obtener leyes favorables a la AFS. En general, esto se ha logrado en los años 2010-2015, mediante el reconocimiento legal de la agricultura familiar en su diversidad. Las O2P mantienen agendas y propuestas - la CAAP o CIDERURAL han logrado incursionar en la arena nacional - pero su capacidad es insuficiente para transformarlas en políticas públicas con recursos presupuestarios a la altura de las necesidades. Una innovación ha sido el apoyo a algunas afiliadas

para hacer IP a nivel departamental y municipal.

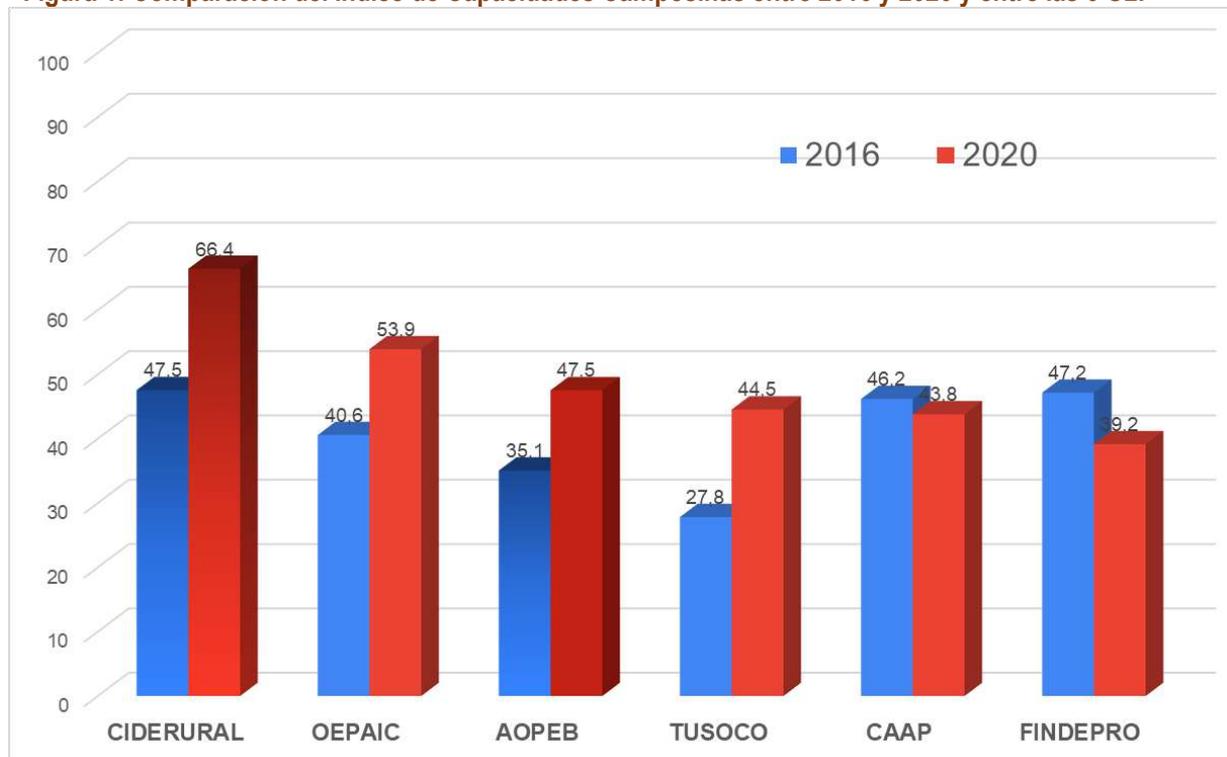
La capacitación es uno de los principales destinos de los recursos aportados por SOS Faim/FdH. En general, se cuenta y se informa la cantidad y el sexo de personas capacitadas, pero no hay informes ni indicadores sobre 1º) la aplicación de los conocimientos; 2º) la permanencia o la rotación del personal capacitado y su recuperación en la misma O2P, en sus O1P o en otras organizaciones campesinas. 3º) el compromiso que los capacitandos adquieren para con su organización y con la O2P. Son loables los esfuerzos para institucionalizar la formación de las personas desde las familias de base, los dirigentes y los técnicos.

Sin embargo, sigue generalizada la no-comprensión de la contabilidad y de los EEF por parte de los dirigentes campesina-os. Y el diálogo de saberes entre éstos y los técnicos sigue desequilibrado.

### ***El índice de capacidades campesinas (ICC) evidencia un impacto en cuanto al empoderamiento de las O2P.***

El ICC proporciona una síntesis del desarrollo de capacidades de las 6 O2P de la evaluación y de su orientación hacia la AFS. Se trata de una síntesis aritmética con todas las limitaciones de este tipo de ejercicio: selección de 11 variables para las cuales se cuenta con información; ponderación entre dimensiones y variables; y llenado de valores por pocos interlocutores.

**Figura 1: Comparación del Índice de Capacidades Campesinas entre 2016 y 2020 y entre las 6 O2P**



De la figura 1 se concluye lo siguiente:

- ⇒ SOS Faim / FdH colaboran con organizaciones con un nivel aceptable de desarrollo intrínseco y de orientación hacia la AFS.
- ⇒ 4 de las 6 O2P han experimentado un claro incremento de sus capacidades entre la línea de base de 2016 y el valor a fines de 2020. Sólo FINDEPRO y CAAP se encuentran hoy en una situación inferior a la de 2016. Aparece razonable la hipótesis de una relación de causa-efecto entre el acompañamiento de SOS Faim/FdH y el empoderamiento.

⇒ El ICC muestra que el desarrollo de capacidades es independiente del tamaño de la organización, del país o del sector.

### **La sostenibilidad de las O2P no está garantizada**

El incumplimiento de sus propios estatutos y reglamentos por la mayoría de las O1P y O2P en lo que se refiere al pago de cuotas de membresía es significativa de la crisis por la cual atraviesan, pero es un fenómeno antiguo que evidencia las distorsiones que introducen los apoyos de ONG solidarias como SOS Faim y FdH.

El principio de subvención está en el centro del quehacer de SOS Faim y FdH, junto con el diálogo político-institucional y la asistencia técnica. Una subvención es una donación condicionada. La condicionalidad se refleja en los convenios, presupuesto, marcos lógicos e indicadores... pero suele ser comprendida de forma oportunista por las O2P, sus afiliadas y las familias campesinas. La transparencia de la subvención, es decir su condicionalidad, no ha sido ampliamente difundida; las estrategias de comunicación y visibilidad de SOS Faim/FdH en Bolivia y Perú son mínimas.

Existe una contradicción entre la aspiración a brindar de servicios de alta calidad profesional y la incapacidad de los beneficiarios a financiar parte del costo de los mismos – años tras años. No hay evidencia que las afiliadas hayan alcanzado cierta capitalización gracias a los servicios recibidos, que debería permitirles contratar nuevos proveedores de servicios adaptados a sus necesidades.

Las O2P han implementado las tres estrategias siguientes para incrementar ingresos, pero con resultados aún limitados:

1º) Gestionar proyectos. Contratar un equipo profesional amplio para la formulación, la gestión y la ejecución de proyectos en las O1P (CAAP) y a nivel central (AOPEB). Sin embargo, el balance es globalmente desfavorable: no hay evidencias de auto-sostenimiento en la mayoría de las O1P beneficiarias de los proyectos de AT, capacitación y equipamiento.

2º) Generar ingresos a partir de empresas o unidades de negocios que se articulen parcialmente con las O1P. Caso de TUSOCO, OEPAIC, AOPEB y CAAP. Pero, entre 2017 y 2020, la rentabilidad de dichas empresas ha sido baja hasta negativa.

3º) Cobrar a sus afiliadas (eventualmente a terceros) por los servicios prestados ha sido implementada por CIDERURAL, y por AOPEB. Con resultados positivos sobre todo para CIDERURAL.

La institucionalización de los procesos técnicos, comerciales, administrativos y normativos se da con mayor intensidad a medida que crece la organización. Esta tendencia refuerza el poder de los profesionales en las áreas técnicas, legales y administrativos. Con el riesgo - flagrante en muchas organizaciones - de que los órganos de gobiernos electos por los socios campesinos pierdan el poder debido a la complejidad de dichos procesos, informes y EEFF. La institucionalización no debe significar la burocratización, sino la creación de valores comunes, de servicios comunes, de eslóganes comunes que no dependen de las personas, pero que inspiran la confianza de los asociados.

### **Recomendaciones generales a las O2P y SOS Faim y FdH**

- 1) Incrementar los ingresos propios de la O2P mediante a) el cumplimiento de las cuotas de membresía (igualitarias o diferenciadas según la política de cada O2P). b) la afiliación de nuevas organizaciones; c) el cobro por los servicios prestados; d) el lanzamiento cauteloso de unidades de negocios.

- 2) Anticipar crisis, compartiendo estados financieros, construyendo y aplicando mecanismos de control interno, etc.
- 3) Promover el enfoque territorial y de sentimiento de pertenencia; asegurándose que las acciones y servicios de la O2P tengan un arraigo territorial, una aceptación cultural y se apoyen en los logros históricos de las organizaciones (cuando se propone algo nuevo, cabe validar su pertinencia con los socios históricos de la O2P).
- 4) Perfeccionar la capacitación con un enfoque de género, un enfoque intercultural y compromisos de los capacitandos hacia su organización.
- 5) Elaborar una ficha técnica por cada uno de los servicios de las O2P y una matriz con el fin de evidenciar los servicios estrella.
- 6) Crear y perfeccionar los sistemas de planificación y seguimiento de las O2P y asesorarlas en esta construcción:
  - a. Centralizando y apoyando en los sistemas de información de las afiliadas.
  - b. Debatiendo algunos indicadores programáticos (SIA 2022-26), que comprueban que la O2P trae ventajas directas a 1º) las O1P afiliadas y 2º) agricultores familiares socios.
  - c. Asegurando que los indicadores del programa SIA estén incluidos en los Planes estratégicos y anuales y que se existan o se crean las fuentes de verificación de dichos indicadores.
  - d. Manteniendo los reportes de avance periódico con un cuadro del cumplimiento de los indicadores pactados.
- 7) Combinar el apoyo a las O2P con el apoyo a algunas de sus O1P mediante concursos y/o fondos concursables (no reembolsable en una primera instancia).
- 8) Explicitar y comunicar los criterios de selección de partners.
- 9) Enfocar todo inicio o renovación de partenariado como una negociación; afirmando los principios no negociables y construyendo juntos las reglas de cumplimiento de dichos principios.
- 10) Volver a hacer el razonamiento proyecto al inicio de cada periodo junto con cada partner: árbol de problemas y de objetivos, potenciales, FODA, revisión de la información disponible y de la faltante...
- 11) Cada O2P debe elaborar su marco lógico para el programa SIA haciendo la sumatoria de los marcos lógicos de sus O1P afiliadas que se beneficiarán o contribuirán; al menos para los indicadores clave. Esta medida exige una implicación de las O1P en la elaboración del programa SIA y su apropiación del apoyo de SOS Faim.
- 12) Formular un resultado para cada categoría de actores y/o al menos los indicadores correspondientes: Familia campesina / Comunidad / Empleado·o / OP / IMF / Gobiernos locales y nacionales.
- 13) Diferenciar los grados de cambios alcanzados en unidades de medición dadas según el nivel del marco lógico. El principio es que se utiliza la misma unidad de medición, pero enriqueciendo la calificación a cada nivel en el sentido perseguido
- 14) Realizar estudios e investigaciones sobre la relación comunidades-OP, sobre el Índice de Capacidades Campesinas, sobre un análisis estadístico global (usando logicales de tratamiento estadístico); sobre los aprendizajes extraídos de las modalidades de apoyo a O2P, en particular sobre las diferentes tensiones estructurales evidenciadas.

## 1 Introducción

El Programa “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo” es ejecutado en diferentes países en desarrollo por tres ONG socias: SOS Faim, Îles de Paix y Autre Terre y cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga. En el marco de ese programa, SOS Faim colabora en Bolivia con AOPEB, FINDEPRO, la Red OEPAIC y la red TUSOCO (en partenariat con FdH) y en Perú con CIDERURAL y la CAAP; y el objeto de la presente evaluación es esta colaboración entre los años 2017 y 2020.

He aquí la siguiente convención para aligerar la redacción: en los TdR y en este informe, las seis organizaciones mencionadas son llamadas en forma genérica “organizaciones de segundo piso”, y de ahora en adelante usaré el acrónimo O2P para referirse a ellas y el acrónimo O1P para referirnos a sus afiliadas. Cada O2P posee un nombre y acrónimo para referirse a sus afiliadas: OPE para AOPEB, OEPAIC para la red OEPAIC, ETS para la red TUSOCO, EFC para FINDEPRO y coopac para CIDERURAL. Sin embargo, en el sentido estricto, algunas de estas O2P son organizaciones de tercer piso (O3P) debido a que algunas de sus afiliadas son de segundo piso, como CELCCAR y El Ceibo en el caso de AOPEB, FINCAFE en el caso de FINDEPRO o ACCCR y COOPEAGRO en caso de la CAAP. La aproximación se justifica porque todas las afiliadas de las O2P son organizaciones que prestan servicios económicos y financieros directamente a familias campesinas.

La opción de colaborar con O2P es una decisión histórica en SOS Faim y se hace sistemática alrededor del año 2010, justificada por la petición de los socios de integrarse, la necesidad de reducir el número de socios y el trabajo de seguimiento, contar con organizaciones más preparadas para la incidencia política. El objetivo de la presente evaluación es precisamente examinar estos argumentos, las ventajas que trae el trabajo con O2P comparado con la relación directa con las O1P, las desventajas encontradas en la práctica y una actualización de estos argumentos una década después.

El hilo conductor de la evaluación es el de las prioridades de SOS Faim y FdH: ¿cómo el programa ha contribuido y contribuye a la promoción de la agricultura familiar sostenible (AFS)? En nuestro entender, la AFS es una categoría que abarca la multifuncionalidad del territorio rural, que implica la transición hacia la agroecología, la integración del medioambiente en la economía social, que implica el empoderamiento de mujeres y jóvenes, que exige la democracia y la transparencia en el funcionamiento de las organizaciones campesinas.

En esta evaluación, se intenta cada vez que la información disponible lo permite, de comparar la situación alcanzada en 2020 con la situación del año de referencia: 2016.

Es difícil evaluar un programa o el apoyo a 6 organizaciones sin evaluar previa o paralelamente cada proyecto o el apoyo a cada una de las 6 organizaciones. Y es difícil no dejarse llevar con la dinámica propia de cada organización. En este informe de evaluación opté por evacuar – en el capítulo 5 -

Los capítulos del informe son:

- 1) Esta introducción y un Resumen focalizado en las cuestiones clave de la evaluación, resaltando las principales conclusiones y las recomendaciones más relevantes,
- 2) Un recordatorio de los objetivos y de las preguntas de evaluación,
- 3) Una descripción de la metodología empleada, tanto lo previsto en la nota inicial como lo no previsto, así como los límites del estudio,

- 4) Una breve caracterización del contexto, tanto en lo que se refiere a lo local con las familias y comunidades como grupo meta final, a las organizaciones de 1<sup>er</sup> piso y a la relación con el Estado.
- 5) Una rápida caracterización de la situación actual de cada una de las seis O2P y algunas valoraciones y recomendaciones específicas a cada O2P.
- 6) Las respuestas a las 17 primeras preguntas de evaluación, buscando aspectos comunes y transversales.
- 7) Conclusiones ordenadas por criterios CAD.
- 8) Recomendaciones ordenadas por destinatarios: 1) para las O2P en general (en complementación de las recomendaciones ya adelantadas en el capítulo 5) y, 2) para SOS Faim y FdH y el programa SIA.
- 9) Algunos anexos: Documentación revisada, Lista de personas entrevistadas, Resultado de los cuestionarios en línea, Génesis y Acompañamiento a O2P por SOS Faim.

Esta evaluación se ha realizado completamente a distancia, sin tener una interlocución de visu con los participantes. Esta característica introduce una serie de sesgos, favoreciendo la participación de algunos y desfavoreciendo la de otros, en particular de la gente ubicada en el campo con un acceso limitado y a veces pagado a internet. Van mis sinceros agradecimientos a ellos. Asimismo, agradezco a los gerentes de las 6 organizaciones y a los representantes de SOS Faim y FdH que han facilitado la “logística” del trabajo.

## 2 Los objetivos y preguntas de la evaluación

### 2.1 Los objetivos de la evaluación

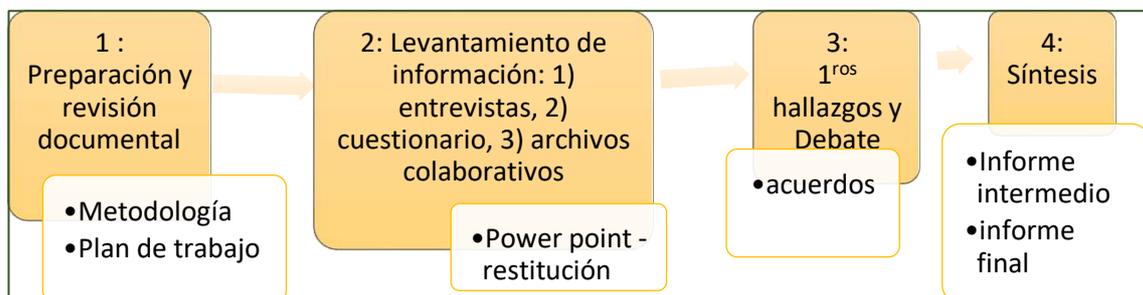
Según los TdR, la evaluación se enfoca en el análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y potencial de sostenibilidad de los modelos organizacionales de seis organizaciones de segundo piso (O2P) y de la intervención del programa SIA. Esta evaluación busca -además- dar pistas para la elaboración del programa quinquenal SIA 2022-2026.

### 2.2 Las preguntas de evaluación (PdE)

Los TdR plantean unas 20 preguntas de evaluación, en realidad unos 20 paquetes de preguntas. En la nota metodológica presentada el 2 de marzo de 2021, propuse una matriz de evaluación que reagrupa y ordena las PdE de acuerdo a los criterios CAD y a las principales dimensiones que servirán para definir las variables del índice de capacidades campesinas (ver 3.2.1). Dicha matriz se presenta en el anexo 9.3. Las PdE 1 a 17 son respondidas en el cap.6 del informe y las PdE 18 y 19 en el cap. 8, porque son recomendaciones.

## 3 Metodología de la evaluación

Se llevaron a cabo las 4 etapas planteadas en la nota metodológica inicial:



Después de las reuniones preliminares con el comité de pilotaje (grupal y bilateral), realizadas la 1ª semana de marzo, se dedicó las 3 semanas siguientes de marzo a aplicar los instrumentos previstos: a) dos archivos colaborativos, uno con el personal de SOS Faim y uno con los gerentes de las 6 O2P, b) 6 cuestionarios (uno por cada O2P) con 124 respuestas válidas, y c) entrevistas con 61 informantes clave, la mayoría en forma bilateral, pero también mediante 5 grupos focales.

Se obtuvo así informaciones y opiniones de 3 grupos de actores: los trabajadores, los dirigentes actuales o ex-dirigentes de las O2P y afiliadas, y actores externos pero implicados en los sectores involucrados; permitiendo así un cruce y un contraste de puntos de vista.

### 3.1 Revisión documental

Además de los convenios, planes, informes, marcos lógicos proporcionados por SOS Faim y FdH, se ha completado la información con estadísticas, estudios, proyectos, bases de datos proporcionados por los gerentes de las O2P. Ver lista en anexo 9.1.

Las matrices de seguimiento compuestas por los indicadores de desempeño (IDD) y la cuantificación de los beneficiarios constituyen otro importante insumo para la evaluación. Sólo algunos de los IDD fueron útiles para la construcción del ICC (ver 3.2.1). Los IDD fueron propuestos por los partners y por lo tanto son específicos a cada partner; no era la tarea de esta evaluación hacer un análisis individual de cada O2P. Las matrices disponibles de indicadores del

marco lógico global eran actualizadas sólo hasta 2019; en el caso de Perú, no fue posible distinguir lo correspondiente a las 2 O2P peruanas; en el caso de Bolivia, fue posible separar las 4 O2P de los otros partners.

## 3.2 Dos archivos colaborativos en línea

### 3.2.1 Índice de Capacidades Campesinas (ICC)

El ICC es un instrumento que mide el desarrollo de capacidades deseadas por SosFaim/FdH: en pro de una agricultura familiar sostenible y una economía social y solidaria.

Contrariamente al sistema de monitoreo actual de SIA, el ICC no se basa en “porcentajes de porcentajes”. Las variables ideales para construir un índice poseen las características siguientes:

- ⇒ SMART
- ⇒ aplicables a todas las O2P y probablemente a las O1P;
- ⇒ fáciles de cuantificar;
- ⇒ limitan al máximo el espacio para la interpretación del monitor;
- ⇒ buscan efecto umbral; la variable muestra una inflexión en su evolución temporal;
- ⇒ sintéticas; la variable expresa un efecto y una tendencia de fondo; es la cristalización y la resultante de la evolución de otras variables;
- ⇒ acumulables.

Unas 15 variables fueron preseleccionadas para la construcción del ICC y han sido presentadas en la nota metodológica y luego en un archivo colaborativo y discutidas bilateralmente con cada uno de los gerentes de las 6 O2P; luego junto con ella-os se procedió al llenado. Estas primeras sesiones han sido completadas luego por información de respaldo, estadística y contable que ha sido enviada y analizada con los administradores o contadores y responsables de la relación con las afiliadas.

En función de la información obtenida y del sentido que aportan a la promoción de la AFS, finalmente quedaron 4 dimensiones y 11 variables. Se extraña la variable % de productores con sello orgánico, que retiré por falta de información. La tabla 1 brinda la lista, la dimensión del empoderamiento a la que corresponden y la ponderación de cada una.

**Tabla 1: las 11 variables del Índice de Capacidades Campesinas (ICC)**

<b>Relación O1P - O2P</b>		<b>50</b>
1	% de afiliadas que son de la agricultura familiar	10
2	evolución del n° afiliadas activas de la agricultura familiar en 5 años	10
3	% O1P de la agricultura familiar al día en su cuota de membresía	10
4	% autonomía financiera	10
5	# registros centralizados sobre las familias campesinas socias	10
<b>Normas y Gobernanza</b>		<b>20</b>
6	# normas se han creado/modificado en los 2 últimos años con relación a los servicios prestados	6,6
7	# medidas para promover valores éticos	6,6
8	# medidas para transmitir los conocimientos entre dirigentes	6,7
<b>Transversales: Género, Generación</b>		<b>15</b>
9	% de mujeres en el Directorio y órgano de vigilancia	7,5
10	% de jóvenes en el Directorio y órgano de vigilancia	7,5
<b>Alianzas</b>		<b>15</b>
11	# aliados estratégicos con al menos un convenio, un contrato con un plan de trabajo plurianual con una duración mayor a tres años	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Cabe aclarar que el ICC es un índice ante todo funcional a SOS Faim y FdH, en base a sus prioridades y a los objetivos del programa SIA. Es decir: el ICC refleja valores éticos, la prestación de servicios en favor de las familias campesinas e indígenas, la capacidad a atraer nuevas afiliadas, el cumplimiento de compromisos y el empoderamiento de las mujeres y de los jóvenes. Es decir, expresa la expertise de SOS Faim y FdH que son entidades generalistas en el apoyo a las organizaciones de productores e IMF rurales. Por ende, las prioridades no necesariamente son las mismas que las de:

1º) otras instituciones de apoyo como la Fundación Alemana, la DRGV o BRS-CERA, etc. mucho más orientadas hacia el desarrollo de capacidades técnicas y financieras de las O2P. En estos casos las alianzas se basan en la complementariedad de enfoque.

2º) las propias O2P. En efecto, éstas suelen buscar aumentar el volumen de producción y de ventas y posicionarse en una cadena o un sector dado. Lo importante es la comprensión de los valores que impulsan SOS Faim y FdH, su traducción en la O2P y el compromiso de apuntar hacia ellos.

Las justificaciones y las respuestas a las 11 variables del ICC están en el archivo Excel adjunto.

### 3.2.2 Génesis y acompañamiento a las O2P en Perú y Bolivia por SOS Faim

Los representantes y ex – representante de SOS Faim en Perú, Bolivia y Bélgica han contribuido a un documento que refleja la historia y los aprendizajes del apoyo a organizaciones campesinas andinas. El texto resultante se encuentra en anexo 9.5<sup>1</sup>. Se trata de un ejercicio de capitalización de experiencia.

### 3.3 Cuestionario en línea

Después de su validación, se difundió 6 cuestionarios con cierto nivel de personalización de las glosas de las preguntas a cada O2P, pero los 6 cuestionarios contenían las mismas 14 preguntas. Se obtuvo 124 respuestas válidas; 55% de varones y 45% de mujeres.

**Tabla 2: Caracterización de los participantes a los 6 cuestionarios en línea**

	OEPAIC	TUSOCO	AOPEB	FINDEPRO	CIDERURAL	CAAP	TOTAL	%
Respuestas válidas	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>124</b>	100%
hombres	14	6	21	10	13	4	68	55%
mujeres	15	8	15	5	7	6	56	45%
Organización a la cual pertenece el participante								
• la O2P	2	8	15	2	1	4	32	26%
• afiliadas a la O2P	23	3	12	13	19	6	76	61%
• otros actores	4	3	9				16	13%
Cargo que ocupa el participante								
• directivos, promotores y socios	23	6	8	3	3	5	48	39%
• gerentes	1	1	1	5	13	2	23	19%
• otros empleados	1	4	20	7	4	3	39	31%
• otros actores	4	3	7			0	14	11%

La mayoría (61%) de los participantes a la encuesta pertenece a las afiliadas a las O2P, 26% pertenece a los directorios o a la planta profesional de las O2P y 13% a otros actores (empresas consultoras, ONG de apoyo, etc.). En cuanto al cargo que ocupan los participantes a la encuesta,

<sup>1</sup> [https://docs.google.com/document/d/1lwjarrIbNFkniWCfw0yEwfb6NAMggJLIQaM5Ny\\_JiZs/edit](https://docs.google.com/document/d/1lwjarrIbNFkniWCfw0yEwfb6NAMggJLIQaM5Ny_JiZs/edit)

se observa que 39% son directivos, promotores o socios de base, 19% corresponde a los 6 gerentes de las 6 O2P o gerentes de algunas O1P y finalmente 11% a otros actores (consultores, independientes, representantes de organizaciones colaboradoras).

El detalle del tratamiento estadístico de las respuestas obtenidas gracias a cada uno de los 6 cuestionarios es presentado en el anexo 9.6.

### **3.4 Entrevistas con informantes clave y grupos focales**

La lista es consultable en el anexo 9.2. Sostuve 40 entrevistas bilaterales. Se trata de gerentes, técnicos y directivos de las O1P/O2P, y también representantes de entidades privadas y públicas que están en relación con la O2P, aplicando una guía de preguntas centradas en acciones pasadas de la O2P y del entrevistado, sobre los retos actuales y las perspectivas para el futuro.

Paralelamente se llevó a cabo 5 grupos focales: con 4 directivos de TUSOCO, con 5 directivos de OEPAIC, con 4 técnicos y promotores de AOPEB en Caranavi, con 2 directivos de AOPEB, con 4 directivos de FINDEPRO.

### **3.5 Taller de restitución y debate**

El 9 de abril de 2021, se llevó a cabo un taller de presentación y debate con 8 participantes, entre los cuales los 5 miembros del comité de pilotaje y 3 personas recursos de SOS Faim y FdH. Dicho taller permitió evidenciar las definiciones e información faltante y debatir acerca del diagnóstico presentado y de las perspectivas; lo cual permitió incorporar nuevas ideas y recomendaciones.

### **3.6 Límites de la evaluación**

Salvo los resultados del cuestionario en línea (ver anexo 9.6 y gráficos en el cuerpo del informe), la evaluación no generó información nueva, pero ordenó la información disponible y en el caso del ICC propone una modelización en base a la información de las 6 O2P. En general, se tropezó con la falta de información primaria. CAAP, red TUSOCO y AOPEB poseen bases de datos débiles en cuanto al rubro de sus afiliadas<sup>2</sup>. Las bases de datos de Red OEPAIC, FINDEPRO y CIDERURAL están enfocadas en los aspectos financieros y comerciales y no contemplan la caracterización de las capacidades de sus afiliadas o de las familias campesinas.

Los marcos lógicos y el sistema de matrices de seguimiento anuales proporcionan información que en parte ha sido retomado en el ICC. Pero en 2016 y 2017, la determinación de objetivos e indicadores fue dejado a la decisión de cada partnerario, por lo tanto, no existe unidad ni posibilidad de comparar o de agregar entre las 6 O2P. De ahí mi propuesta de ICC.

La encuesta a nivel de las O1P se centró en la relación entre éstas y la O2P; no se pudo recabar ni profundizar información cuantitativa y sistemática de sus actividades comerciales, de cuántos socios realmente activos les queda y de qué cambios experimentaron a raíz de los servicios recibidos de la O2P. O sea no se puede medir el impacto a nivel de O1P o de las familias.

Muchos de los entrevistados de las O1P sabían poco de su O2P, de su funcionamiento interno y de su relación con SOS Faim. No tenían respuestas a las preguntas preparadas, por lo tanto, la entrevista tuvo acercarse a su cotidiano abordando aspectos relativas a su organización. Esta situación se debe a la rotación ordinaria de los cargos directivos, pero es sintomática de la insuficiente comunicación y del bajo impacto percibido de los servicios recibidos. En general,

---

<sup>2</sup> Ejemplos: n° de turistas, ingresos por venta de productos o de servicios, n° de productores con sello orgánico o SPG. Si las afiliadas no tienen información sobre sus familias socias, difícilmente la O2P la puede centralizar. Hay casos donde hay información, pero no existen acuerdos para compartirla. Estas situaciones no sólo limitan la evaluación, pero limitan la actuación de la O2P.

existe una tendencia en sobrevalorar los efectos a nivel individual (en particular de las capacitaciones técnicas), pero en desconocer o no lograr expresar sus efectos a nivel institucional.

Otra limitante del estudio radica en no haber entrevistado representantes de todas las afiliadas a las O2P, por falta de tiempo o malas conexiones a internet en sus lugares rurales de residencia.

## 4 Consideraciones sobre el contexto

Sin aspiración a una descripción exhaustiva, este capítulo pretende hacer una contextualización somera de diferentes dimensiones que afectan y condicionan el desempeño de las O2P.

### 4.1 Las familias y las comunidades

En varias publicaciones y planes de las O2P, se alerta sobre el riesgo de una “agricultura sin campesinos”. En efecto, el avance del modelo agro-empresarial en general girado hacia la exportación es avasallador y aprovecha una serie de ventajas directas o indirectas de las políticas públicas. En América del Sur, se desarrolla sobre todo en las tierras bajas del oriente y en las llanuras costera y de valles interandinos. Coexiste con una agricultura campesina que vive una crisis estructural desde hace década, donde se mantiene altos niveles de pobreza, pero no llega a desaparecer. Todo ocurre como si una agricultura con campesinos pobres es funcional al modelo agro-empresarial, básicamente porque le abastece de alimentos y de mano de obra baratos.

¿Qué entendemos por agricultura familiar? Es preciso hacer una reflexión al respecto porque es una categoría que nace en Europa y es relativamente nueva en los países andinos. En Perú, existe una ley que define la AF; en Ecuador la AF suele estar incluida en la Economía Popular y Solidaria. Y en Bolivia, se ha constitucionalizado el sector “originario indígena campesino”, en el cual se encuentra la AF.

Según la FAO (2014), “la agricultura familiar es una forma de organizar la producción agropecuaria y silvícola, así como la pesca, el pastoreo y la acuicultura, que es gestionada y dirigida por una familia y que en su mayor parte depende la mano de obra familiar, tanto de mujeres como de hombres”.<sup>3</sup> Tres criterios la determinan: a) acceso limitado a la tierra y recursos naturales; b) uso predominante de la fuerza de trabajo familiar; c) tener la agricultura y la ganadería como principales fuentes de la renta familiar, pudiendo ser complementadas por otras actividades en y fuera de la unidad familiar (como la artesanía o el turismo).

La FAO elaboró una tipología según los ingresos: tipo 1 consolidada, tipo 2 en transición y tipo 3 de subsistencia. Existen muchas críticas a este enfoque “economicista” en particular por las diferencias entre países y porque minimiza la dimensión cultural. En los países andino-amazónicos (pero también en otros), la AF posee los rasgos siguientes:

- Lo campesino/indígena implica el arraigo en una comunidad, en un territorio.
- Las comunidades son el primer eslabón de la organización campesina. En general son la base para la organización sindical o gremial.
- Las asociaciones, cooperativas y otras agrupaciones de productores son el “vivero” para los partners de SOS-Faim/FdH.
- Reciprocidad: el dinero de una familia favorece en alguna medida a las demás de una comunidad.
- Existe una continuidad popular/étnica entre lo rural y lo urbano.
- El área rural es plurifuncional; hay pluriactividad: un campesino es también cultivador, pastor, recolector, artesano, minero, guía turístico, transportista, comerciante y desempeñar otras actividades o no.
- Las familias ampliadas suelen controlar varios pisos ecológicos y económicos (vaivén constante de un piso al otro, del campo a la ciudad con la frecuente “doble residencia”). Cada piso suele especializarse en unos pocos cultivos o crianzas (a veces con una lógica

---

<sup>3</sup> [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ijff/pdf/Family\\_Farming\\_leaflet-print-es\\_01.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ijff/pdf/Family_Farming_leaflet-print-es_01.pdf)

extractivista, lo que explica los bajos rendimientos y la poca inversión); pero realizando una diversificación a nivel de la familia ampliada:

- Selva = coca, madera, ganadería
  - Yungas, Ceja de selva = coca + cacao < 1000 msnm    café > 1000 msnm, frutas
  - Sierra, Altiplano = papa, granos andinos, ganadería bovina, ovina, camélida,
  - Ciudad = construcción, microempresa, comercio, transporte y acercamiento a servicios de educación, salud, etc.
- Las familias más pobres son la mayoría (80%); son de subsistencia (tipo 3), no están articuladas como las del tipo 1 a los mercados de exportación; producen para su auto-consumo y pueden llegar a vender excedentes para el mercado local. No son bancarizadas, son las menos atendidas por las instituciones financieras.

Aunque no juegan un rol económico, comercial o financiero, las comunidades desempeñan una función esencial en cuanto al control del territorio, en el sentimiento de pertenencia a un territorio y a una cultura, en la difusión y reproducción de los valores, de alianzas y también de ... conflictos. Muchas comunidades viven en la pobreza, sufren una desestructuración, procesos de división, envejecimiento de su población... Pero son fundamentales para la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad, para las cuestiones de educación y de salud y de la reproducción cultural y en su relación al Estado.

Dichas características revelan a la vez una unidad y una diversidad. Un reto de SOS Faim / FdH es precisar sus definiciones y su grupo-meta, innovar modalidades de intervención que lleguen a los diferentes tipos de la AF y encontrar indicadores que permitan verificar el destino y medir el impacto de sus operaciones.

## **4.2 Las comunidades y las organizaciones de 1<sup>er</sup> piso (O1P)**

Las comunidades campesinas originarias indígenas son una institución y una realidad andina y amazónica de la historia larga y muchas veces de lucha contra los Estados y contra las haciendas. Son generadoras de identidad. El Estado reconoce las comunidades, pero no las incluye en su estructura, contrariamente a los municipios y sus gobiernos municipales. En Perú, son registradas por el Ministerio de Agricultura y su número (6000) está en aumento. En Bolivia, son reconocidas como organización territorial de base (OTB) recién en 1995 y luego como parte del Estado Plurinacional con la constitución de 2009. La afiliación es automática desde el momento que una familia vive en el territorio comunal y cumple con las normas comunales.

En cambio, la afiliación a una O1P se hace sobre una base voluntaria e individual. No todas las familias de una comunidad pertenecen a una O1P o pueden pertenecer a varias. Raras son las O1P que admiten las comunidades como socias.

Las O1P son organizaciones de productores con un objetivo económico (compras conjuntas, acopio de cosechas, transformación, comercialización, etc.) y/o financiero (ahorro y crédito), que se constituyen en personas jurídicas bajo las leyes nacionales, sobre todo como asociación civil sin fines de lucro o cooperativas, rara vez como sociedades comerciales. Su relación con las comunidades es compleja. En Bolivia, existe un esquema "orgánico" que va de las comunidades (sindicatos agrarios), las subcentrales, las centrales, las federaciones y confederación (CSUTCB) que intervienen poco en los temas económicos y de generación de valor (cadenas), dejando espacio para las OP u OECA.

Las más de 800 OECA bolivianas han sido acusadas por el sindicalismo de dividir el movimiento campesino originario, por obedecer a una lógica empresarial de índole neoliberal, argumento ampliamente retomado por el Gobierno del MAS.

Hubo varios intentos de conciliar la lógica comunal/sindical/andina con la lógica empresarial/

formal/occidental, como las CORACA en Bolivia en los años 80-90. La coopac Los Andes – afiliada a CIDERURAL – fue constituida por comunidades alpaqueras y tiene más 200 comunidades como socias (entre más de 70.000 socios), las usa como fuente de información y de garantía, y financia algunas actividades comunales. La asociación ACCCR y la cooperativa Coopeagro - afiliadas a la CAAP - agrupan a comunidades campesinas, pero éstas son representadas por una persona natural o delegado. Muchos ETC de TUSOCO están orgánicamente ligados a las comunidades y podrían considerarse OECOM. Estos ejemplos muestran que al menos 3 de las 6 O2P de la evaluación viven esta tensión entre comunidad y O1P, sin atención del Programa.

Interesarse por la agricultura familiar andina es admitir que la relación comunidad – organización de productores no está resuelta y no se resolverá por el simple y aparente avance de la formalidad occidental. Esta particularidad recuerda la tensión - tampoco resuelta - entre el enfoque de cadenas y los enfoques sectoriales en general y la comprensión territorial.

**Figura 2: Actores de la agricultura familiar y sus organizaciones**



### **4.3 El Estado apoya las O1P/O2P mediante proyectos y no mediante una alianza de largo aliento**

La comparación de las políticas públicas entre Perú y Bolivia permite avanzar una hipótesis:

- ⇒ el neoliberalismo genera un ambiente global desfavorable a la AFS (el Estado no protege, es la competencia internacional quien selecciona las empresas), pero deja espacios para el desarrollo de ciertas cadenas, con sus organizaciones campesinas. El Estado interviene poco y deja construir agendas y unificar las estrategias (contra el “enemigo común”). Fue el caso en Bolivia antes de 2006 y es el caso en Perú desde hace tres décadas.
- ⇒ El nacionalismo estatista, popular y productivista, el Estado interviene directamente y de manera centralizada con sus propias empresas en la promoción de la agricultura, la transformación, el control de la comercialización, etc. e ignora las organizaciones campesinas; las subordina y coopta. El Estado no permite la autogestión. Fue el caso de Perú durante el gobierno militar en 1970 y es el caso de Bolivia entre 2006 y 2019.

Obviamente las organizaciones campesinas de 1er, 2do y 3er piso no pueden ignorar el Estado y deben definir, en cada caso, su estrategia (resistencia o alianza) y sus tácticas (colaborar, hacer marchas y bloqueos, responder a licitaciones y llamados a propuesta, ...). En general, en ambos países pese a orientaciones políticas aparentemente opuestas, es frustrante la relación con el Estado, exige mucha dedicación, constancia y disciplina. Tanto en Perú como en Bolivia se ha

obtenido leyes declarativas en favor de la AFS, pero sin obtener la ejecución de políticas públicas con presupuesto consecuentes en favor de la AFS, y menos que involucren las organizaciones campesinas.

Y cuando se dan programas públicos en favor de la AFS (programa nacional del café, cacao, frutas tropicales, quinua, etc. en Bolivia, Sierra exportadora o FAE Agro en Perú, no toman en cuenta las capacidades instaladas de las OP, no las involucran, creando brazos ejecutores (IPDSA o UC-CNAPE en Bolivia y los múltiples programas del MDRyT) o los involucran sólo mediante fondos concursables que les obligan a competir entre sí y para proyectos de corto plazo, que atomizan el movimiento campesino en vez de consolidarlo.

#### **4.4 El covid 19 y crisis políticas**

Como el resto de la sociedad, todas las organizaciones de productores y de microfinanzas han sido afectadas por la pandemia del Covid19. En general, la agricultura es un sector económico relativamente menos golpeado que otros como el turismo o la artesanía. Por lo tanto, AOPEB y la CAAP fueron menos golpeadas que las redes TUSOCO y OEPAIC. En cuanto a las 2 O2P de microfinanzas (FINDEPRO y CIDERURAL), han tenido que adaptarse a las medidas que ambos gobiernos han tomado para aliviar a los prestatarios: diferimiento en Bolivia, nuevas líneas de crédito con fondos públicos en Perú, lo que significa una repercusión diferida hacia 2021 de las dificultades de sus prestatarios y afiliadas.

La crisis sociopolítica que sacudió Bolivia a raíz de la contestación de las elecciones de octubre 2019 ha hundido el país; la violencia y la inestabilidad consiguientes han afectado la economía y en particular el turismo.

En Perú, desde 2016, las denuncias de corrupción al más alto nivel del Estado han provocado la renuncia o destitución de varios presidentes, incrementando la desconfianza de la población hacia la política. La inestabilidad ha impedido una continuidad en las políticas de lucha contra la pobreza y en favor de la AFS en particular.

En este contexto de marzo de 2021, para muchos dirigentes y gerentes entrevistados, las preocupaciones urgentes consistían en buscar soluciones y fondos para sus afiliadas.

## 5 Resultados por organización de 2<sup>do</sup> piso (O2P)

Este capítulo reporta algunas observaciones y valoraciones específicas por cada O2P, que sirven para explicitar los aspectos más concretos del apoyo del programa SIA. Cabe aclarar que la metodología no ha sido pensada para una evaluación individual a profundidad de cada O2P. El análisis se completará en el capítulo 6 con valoraciones de carácter transversal a la 6 O2P. El uso de los 5 criterios CAD es referencial y narrativo, pues no está contemplado hacer una evaluación de proyecto en cada O2P. Además, se incluyó algunas recomendaciones específicas como último punto de cada sub-capítulo, tomando en cuenta que recomendaciones generales y transversales están reunidas en el capítulo 8.

### 5.1 CAAP

#### *Pertinencia*

Varios interlocutores han hecho referencia a la modalidad anterior de partenariatio directo con las O1P y ven la nueva modalidad (programa 2017-2021) como un alejamiento de las respuestas a sus necesidades. La comprensión del rol y de la gobernanza de la CAAP sigue un tema no resuelto. El hecho que se “extrañe” la modalidad de apoyo directo a las O1P o mixta - cuatro años después - muestra varias cosas:

1. La poca identificación con la O2P o la poca identidad propia de la CAAP.
2. La no comprensión del rol sombrilla de la O2P (algunos directivos esperan que una O2P realice actividades que en realidad son responsabilidad de O1P).
3. La CAAP es percibida como una ONG, una caja chica o una simple ventanilla que tramita el apoyo de SOS Faim.
4. La no toma en cuenta de las necesidades de las O1P (a veces por incapacidad de los delegados y directivos de las O1P de canalizarlas).
5. Persiste un disfuncionamiento de la elaboración de los POA; pues ha sido reiterativo el argumento según el cual “SOS Faim ya no quiere financiar esto”.

Varias afiliadas de la CAAP tienen la formalidad de una O1P, pero en realidad son organizaciones de segundo piso, bajo la figura de asociación civil (ACCCR) o de cooperativa (Coopeagro). En efecto, agrupan a comunidades campesinas; son las comunidades campesinas quienes eligen un delegado en la cooperativa o la asociación. AGROVAS nace a su vez de dos cooperativas formadas por la reforma agraria y es también propietaria de un fundo.

El inconveniente que estas configuraciones no calzan con la formalidad de una cooperativa o de una asociación y bloquean el desarrollo clásico de las mismas. En efecto, muchos comuneros – al no ser socios nominalmente de la O1P – no sienten mucha lealtad hacia ella y el poder del delegado de interesar y movilizar el resto de la comunidad es variable. Además, y también por temas culturales (desconfianza hacia la sociedad dominante), hay renuencia a compartir información de la unidad familiar a su O1P (documento de identidad, tenencia de la tierra, tenencia de animales, volúmenes cosechados, etc.) y a fortiori a la CAAP.

Planteo la hipótesis según la cual se produce un encuentro y a la vez un choque entre dos lógicas: la lógica formal, occidental de la personería jurídica (asociación, cooperativa, sociedad comercial) y la lógica andina de la comunidad campesina (ayllu, pisos ecológicos, familias) y de la lucha por la tierra (reforma agraria). El desarrollo de la CAAP y de sus afiliadas depende de comprender y armonizar ambas lógicas.

De las 5 afiliadas a la CAAP, 4 cuentan con una planta procesadora de granos, 3 tienen mercados a la exportación (AGROVAS, COOPAIN Cabana; COPAISEG) y 2 abastecen en prioridad el mercado nacional vía los programas sociales del Estado (Coopeagro y ACCCR). Las diferencias entre afiliadas

se evidencian al comparar sus volúmenes de venta (IDD1 de la matriz de seguimiento): COPAIN Cabana representa entre 73% y 91% (según los años) de las ventas de las 5 afiliadas; al otro extremo Coopeagro no ha facturado ninguna venta.

### *Eficiencia*

Las afiliadas no remiten ni sus estados financieros (EEFF) a la CAAP, ni sus informes técnicos, ni el número de socios. No remiten esta información al menos que estén en la obligación de hacerlo (declaraciones a la SUNAT, diagnóstico para la presentación a fondos concursables). Ese comportamiento denota la desconfianza de las afiliadas hacia la CAAP, pero también de las familias hacia su O1P; esa desconfianza se acentúa más en las comunidades menos conectadas con los mercados (Chumbivilcas, Apurímac).

### *Eficacia - Impacto*

La CAAP ha desarrollado su propia marca (CAAP FOOD), se abastece en sus afiliadas y ha logrado algunos contratos (panetones), pero de pequeña envergadura y sin continuidad.

La formulación de proyectos o “planes de negocio” para las afiliadas gracias a la contratación de un técnico y el apoyo del resto del equipo de la CAAP y su aprobación por Agroideas y Procompite es presentada como una muestra de eficacia. Es cierto que este trabajo ha permitido actualizar o realizar diagnósticos actualizados de las afiliadas y responder a ciertas necesidades.

Sin que sea su mandato, pero ante el vacío de representación campesina a nivel nacional y regional, la incidencia política de la CAAP ha logrado un reconocimiento de los otros gremios (Conveagro) y del Estado, como defensor del sector de productores de granos andinos.

### *Sostenibilidad*

Durante algunos meses, para garantizar un buen manejo de sus fondos, SOS Faim ha tenido que intervenir en la gestión cotidiana de CAAP. La CAAP es muy dependiente de SOS Faim y sus iniciativas de venta de productos no generan aún ingresos significativos.

La opción actual de ofrecer un servicio de formulación (y seguimiento) de proyectos despierta mucho interés tanto en los técnicos como en los dirigentes de las afiliadas y en las agencias financiadoras del gobierno peruano. Pero la experiencia de la Central Café&Cacao (ver informe de evaluación externa de 2019) muestra que es necesario ser cauto para no caer en la “proyectitis” (hacer proyecto por hacer proyecto, porque existen oportunidades de financiamiento). Resistir a la lógica avasalladora de los fondos concursables exige tener una gran claridad estratégica, para aprovechar los recursos externos sin dejarse llevar por la lógica de corto plazo.

### *Recomendaciones específicas*

- 1) Realizar estudios con un enfoque de ciencias sociales sobre la relación entre comunidades campesinas y cooperativas y asociaciones de productores.
- 2) Realizar estudios de mercado para posicionar la marca CAAP Food y la oferta de productos desde la CAAP sin competir con sus afiliadas.
- 3) Redefinir el rol de los delegados.
- 4) Buscar nuevas organizaciones susceptibles de asociarse.
- 5) Mantener una claridad estratégica en sus negociaciones con los fondos concursables y en la formulación y ejecución de proyectos.

## **5.2 CIDERURAL**

### *Pertinencia*

Si bien algunos de sus servicios cuentan con manuales o herramientas, se extraña una ficha técnica para cada servicio prestado, es decir una descripción sumaria de objetivo, metas,

actividades, costo de producción y costo pagado por las afiliadas (y eventualmente no afiliadas). Las coopac pequeñas dicen que los servicios de CIDERURAL son para las grandes. Las coopac grandes dicen que les sirve poco los servicios de CIDERURAL.

En los años 2015, CIDERURAL ha conocido una crisis de gobernanza inicial, obligando al representante SOS Faim a asumir la presidencia. La regulación de las coopac por la SBS ha acelerado la homogeneización de la membresía de CIDERURAL.

### *Eficiencia*

Un logro fundamental de CIDERURAL es recibir información periódica (trimestral) financiera y de cobertura de sus afiliadas.

Se señalaron algunos pocos casos de competencia entre coopac afiliadas a Ciderural: contratación de personal capacitado de otra coopac, atracción de socios de otras coopac, penetración en municipios, barrios o comunidades históricamente atendidas por otra coopac, alianzas con programas de desarrollo que buscan un brazo financiero con una coopac y no con otra, etc.

### *Eficacia*

Sin que sea su mandato, pero ante la debilidad de FENACREP en la representación de las coopac, CIDERURAL ha incursionado en la IP, obteniendo un reconocimiento del Estado y de los otros gremios (Conveagro) como defensor de las cooperativas de ahorro y crédito del sector rural. En particular, logró atenuar ciertas medidas regulatorias y que se incluya las coopac como un canal para los fondos de reactivación del agro debido a la pandemia (FAE Agro).

### *Impacto*

La Red de Enlace Regional ayudará a que las coopac innoven en productos y servicios para sus socios, abaraten costos aprovechando las distintas herramientas a disposición, elevando su competitividad, en cumplimiento de las exigencias de la SBS y de sus propios objetivos institucionales. Esta red se diseñó en línea con el principio de cooperación entre cooperativas.

El boletín alerta temprana trimestral es un sistema automatizado de información de prevención, detección y control específicamente para coopac. Ofrecerá trimestralmente a las coopac la información financiera para el monitoreo de los directivos y gerentes, para de esta manera ser un soporte en el análisis y planteamiento estratégico.

### *Sostenibilidad*

Existe una clasificación intuitiva del personal de CIDERURAL, que merecería ser objetivada:

**Tabla 3: Clasificación preliminar de cooperativas de ahorro y crédito por CIDERURAL**

Más pegadas al polo financiero	Más financiero, menos social	Equilibrio entre lo financiero y lo social	Más social, menos financiero	Más pegadas al polo social
Emprender, Santa Rosa, Candelaria, Econopresto	Norandino, Fondesurco, Credipangoa, Rondesa, Wiñay, Amazonas, Cabanillas, Prisma, Sr Milagros, Progresiva, MF, Bienestar, Quinuapata, Sondor Pacucha, San Salvador, Crediflorida, Todos Los Santos	Ética	MIDE, MicroWD, Tikary,	Los Andes
4	17	1	3	1

Formalmente CIDERURAL clasifica sus afiliadas según sus activos, de la misma manera que lo hace la SBS; lo cual es tomado en cuenta para la tarificación de los servicios prestados:

- ⇒ Coopac pequeña (1)                                    menos de 2,46 millones de soles                    5 coopac
- ⇒ Coopac mediana (2A)                                entre 2,46 y 141,68 millones de soles            20 coopac
- ⇒ Coopac grande (2B)                                    más de 141,68 millones de soles                    1 coopac

Las Coopac más grandes pagan una tarifa más alta, por lo tanto, contribuyen más a la sostenibilidad de CIDERURAL. Sin embargo, no existe una desagregación del costo real del servicio y del porcentaje de subsidio que encierran las tarifas.

El Servicio Caja central es presentado por varios entrevistados como una oportunidad de generar ingresos propios a CIDERURAL. Sin embargo, la cartera de CIDERURAL se encuentra con claras dificultades de recuperación por la crisis o liquidación de varias de sus coopac. Cabe preguntarse si es el rol de CIDERURAL ser prestamista: ¿no se estaría sustituyendo y compitiendo con sus propias afiliadas cuyo rol es ser prestamista? ¿no se debería fomentar las transacciones entre coopac (6<sup>to</sup> principio cooperativo) en vez de crear un intermediario adicional? ¿en qué casos debe prestar Ciderural? Adicionalmente, en el Perú existe hoy en día numerosas opciones de fondeo nacional, a condiciones más baratas.

#### *Recomendaciones específicas*

- 1) Profundizar en el desarrollo de software adaptado a las exigencias de la SBS, y orientado hacia la captura de información y análisis de crédito en campo (FastCred) y la medición de impacto.
- 2) Promover un enfoque territorial. Fomentar el acercamiento y la circulación de información entre coopac presentes en un mismo territorio. Identificando productos estrella y especializaciones, posibles alianzas para la IP a nivel de gobiernos municipales y regionales.
- 3) Más que - o además de - ser prestamista, centralizar la información sobre excedentes y falta de liquidez, promover la armonización/regulación de las tasas de interés de las afiliadas, promover el acercamiento entre coopac prestatarias y coopac prestamista, y cobrar una comisión por el servicio.
- 4) Centralizar la información sobre proyectos, programas y políticas públicos y privados en favor de la AFS y fomentar alianzas entre coopac para proporcionarles servicios financieros.
- 5) Anticipar, identificar y resolver los conflictos y competencias entre coopac. Elaborar, someter al debate y hacer aprobar un código de ética inter-cooperativas, para identificar espacios de competencia abierta y espacios donde debe primar la solidaridad entre afiliadas.
- 6) Ser un árbitro en caso de competencias en espacios donde debe haber solidaridad.
- 7) Crear una base de datos sobre impacto de la microfinanzas a nivel de la AFS: es decir sobre el buen vivir de las familias socias: producción ecológica, capitalización, acceso a la educación y a la salud, fiestas y dinámicas comunales, etc.
- 8) Realizar estudios de impacto a nivel microeconómico y microsocio, pero también a nivel de la relación entre comunidades campesinas y coopac.

### **5.3 FINDEPRO**

#### *Pertinencia*

Findepro está constituida sólo con 3 miembros: FAAAS, FINCAFÉ y AFID. La justificación para crear FINDEPRO en 2014 ha sido prestar los siguientes servicios a sus EFC: representación e incidencia política, software para análisis de crédito, sistema contable centralizado, asesoría legal para acreditarse como EFC y para operaciones, fondeo, capacitación operativa y ejecutiva. Pero la reglamentación ha dejado las EFC en la nebulosa. La ASFI no resulta dispuesta a adaptarse a la realidad de la asociatividad y de las finanzas rurales. SOS Faim es corresponsable de la creación y del mantenimiento de FINDEPRO.

Además del impase en cuanto a la regulación, los EFC presentaban deficiencias técnicas y estratégicas, y problemas internos como la detección de préstamos vinculados entre gerente y

dirigentes (FAAAS 2018).

### *Eficiencia*

Hasta la fecha no se logró levantar obstáculos burocráticos para el reconocimiento legal de las EFC; no lograron tener acceso a fondos públicos de fomento (FONDESIF<sup>4</sup>) y ciertos organismos de la banca ética les cerraron sus líneas de crédito por no ser supervisadas.

### *Eficacia*

En 2020, gracias al apoyo de SOS Faim, las 3 EFC y FINDEPRO cuentan con PEI, manuales de crédito y código de ética. Han instalado un sistema contable común que permite un ahorro de 80.000 Bs./año. Han identificado indicadores de desempeño social y están diseñando - con la Fundación Alemana – un software de análisis de crédito.

La mayor traba para el desarrollo de FINDEPRO es la incapacidad de las EFC en cumplir las normas de ASFI, en particular, que cada EFC cuente con al menos tres áreas especializadas: riesgos, sistemas y auditoría. Este requisito es irrealista para pequeñas estructuras. La IP ejercida por FINDEPRO desde 2013 – y financiada por SOS Faim – no ha sido eficaz en modificar dicha normativa para adaptarla a la realidad de sus afiliadas.

### *Sostenibilidad*

FINDEPRO es casi totalmente dependiente de SOS Faim. CORACA PROTAL de Cochabamba aprovecha algunos servicios de FINDEPRO y es candidato a afiliarse. Pero no existe mucha perspectiva de nuevas afiliadas, porque hay pocas organizaciones dedicadas a las finanzas rurales.

La fusión en una sola entidad – propuesta por SOS Faim – no ha sido aceptada por las 3 EFC, evidenciando el apego a los fondos propios.

### *Recomendaciones específicas*

- 1) Revisar su estrategia a la luz de la (im)posibilidad de cumplir con las exigencias de ASFI o de modificar la normativa para lograr el reconocimiento como EFC.
- 2) Reexaminar la propuesta de SOS Faim de fusionar las carteras o al menos los servicios de contabilidad, sistemas, auditoría, análisis de riesgos.
- 3) Buscar nuevas organizaciones susceptibles de asociarse.
- 4) Buscar y canalizar hacia las EFC líneas de crédito de la banca solidaria que no exija supervisión (FOGAL).
- 5) Cobrar a las EFC por los servicios brindados.

## **5.4 AOPEB**

### *Pertinencia*

Celccar y El Ceibo por ejemplo son organizaciones de 2<sup>do</sup> piso afiliadas a AOPEB, lo cual la convierte en organización de 3<sup>er</sup> piso.

En 2006, se aprobó la ley 3525 de producción ecológica que creó el Consejo Nacional de la producción Ecológica compuesto por 5 ministerios y 5 entidades privadas (entre las cuales AOPEB). Sin embargo, la unidad de coordinación (UC-CNAPE) contó con un presupuesto reducido comparado con otros programas del MDRyT; dicho presupuesto público llegó a 10 MBs./año, pero se redujo a 0,2 MBs. en 2021, limitando en la práctica la política pública de fomento a la producción ecológica.

---

<sup>4</sup> Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo. FONDESIF presiona a las IFD a devolver sus préstamos en plazos perentorios y además de otros fondos no-retornables en su inicio (como de fortalecimiento o formación). De haber sido prestatarias de FONDESIF, tal vez FINDEPRO y sus EFC hubieran sido sujeta a este mismo trato.

Anteriormente AOPEB utilizó el apoyo de SOS Faim para implementar mercados super-ecológicos, pero la experiencia fracasó por problemas administrativos. El programa SIA enfoca su apoyo a la IP y hacia el sector cafetalero, vía las cooperativas de café orgánico afiliadas a AOPEB, para la renovación de cafetales, atacando los problemas tradicionales: cafetales muy viejos, deforestación, suelos empobrecidos y ácidos, sensibilidad a la roya, baja productividad.

### *Eficiencia*

En los años 2000, AOPEB contaba con más de 400 afiliadas. A principios de 2021, este número se ha reducido a 60; en realidad no se conoce el número exacto. Hay un déficit de conocimiento de la base real de AOPEB, tanto en número de afiliadas como en número de productores ecológicos representados.

### *Eficacia*

El objetivo de la IP se ha centrado mucho en la revisión de la ley 3525. SOS Faim, partenaire de AOPEB desde 2003, apoyó dicha IP, pero los objetivos no han sido alcanzados. Si bien existe reconocimiento legal de la agricultura ecológica, el marco legal del CNAPE no ha sido actualizado en conformidad con la estructura orgánica del Estado aprobado en la Constitución de 2009. AOPEB socializó la experiencia del proyecto de renovación de cafetales en el congreso nacional de café, organizado por el MDRyT, pero hasta ahora no ha habido incorporación de las prácticas exitosas en el Programa Nacional del Café.

En efecto, el apoyo de SOS Faim financia también un proyecto de renovación de cafetales en agroecología con sistemas agroforestales (SAF), con jóvenes, hijos de cafetaleros. La meta de 170 jóvenes y de 50 ha SAF ha sido ampliamente superada: se alcanzó 225 jóvenes socios del proyecto y una superficie de 116 ha, como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

**Tabla 4: Seguimiento al proyecto de renovación de cafetales en Caranavi / Palos Blancos**

Organizaciones	Total socios	socios proyecto SOS Faim	hectárea	ha/socio	Inversión Cooperativa Premio Flo (Bs)		nº contenedores exportados	certificación orgánica	nº técnicos	estudio de mercado en café orgánico	
					2018	2019					
<b>META DEL PROYECTO</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>50</b>	<b>0,25</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>					
Villa oriente	74	71	95,9%	45,04	0,63	36.637		3	sí	0	sí
Uproagro	100	48	48,0%	20,00	0,42	8.978		3	sí	0	
Coraca Carrasco	45	21	46,7%	12,75	0,61	269.770		5	sí	0	
Antofagasta	43	19	44,2%	10,00	0,53	-	13.920	3	sí	0	
Montaña Verde	65	24	36,9%	9,37	0,39	-	19.488	2	sí	0	
Pachamama	15	5	33,3%	0,87	0,17	-		No exporta		0	
Celccar	170	28	16,5%	14,62	0,52	-		No exporta	perdió en 2015	1+1	sí
Alto Sajama	42	3	7,1%	1,00	0,33	-		2	sí	0	
Municipio Palos Blancos	6	6	100,0%	2,25	0,38	-		No exporta			
<b>Total</b>	<b>560</b>	<b>225</b>	<b>40,2%</b>	<b>115,90</b>	<b>0,52</b>	<b>315.385</b>	<b>33.408</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Este éxito se explica por el alto compromiso de los técnicos y de los promotores originarios de las cooperativas incluidas, pero sobre todo por la co-inversión realizadas por 5 de las 8 cooperativas gracias a su decisión de invertir en el proyecto sus fondos provenientes de los premios comercio justo. La opción por seleccionar variedades locales de café resistentes a la roya explica su fácil adaptación. La técnica de viveros en macetas con abonos orgánicos, la importancia de los forestales como sombra del café el cuidado al desarrollo de microorganismos del suelo explican la rápida entrada en producción: en 2 años en vez de 3 o 4 tradicionalmente. La mitad de los jóvenes tuvieron acceso a crédito por parte de FINCAFÉ y algunos pudieron cancelar sus préstamos iniciales y volver a sacar préstamos para ampliar sus áreas de renovación de café.

### *Impacto*

Además, del impacto esperado a mediano plazo sobre el medio ambiente gracias a la arborización de las parcelas, el proyecto logró un mayor compromiso de las cooperativas cafetaleras hacia AOPEB gracias al servicio de asistencia técnica en el lugar y a los resultados rápidamente apropiados por las cooperativas y sus socios.

### *Sostenibilidad*

Las respuestas de la encuesta en línea (anexo 9.6) indican que AOPEB está en crisis desde hace más de 10 años, y 10 respuestas explican que se ha agudizado entre 2018 y 2020 caracterizada por una confusión de roles: los directivos se ocupan de la gestión de proyectos, se preocupan por sus dietas y perdieron la orientación estratégica hacia la agricultura ecológica. Durante los meses de febrero y marzo de 2021 se formó un nuevo directorio. La crisis de gobernanza está ligada a la existencia de financiamientos externos, pero también a intentos de politización y recuperación de la influencia política de AOPEB.

Durante algunos meses, para garantizar un buen manejo de sus fondos, SOS Faim ha realizado un seguimiento administrativo más frecuente a AOPEB y profundizado su análisis financiero al manejo de caja y bancos”.

### *Recomendaciones específicas*

- 1) Recuperar la mística de la producción ecológica que significa un cambio de paradigma y no simplemente un tema técnico; tema altamente politizado en Bolivia, por lo tanto, buscar aliados en las organizaciones comprometidas de la sociedad civil.
- 2) Realizar un saneamiento de las afiliadas y del número de productores ecológicos activos en las OPE.
- 3) Actualizar su estrategia de IP aprovechando las prioridades del gobierno entrante hacia la AFS y estrechando la alianza con UC-CNAPE. Actualizar alianzas con gremios campesinos e indígenas. Incluir también en esta estrategia un reforzamiento y una asesoría a las OPE para hacer IP a nivel departamental y municipal.
- 4) Aprovechar la experiencia del proyecto café en Caranavi para estrechar las relaciones con las OPE, descentralizar ciertas decisiones a nivel de macro-región.
- 5) Reactivar el FONDOPE con el fin de ofrecer pequeños financiamientos de libre disponibilidad a las OPE.
- 6) Analizar las causas del fracaso o poco alcance de las iniciativas de comercialización directa y buscar mecanismos más ágiles y responsabilizadores, sin personal de planta, sólo facilitando la comercialización por las OPE, mediante alianzas con privados, etc.

## **5.5 Red OEPAIC**

### *Pertinencia*

Las OEPAIC involucran una amplia mayoría de mujeres (87% de los socios). Existe la hipótesis que las familias afiliadas a las OEPAIC son las más pobres, que la producción artesanal le permite una fuente de ingresos adicional. No existe información sobre la tenencia de la tierra o de animales, los ingresos agropecuarios, los equipamientos del hogar o para la chacra, que permitieran comprobar dicha hipótesis. Para SOS Faim es una manera que llegar a las familias más pobres y de llegar a mujeres campesino-indígenas. De forma interesante, la gran diversidad cultural de las artesanas ha desembocado en una cohesión de la red.

La encuesta en línea (ver anexo 9.6.1) revela claramente la autopercepción: de 29 respuestas, 24 destacan que la cohesión de la Red proviene de valores comunes centradas en la identidad cultural y 16 respuestas destacan a la gerente como lideresa. Las entrevistas confirman que la red OEPAIC aparece como una O2P bien estructurada, con una vida orgánica activa y participativa, sus decisiones involucran a las bases en forma directa, tomando en cuenta sus necesidades y a través de sus representantes en el Directorio. Han creado una instancia fiscalizadora.

A diferencia de los ETC, las OEPAIC ven la necesidad de unirse para la comercialización y ven el valor agregado que esta estrategia les trae en sus ventas. Esa fue la principal razón de crear la Red en 2003 y sigue válida hoy día.

Sin embargo, cabe señalar que las OEPAIC aún no son auto-sostenibles a pesar de muchos años de apoyo, hasta hay una degradación en algunos casos (y esto antes del Covid). También se observa algunos socios en crisis (Comart) y una disminución de la membresía.

### *Impacto*

Al cabo de 17 años de funcionamiento de la Red, se señala un crecimiento de los ingresos familiares gracias a la artesanía y al incremento de la calidad de los objetos, pero también se señala un empoderamiento de mujeres como lideresas, capaces de ampliar mercados y realizar incidencia política.

El marketing digital y el control de calidad (sistema de trazabilidad) está abriendo perspectivas de empleo para los jóvenes, hijos de los artesanos. La introducción de estas herramientas – gracias al apoyo de SOS Faim – está encontrando resistencias debido a la edad de los artesanos, pero también a su incompreensión cuando una prenda es rechazada y devuelta. Adicionalmente el mejoramiento de la calidad implica un nivel de especialización que suele chocar contra la tendencia de la AFS a la diversificación de productos y de riesgos.

### *Sostenibilidad*

Las participantes en ferias internacionales gracias a subsidio del proyecto no están dispuestas a contribuir en el costo del viaje, inclusive a posteriori si han tenido buenas ventas.

La apuesta de OEPAIC para relanzar la comercialización y la producción de artesanía está basada en la combinación de 1º) identidad cultural (que es la raíz de las OEPAIC); 2º) rejuvenecimiento de la producción 2019-2020 (nuevos diseños, nuevo catálogo) y 3º) Difusión vía redes sociales (tienda virtual, ferias virtuales, posicionamiento de la marca Arte&Identidad).

### *Recomendaciones específicas*

- 1) Orientar las energías de las OEPAIC para hacer IP a nivel departamental (entre varias OEPAIC) y municipal, pero con la asesoría de la Red.
- 2) Buscar aliados en organizaciones comprometidas con el desarrollo territorial.
- 3) Orientar la IP hacia los gremios (CSUTCB, Bartolinas, CONAMAQ) para que crean comités de turismo y artesanía y canalicen las reivindicaciones junto con las Redes TUSOCO y OEPAIC.
- 4) Profundizar el esfuerzo en el marketing digital.
- 5) Capitalizar la experiencia acumulada de las OEPAIC. En particular, la reflexión sur la interculturalidad, la convivencia, la relación Unidad artesanal-comunidad, etc.

## **5.6 RED TUSOCO**

### *Pertinencia*

El apoyo a ETC y a la Red que los agrupa se justifica porque 1) valoriza el patrimonio natural y cultura; 2) genera ingresos alternativos a la agricultura en las comunidades gracias a la demanda turística; 3) atrae los jóvenes en comunidades donde se produce un envejecimiento.

A su vez, existe un desconocimiento y poco capital para alcanzar estándares de confort en la capacidad receptiva y atraer turistas hacia todos los ETC. El Programa plantea atacar estos vacíos y elevar la calidad de la atención mediante capacitaciones y AT en hotelería, gastronomía, guiado.

La decisión de constituir la Red ha sido tomada en el seno de CIOEC en 2004. El personal actual de la Red (1 gerente, 1 administradora) está en sus cargos desde el nacimiento de la Red en 2006. El marco institucional de CIOEC ha facilitado los primeros encuentros donde predominaba la voluntad de compartir las experiencias entre pares, los más avanzados en turismo fueron ayudando a los principiantes. Pese a las diferencias culturales, ha funcionado en una primera fase de la vida de la Red. Hoy en día, cabe interrogarse – como varios entrevistados – si se produce

cierto estancamiento y agotamiento de las energías, cierta pasividad y tendencia a repetir las mismas actividades, dificultades en la transmisión de información entre directorios saliente y entrante, bajo involucramiento del Directorio en las decisiones de la Red y en su planificación (PEI) que refleja una baja identificación de las ETC con la Red, acomodándose de las mismas relaciones con TUSOCO Viajes, con las ETC, con los dirigentes y con los financiadores. La heterogeneidad de los ETC plantea un problema de cohesión de la Red. Los ETC más desarrollados no ven valor agregado en la Red y se las arreglan por su cuenta.

### *Eficiencia*

Los ETC no comparten datos de número de visitantes ni sus informes financieros. No queda claro si se debe a una decisión de Directorio o de AG o si se trata de una rutina que nunca se ha implementado o por defecto corresponde a una renuencia a compartir la información propia con la Red. La consecuencia es que la Red posee poca información consolidada sobre los ETC. En general, a iniciativa de los proyectos se realizan diagnósticos, que luego pierden rápidamente su actualidad. También se menciona el llenado de formularios de satisfacción y libros de observaciones, los cuales mostrarían una tendencia alcista de la calidad de los servicios, pero no existe un análisis centralizado de los mismos.

La cercanía sectorial entre la red TUSOCO y la red OEPAIC ha sido identificada desde hace muchos años – inclusive algunas comunidades de artesanos se han afiliado a la red TUSOCO, pero la alianza nunca se ha formalizado ni ha dado lugar a actividades conjuntas.

Los entrevistados han resaltado la calidad de las capacitaciones y AT recibidas, que se aprecia que éstas se dan *in situ*, y solicitan que se amplíe el número de participantes. La cuestión del compromiso que adoptan los capacitados y de su aplicación de lo aprendido no es clara, la gente no está dispuesta a pagar por las capacitaciones, ni a comprometerse a atender en los ETC.

La elaboración de códigos de conducta y (en proyección) de un sello TUSOCO busca ofrecer una garantía de la calidad en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, pero no queda claro la plus-valía de este sello comparado con otros. Sus objetivos son dar un carácter específico al turismo social y comunitario y orientar a los emprendimientos en mejorar sus servicios.

### *Eficacia*

De 25 ETC, 11 han aprovechado la AT financiada por el Proyecto para elaborar su plan de negocios y calcular su punto de equilibrio. A la fecha sólo 6 logran generar excedentes.

La IP exige mucho tiempo y energía ante el Vice-ministerio de Turismo, quien ha reconocido la Red y los ETC como una modalidad turística ejemplar, pero no se ha traducido en apoyo directo a este sector; hay pocos avances a nivel de la reglamentación específica del turismo comunitario, en particular, no se ha resuelto el crédito fiscal excedentario de los emprendimientos turísticos que emiten factura “turística”. En cambio, la IP a nivel de gobiernos municipales ha tenido logros directos o indirectos (Ley del cuy en Luribay, apoyo de algunos GAM/GAD para organizar ferias municipales, para financiar capacitaciones y AT, para arreglar los caminos de acceso a las comunidades y a los atractivos turísticos, equipamiento de radios, construcción de servicios higiénicos, etc). Estas experiencias muestran que es más fácil obtener apoyo presentándose como representantes comunales (y no como ETC); a otros niveles la IP es realizada en forma solitaria, sin alianzas con otros actores de la AF o de los gremios.

La Red agrupa ETC del norte al sur de Bolivia sobre todo en el Occidente (tierras altas) pero la comunicación es difícil, las distancias grandes, el acceso a internet alejado y costoso. Todo eso explica su funcionamiento orgánico limitado.

### *Impacto*

Se vislumbra una relación orgánica de la ETC con las comunidades: algunos ETC son considerados

como su brazo turístico, aunque no todos los comunarios sean socios. Además, la llegada de turistas genera un ingreso económico para comunarios socios y no socios: transporte, alimentación, alojamiento, guiado, artesanía, etc.

Los ETC aplican el principio de circuito corto para que un máximo de la alimentación provenga de la propia comunidad, estimulando y diversificando así la producción local. Se señala también la fuerte participación de las mujeres y de los jóvenes, generando ingresos también en estos dos segmentos. El caso de Luribay que atiende muchos visitantes nacionales indica un crecimiento de los negocios locales (de 1 pensión en 2008 se contaba 10 pensiones y más tiendas en 2020).

El estudio de UNIFRANZ ha mostrado que los ingresos turísticos representaban hasta 50% de los ingresos de algunos ETC. Varios entrevistados han señalado la reducción de la emigración y el mejoramiento de la dieta también para las familias. Por ende, la pandemia ha significado un fuerte golpe económico a dichas familias y un empobrecimiento de su régimen alimenticio.

### *Sostenibilidad*

Sólo durante algunos años (2014), la agencia TUSOCO Viajes generó ganancias (la agencia es propiedad de la Red y de los ETC), lo cual cubrió los costos de la Red TUSOCO. Desde 2015, la agencia es deficitaria. Las cuotas de membresía son mínimas y pagadas impuntualmente (cuando hay pocos turistas, no aportan a la Red), por ende, la Red básicamente se mantiene gracias a las subvenciones de cooperación internacional, que se gestionan bajo proyectos o programas (SNV 2009-12, Universidad 2013-16, InCamino (ONG italianas).

El déficit de la Agencia se debería a su ubicación poco pertinente, su falta de agresividad en el mercado digital, su dificultad en organizar circuitos enlazando varios ETC, su dependencia actual del proyecto InCamino. Como lo señala el PEI, los ETC más conocidos y más dedicados no utilizan la Agencia, consiguen sus visitantes por otros canales. Después de varios fracasos, un aprendizaje para la comercialización de las estadías turísticas parece ser fijar un precio único al turista. La cuestión de la repartición de los márgenes de comercialización no parece haberse discutido a cabalidad o a satisfacción entre los ETC, con la Red y con TUSOCO Viajes y con otros operadores.

### *Recomendaciones específicas*

- 1) Organizar reuniones departamentales de ETC y una relativa descentralización de la red
- 2) Lanzar el debate sobre la necesidad de compartir la información turística y financiera de la ETC y centralizarla en la Red. El sello propio o auto-certificación podría considerarse un paso en esta dirección.
- 3) Orientar la IP hacia los gremios (CSUTCB, Bartolinas, CONAMAQ) para que crean comités de turismo y artesanía y canalicen las reivindicaciones junto con las Redes TUSOCO y OEPAIC.
- 4) Buscar nuevas organizaciones susceptibles de asociarse.
- 5) Buscar la rentabilidad de TUSOCO Viajes mediante una combinación entre dos orientaciones a priori opuestas:
- 6) Especializarse en el turismo comunitario solidario y por lo tanto conseguir turistas interesados para las ETC afiliadas a la Red. Desarrollando una oferta de circuitos entre ETC. Desarrollando el marketing digital (lonely planet, tripadvisor, Guide du routard, etc.). Dicha especialización exige una verdadera expertise en turismo, a desarrollar en TUSOCO o a adquirir mediante alianzas con agencias de viaje especializadas en Europa o EEUU.
- 7) Vender productos de turismo masivo. Y vender estadías cortas en ETC de La Paz.
- 8) Contratar yachachiq en turismo comunitario desde los ETC estrella para capacitar o asistir los ETC menos desarrolladas.

- 9) Seleccionar las personas a capacitar sobre la base de criterios más objetivos: no basta con el interés en capacitarse, sino cuenta también su disponibilidad, sus otras oportunidades de empleo, el interés empresarial de la persona, la situación familiar, el lugar de residencia en la comunidad, el compromiso para aplicar sus conocimientos en los ETC.
- 10) Debatir y consensuar a nivel de la Red de una política de comercialización turística; basada en la oferta al turista de un precio único.
- 11) Capitalizar la experiencia acumulada de la Red TUSOCO y sus ETC. En particular, la reflexión sur la interculturalidad, la convivialidad, la folclorización, la relación emprendimiento-comunidad, etc.

## 6 Resultados por Preguntas de evaluación (PdE)

Este capítulo se centra en valoraciones que tienen un carácter transversal a las 6 O2P, es decir válidas para la mayoría de las O2P o relacionadas con el enfoque de trabajar con O2P. Las respuestas a las últimas PdE (18 a 19) son aportadas en el capítulo 8 Recomendaciones.

### PdE1 ¿En qué medida las O2P responden a las necesidades de sus socias? ¿Y - al final - de las familias? ¿Cuáles son los mecanismos que permiten asegurarlos?

La relación entre O2P y O1P es de doble sentido y lo mismo entre O1P y familias socias. Existen una serie de productos, dinero, información y percepciones que se intercambian entre los 3 niveles. Contrariamente a la CCCP (informe 2019) que beneficiaba a individuos, las 6 O2P evaluadas poseen una clara orientación hacia sus afiliadas y buscan generar impacto en las familias socias. En este sentido, los servicios que prestan las O2P han sido concebidos para responder a las necesidades de sus afiliadas.

Esta afirmación es confirmada por las respuestas obtenidas en el cuestionario en línea. En efecto, por un lado, en la figura 5, la característica más frecuente es “Atender a sus afiliadas” (ver cap.6, PdE13). Por otro lado, la tabla 5 indica el porcentaje de respuestas a la pregunta abierta “¿Qué elemento genera más confianza en la O2P?” Están subrayadas las respuestas más frecuentes por organización y se ordenaron según su frecuencia.

**Tabla 5: Elementos generadores de confianza según la O2P**

	OEPAIC	TUSOCO	AOPEB	FINDEPRO	CIDERURAL	CAAP
Total respuestas obtenidas	21	17	31	12	12	4
Transparencia y confianza	<u>29%</u>	12%	<u>26%</u>	8%	0%	<u>100%</u>
Buena coordinación, comunicación, información	24%	0%	3%	<u>58%</u>	17%	0%
Calidad de los servicios: capacitación, AT, intercambios de experiencias	19%	18%	16%	17%	<u>42%</u>	0%
Ejecución de proyectos	0%	<u>41%</u>	10%	0%	0%	0%
Cercanía y apoyo de la O2P a sus afiliadas	0%	18%	<u>26%</u>	0%	0%	0%
Incidencia política	0%	12%	13%	0%	8%	0%
Otros elementos / otras respuestas	29%	0%	6%	17%	33%	0%

Llama la atención que no existe un elemento único ni realmente dominante entre las 6 O2P. La atención a las necesidades de las afiliadas no resalta como tal, pero se expresa indirectamente a través la “transparencia y la confianza en la O2P”, las cuales aparecen como casi unánimes y con las frecuencias más elevadas en 3 O2P. Asimismo existe un reconocimiento casi unánime a la calidad de los servicios prestados a las O1P.

En las 6 O2P, operan mecanismos democráticos de elección de dirigentes para los órganos de administración y de control a través de asambleas generales con los delegados de las afiliadas. El rol de éstos es diseñar estrategias de atención a las bases y contratar y fiscalizar el personal encargado de prestar los servicios.

La relación de la O2P con sus bases pasa por una combinación variable entre dos enfoques:

- 1) generalista: acompañar todas las necesidades que surjan de las afiliadas.
  - Apoyar el control interno de las O1P (comités de vigilancia, auditorías internas).
  - formular proyectos para las afiliadas, que apunten a elevar la calidad y la productividad.
  - Es lo que pide la mayoría de las O1P para “beneficiarse”.

- Riesgo: dispersarse, no sacar las lecciones de experiencias donde no se ha medido el impacto de los proyectos, ni sacado aprendizajes.
- 2) **Especialista:** concentrarse en las ventajas comparativas creadas, perfeccionar la eficiencia de las acciones que son la actual especialización de la O2P, pero también asumir un liderazgo en su sector.
  - Riesgos: atender sólo las afiliadas más desarrolladas. Perder resiliencia en caso de crisis del sector.

Otro mecanismo importante, pero deficiente, es la gestión de la información. En ambos países, la información sobre las necesidades y el impacto a nivel de las familias campesinas es limitada por la falta de estadística oficial y de estudios específicos, pero también por el bajo desarrollo de las capacidades de auto-diagnóstico de las O1P y su recelo a compartir su información (TUSOCO, CAAP, AOPEB<sup>5</sup>). Es por ello que se ha definido el número de registros sobre las características de las familias socias como una variable clave del ICC.

**Tabla 6: Variable 5 del ICC: número de registros sobre familias campesinas en O2P**

	TUSOCO		OEPAIC		AOPEB		CAAP		FINDEPRO		CIDERURAL	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020
# registros centralizados sobre las familias	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3

Las 6 O2P tienen entre 1 a 3 registros sobre las características de las familias asociadas a sus O1P afiliadas: 1) si son activas o pasivas (faltando a veces una definición inequívoca y su aplicación; sugiero: es pasivo el socio que no hace transacción con su OP durante un año); 2) sexo; 3) edad. Pero ninguna lleva registro de superficie, de tenencia de una certificación orgánica, de capital propio de la familia (vivienda, nº de animales; vehículos, herramientas de trabajo, etc.); no existe una base de datos permitiendo medir la evolución de sus ingresos o de sus bienes. Sólo FINDEPRO y CIDERURAL, ambas IMF, ven factible y están tomando medidas para instalar en los próximos años sistemas que recojan los registros – financieros, productivos y sociales - de los expedientes de análisis de crédito.

En conclusión, si bien las O2P cuentan con la confianza de sus afiliadas y sus servicios son reconocidos de calidad por las afiliadas, la información sistematizada de la cual disponen sobre sus afiliadas es básica y no describe exhaustivamente las necesidades de éstas. En los hechos, la cercanía y el conocimiento empírico dan pie a un trato bilateral de la O2P con cada una de sus afiliadas, donde sólo parte de las necesidades de éstas son atendidas. En su pragmatismo, los dirigentes esperan del gerente de la O2P que consiga dinero fresco para mantenerse y para beneficiar en algo a las afiliadas.

## **PdE2 ¿Cuál es el nivel de entendimiento y apropiación del rol de la O2P por parte de sus afiliadas?**

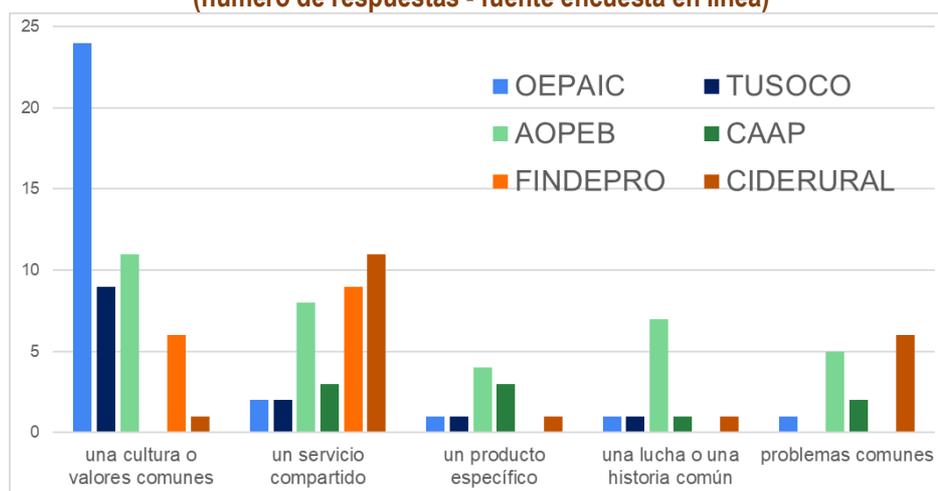
En general, la circulación de información es deficiente y utiliza sobre todo comunicaciones verbales. La comprensión del rol de la O2P suele existir en el nivel de algunos dirigentes de sus afiliadas. La mayoría de las familias socias desconocen los objetivos y el funcionamiento de las O2P. Los cuestionarios y las entrevistas realizados para este estudio han sido dirigidos hacia personas que conocen bien la O2P (alrededor de 150 personas para 6 O2P). En este grupo, la respuesta a la PdE2 es positiva: el personal y los directivos de las afiliadas conocen y se sienten

<sup>5</sup> A manera de ejemplo: en Bolivia, de las 800.000 unidades productivas agropecuaria censadas en 2013, 200.000 declaran algún nivel de producción ecológica (25% FAO 2018), pero es inverificable. Aproximadamente 70.000 (7%) contarían con una certificación orgánica. AOPEB no cuenta con la lista de sus propios productores ecológicos. En este sentido, el nuevo coordinador de la UC-CNAPE tiene la intención de crear una base única de datos de los productores ecológicos de Bolivia

dueños de las O2P. Sin embargo, en el caso de algunas afiliadas a la CAAP, el análisis individual (cap.5.1) reveló una percepción errónea o tal vez oportunista de la O2P.

A la par, muchos señalaron problemas de funcionamiento de los órganos de gobierno, crisis institucionales y falta de información sistemática sobre la situación de las O1P y familias.

**Figura 3: Auto-percepción de los factores de cohesión de la O2P  
(número de respuestas - fuente encuesta en línea)**



Para el ICC, buscamos – sin éxito – una variable que caracterice la identidad de una OP. La figura 3 muestra que la encuesta de percepción es otra manera de hacerlo. Se observa que – sin sorpresa - el rubro de la O2P es pertinente para caracterizar la cohesión y el sentimiento de pertenencia. Las 2 redes OEPAIC y TUSOCO tienen unas respuestas similares: apuntan más a la cultura y valores comunes; mientras las IMF (FINDEPRO y CIDERURAL) apuntan más a servicios compartidos y las OP (AOPEB y CAAP) además de los servicios y problemas comunes se identifican más con productos específicos.

En la publicación *SOS Faim y las organizaciones de productores una sistematización para la acción colectiva* (CEPES 2016) se menciona el riesgo “principal-agente”, que describe el alejamiento entre los intereses de los productores y los del personal asalariado. El desarrollo de las OP no es lineal, las OP poseen un ciclo de vida que, si bien depende de las circunstancias macro, obedece también a factores internos. Sólo un estudio profundizado podría distinguir la influencia de factores externos (ciclos económicos, modificación de la demanda, competidores, decisiones políticas, inseguridad, etc.) de factores internos (relevos generacionales, persistencia de valores éticos y cooperativos, comportamientos individuales, etc.).

### **PdE3: ¿Cómo aseguran la participación de las organizaciones sociales en la O2P?**

Las AG de las O2P se han llevado a cabo en forma satisfactoria en los últimos años, inclusive varios casos de AG extraordinaria. La pandemia ha impedido o perturbado los calendarios en 2020 y 2021. Los mecanismos de gobernanza de las O2P suelen ser conocidos y dominados sólo por los delegados de las afiliadas una vez que han sido electos. De ellos, depende en gran medida la comunicación entre los 2 pisos; pero hay deficiencia en elevar las necesidades y demandas de las O1P, así como poner en debate en sus organizaciones de origen las decisiones que toma la O2P.

Los PEI, POA, EEFF e informes tienden a volverse instrumentos formales dado que no son dominados por los directivos. Al no existir instrumentos de comunicación populares, el conocimiento tiende a concentrarse en pocas personas, en particular los gerentes y asalariados.

Merece atención aparte el caso de CIDERURAL, donde los delegados y los directivos elegidos son en su mayoría gerentes de las coopac. Si bien se gana en conocimiento de las necesidades de las

coopac y en dominio de los instrumentos legales, contables, financieros, se pierde en representatividad de la-os socia-os de base, en particular de la AF; aspecto que ha restringido la incidencia política.

#### **PdE 4 ¿Existen limitaciones en el rol de las O2P por los marcos institucionales y normativos actuales en Bolivia y en Perú?**

Como mencionado en cap.4, pese a haber obtenido numerosos reconocimientos en la ley, éstos no se traducen en políticas públicas coherentes y efectivas para el sector de la AF. Ahora bien, en ambos países existe leyes de cooperativas y de asociaciones civiles, por lo tanto, es relativamente fácil crear nuevas personas jurídicas.

La cooperativa es una figura que combina actividades empresariales generadoras de ingresos propios con actividades de promoción; en efecto obliga a que una parte del resultado del ejercicio sea destinado a la educación de los socios. Si bien la auto-sostenibilidad depende de muchos factores, se puede afirmar que la figura legal sienta las bases para ello. Además, en Perú, la ley de cooperativas está mucho más desarrollada que en Bolivia; por ejemplo, prevé la figura de “central de cooperativas” con una clara orientación hacia la prestación de servicios a sus afiliadas; lo cual ha sido oportunamente aprovechado por CIDERURAL.

Desde la nueva ley de servicios financieros (2017), con el objetivo anunciado de proteger los ahorros del público, la SBS contradice el espíritu cooperativo y obliga a las coopac peruanas a externalizar sus actividades de promoción mediante la creación de nuevas personas jurídicas.

En general, los Estados no dan ninguna facilidad a las organizaciones campesinas. Éstas - sobre todo sobre las pequeñas – tropiezan con serias dificultades debido a la carga burocrática que implica estar al día con las siguientes obligaciones exigidas por el Estado: 1º) el procedimiento de registro de directivos, que se son frecuentes por la rápida rotación de cargos; 2º) la obtención de exención o reducción de impuestos; 3º) la regulación por las autoridades supervisoras, nada adaptada a la realidad rural; 4º) la regulación sanitaria para la producción de alimentos; 5º) la regulación de personas jurídicas (ONG) por entidades gubernamentales sobre todo si captan fondos públicos o de fuentes extranjeras.

#### **PdE 5 ¿Permite el modelo organizacional de 2º piso, a través de servicios compartidos, mejorar efectivamente la eficiencia de los apoyos?**

Partiendo de la Nota interna de SOS Faim de reflexión acerca de las O2P en América del Sur, se distinguen una serie de ventajas y desventajas y perspectivas de trabajo con O2P. La 1ª columna de la tabla 7 sintetiza las ventajas identificadas inicialmente que justifican la opción de trabajar con O2P para SOS Faim/FdH; la 2ª columna sintetiza las desventajas de esta opción observadas después de varios años; y finalmente la 3ª columna hace un balance y plantea recomendaciones para seguir trabajando con O2P.

**Tabla 7: Argumentos para el partenariado con O2P (1ª parte)**

Ventajas planteadas inicialmente y observadas en la práctica del trabajo con O2P	Desventajas observadas en la práctica	Argumentos para seguir trabajando con O2P
<b>EFFECTO PALANCA PARA SOS FAIM Y FDH</b>		
SOS Faim parte del postulado según el cual pasar por una O2P mejora su eficiencia. 1) ampliando el alcance 2) reduciendo el número de partners.	SOS Faim tiende a perder influencia en las O2P con financiamientos diversificados, comparado con la existente cuando se trabaja directamente con O1P donde SOS Faim es el único o principal financiador.	Permite ampliar el alcance de los pocos recursos. La O2P es un canal para hacer pasar influencias externas hacia las bases, como el valor agregado importante para SOS Faim /FdH: 1) AFS

Ventajas planteadas inicialmente y observadas en la práctica del trabajo con O2P	Desventajas observadas en la práctica	Argumentos para seguir trabajando con O2P
3) facilitando el monitoreo y evaluación, 4) favoreciendo la integración – horizontal y vertical – de las OP e IMF.	Algunas O2P son muy dependientes de SOS Faim (FINDEPRO, CAAP).	2) Género, Jóvenes 3) Ética, Transparencia, Democracia Permite reafirmar y comunicar sobre lo que las O2P y SOS Faim/FdH comparten.
FdH apoya a 3 niveles: 1- las O1P desarrollan los negocios y 2- la O2P les brinda servicios, desarrolla sus capacidades y realiza IP. 3- Un fondo para O1P, pero manejado desde la O2P.	FdH: esta opción tiende a alejar de la realidad de las afiliadas y de las familias.	Además, la O2P es la encargada de hacer el monitoreo a sus afiliadas, creando y administrando una base de datos de indicadores. La O2P debe desarrollar sus capacidades.
<b>FORMALIDAD</b>		
Las O2P presentan una formalidad y una actualización de ésta superior a sus afiliadas.	El modelo funciona, pero al crecer el tamaño de las O2P, sus problemas también crecen. En particular su relación al Estado (inocuidad, certificación, supervisión, tributación, ...) y estas preocupaciones las alejan del conocimiento fino de las familias socias y de sus necesidades.	Las grandes O1P cumplen con toda la formalidad, pero las pequeñas no tanto. La O2P los ayuda y puede ayudarlas en su formalización.  Les permite presentar a convocatorias.
<b>LÓGICA INTEGRADORA</b>		
En Perú, fueron las O1P quienes pidieron apoyo para crear CCCP y CIDERURAL aplicando el 6 <sup>to</sup> principio cooperativo. SOS Faim decidió acompañar estos procesos de integración de OP. En los casos de la creación de la CAAP y de FINDEPRO, el protagonismo de SOS Faim fue mayor.	Frente al voluntarismo de SOS Faim, hubo cierto oportunismo y se corrió el riesgo de quemar etapas en la maduración del proceso integrador. La heterogeneidad de las afiliadas dificulta la unidad, genera una dispersión inicial y generó conflictos de posiciones, de liderazgo.	En Perú, en los temas de microfinanzas, de café y cacao, primero funcionó la integración horizontal seguida una integración vertical. Resulta mucho más laborioso para los granos andinos. En Bolivia, en los temas de microfinanzas, funcionó la integración horizontal pero la integración vertical no trae el rédito esperado.
<b>SERVICIOS COMPARTIDOS</b>		
Se logra economías de escala gracias a servicios “compartidos” a O1P que conocen problemáticas y necesidades comunes: asistencia técnica, capacitaciones, servicios comerciales, de financiamiento, etc.	El efecto de dichos servicios es diferenciado debido a la heterogeneidad de O1P. El compromiso de O1P en retribuir servicios prestados resultó bajo. Riesgo de competir con sus O1P en el tema comercial	Adecuar la oferta de servicios a la(s) demanda(s) de las O1P.  Diferenciar los servicios según la demanda y la capacidad de retribución de las O1P
	Tendencia a multiplicar los servicios en algunas O2P y a la dispersión porque son servicios de naturaleza diversa: desarrollo de capacidades, unidades de negocio, incidencia política. Las O2P suelen empezar como todólogas, tratando de responder a la heterogeneidad de las O1P.	Poco a poco las O2P tienden a especializar sus servicios y a identificar sus servicios estrella.  Las O2P son un canal para fondos concursables.
Permite fortalecer las capacidades de las O1P:	Alejamiento de los intereses de las O1P y de las familias campesinas afiliadas Alta rotación de dirigentes Reproducción de esquemas de poder excluyente de jóvenes y mujeres, Empoderamiento de los asalariados	Planificación estratégica → realista, más simple → ligada a informes de gestión.

## **PdE 6 ¿La apuesta por estos modelos de 2º piso permite efectivamente llegar a fortalecer un mayor número de organizaciones y – al final – beneficiarios?**

Con la decisión de trabajar con O2P:

- ⇒ En Perú, entre 2003 y 2009, el número de partners pasó de 8 a 23 en promedio; y disminuyó a 10 en 2012. Trabajar con CCCP, CIDERURAL y FOGAL permitió alcanzar 45 organizaciones de base.
- ⇒ En Bolivia, entre 2005 y 2009, el número de partners pasó de 5 a 18; y disminuyó a 6 en 2011. Trabajar con AOPEB, FINCAFÉ y red OEPAIC permite alcanzar de manera indirecta 90 organizaciones de base.

Estos datos provienen de las notas estratégicas 2010 y 2012, y de los programas 2014-2016 de ambos países (ver génesis en anexo 9.5). Los datos y los testimonios del personal de SOS Faim evidencian que la multiplicación de partners traía una sobre carga de trabajo para el personal nacional y que el centralizar el seguimiento a nivel de menos O2P representaba una solución.

En cuanto al número de beneficiarios finales, la conclusión es más dubitativa. Por un lado, al alcanzar más O1P se alcanza más familias. Por otro lado, 1º) la intensidad del beneficio es probablemente menor y más difusa - a menos que se diseñe un proyecto específico como la renovación de cafetales con SAF para jóvenes con AOEPB; 2º) no se cuenta con registros actualizados de socios activos, y cuando los hay no permiten diferenciar los que han recibido algún beneficio directo o indirecto.

## **PdE 7 ¿Cómo la pandemia de Covid-19 ha influido en las acciones de estas organizaciones, y cómo han tenido que reaccionar?**

La pandemia golpeó y sigue golpeando más a las actividades de turismo, artesanía, microempresas urbanas y rurales, y menos a las actividades agropecuarias. Las OP que se dedican a la producción de alimentos (CAAP, AOPEB), que sea para mercado nacional o exportación, han logrado mantener sus ventas. Las IMF (FINDEPRO, CIDERURAL) han mantenido sus actividades de apoyo a sus afiliadas, con el fin precisamente de hacer frente a las dificultades de sus prestatarios y adaptarse a las medidas tomadas por las autoridades nacionales para diferir y reestructurar los reembolsos (Bolivia) y para canalizar fondos de emergencia (Perú). En cambio, las dos redes (OEPAIC y TUSOCO) han sido fuertemente afectadas debido a la caída del turismo.

SOS Faim ha autorizado una modificación del programa de la Red OEPAIC para atender un proyecto de emergencia para la producción de hortalizas. En efecto los artesanos se replegaron en sus comunidades y priorizaron su seguridad alimentaria. Se reveló así una inmigración rural.

La pandemia ha generado una fuerte demanda y un fuerte desarrollo de la oferta de recursos digitales. Las 6 O2P han recurrido a plataformas en línea para hacer talleres y asistencia técnica. Los resultados son discutibles debido a la mala conexión a internet en las zonas rurales. Pero se trata de una evolución bastante anterior que las O2P no habían anticipado; se seguía privilegiando los métodos en presencial. La pandemia obliga a un cambio de visión y de mentalidad en el personal y en los dirigentes de las O2P/O1P, este proceso de cambio es lento y diferenciado.

Sobre todo, las IMF habían iniciado su transición tecnológica. CIDERURAL es el ejemplo que muestra la mayor capacidad a reaccionar frente a las limitaciones de desplazamiento y a atender las necesidades de adaptación de sus afiliadas por medio de tecnologías de información y comunicación. El teletrabajo de sus ejecutivos ha permitido un ahorro de tiempo, de viajes y una atención personalizada.

## PdE 8 ¿Se ven el desarrollo de capacidades y otros servicios brindados por las O2P, traducidos en el fortalecimiento y/o crecimiento de sus socios? ¿Qué factores internos y externos influyen para lograrlo?

Conjuntamente con los 6 gerentes, hemos identificado y cuantificado la evolución de variables sintéticas que caracterizan la relación O1P/O2P. Se observa que 5 de las 6 O2P han perfeccionado sus servicios en 5 años. Ahora bien, no todos los servicios de la O2P son servicios estrella. Las O1P no siempre aprovechan los servicios prestados por la O2P, porque no son adaptados u oportunos a todas las O1P, por falta de información o porque los servicios buscan ante todo generar ingresos a las O2P.

**Tabla 8: Variables 1, 2 y 3 del ICC: afiliadas de la AF, afiliadas activas, cumplidoras de cuotas**

	TUSOCO		OEPAIC		AOPEB		CAAP		FINDEPRO		CIDERURAL	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020
% de afiliadas que son de la AF	100%	100%	100%	100%	72%	74%	100%	100%	100%	100%	90%	79%
evolución del nº afiliadas activas de la AF en 5 años	0%	10%	0%	-8,3%	-47%	13%	0%	0%	0%	0%	90%	0%
% O1P de la AF al día en sus cuotas de membresía	50%	55%	75%	18%	14%	33%	80%	60%	100%	100%	100%	100%

Se confirma que las 6 O2P son en su mayoría constituidas de organizaciones de la AF. En cambio, el crecimiento de afiliadas, en el quinquenio, es negativo para OEPAIC y nulo o mínimo para los demás, revelando una baja capacidad de atraer nuevas organizaciones de la AF. CIDERURAL ha crecido con coopac del área urbana o de centros mineros.

## PdE 9 ¿Cómo las O1P valoran su propia evolución desde la creación de la O2P? ¿Cómo ven la evolución del rol de ésta? ¿Cómo fortalecer capacidades cuando los socios tienen tamaño y grado de consolidación muy desiguales y una alta rotación de sus directivos y técnicos?

A continuación, se sintetiza las percepciones recogidas de las O1P con respecto a su O2P.

CAAP	Sigue percibida como algo externo, como un canal para tramitar el apoyo de SOS Faim. Existe recelos por compartir información debido a la falta de confianza hacia la CAAP, pero sobre todo a la falta de confianza en general. Con el apoyo del equipo proyectista de la CAAP, la perspectiva de tramitar y ejecutar proyectos tiende a disminuir este problema.
CIDERURAL	Ha logrado su mutación de organización mixta (IMF+OP) a una central de coopac. Apoyó a sus afiliadas a cumplir con las normas de la autoridad de regulación. Sus servicios son demandados y apreciados por la mayoría de las coopac que buscan un equilibrio entre fin social y financiero (o sea el grupo mayoritario según la tabla 3 ver cap.5.2).
FINDEPRO	Al no alcanzarse su principal objetivo (reconocimiento de las EFC por el Estado), FINDEPRO se ha replegado en brindar servicios convencionales de software, AT y capacitación en temas financieros. Las EFC han capitalizado estos servicios para profesionalizarse.
AOPEB	Posee una fuerte identidad ligada a la producción ecológica, pero se ha vuelto un canal para proyectos, generando "proyectitis" y distorsiones en el comportamiento de dirigentes. Las OPE no sienten que AOPEB les defiende a nivel nacional.

- Red OEPAIC Posee una fuerte identidad ligadas a la artesanía con identidad cultural, al trabajo con mujeres y a la pobreza de la población meta. Existe anuencia para compartir informes técnicos y financieros. Frente a la crisis actual, se perfila como un canal para comercializar mediante medios digitales y recibir apoyos.
- Red TUSOCO Es percibido con mucho potencial, pero la actividad de la Red se reduce a los proyectos y actividades de capacitación y AT. Existe recelos en compartir información y desarrollar servicios compartidos

Es difícil generalizar una respuesta a la PdE 9. Reconociendo los servicios recibidos de la O2P, los entrevistados que ven un desarrollo de capacidades de su organización, no lo atribuyen mayormente a la O2P, sino a esfuerzos internos y a otros aliados.

La mayoría de O2P no cuentan con una clasificación sistemática de sus afiliadas; sus PEI no contienen un diagnóstico de cada una de sus afiliadas, ni del conjunto. Por ende, su conocimiento es empírico e intuitivo. La consecuencia es no diferenciar el diseño de los servicios en función de las diferencias entre afiliadas.

Ver recomendaciones cap.8.2.1: Elaborar tipologías de afiliadas cruzando criterios económicos y de tamaño con capacidades de gestión (ICC) y sobre esta base elaborar un programa de fortalecimiento diferenciado para cada tipo de afiliadas.

Varias O2P han manejado fondos de subvención (FondoOECAS, FondOPES, CAAP), alimentados por subvenciones de SOS Faim o de FdH. Estos fondos pueden volverse poderosos instrumentos de desarrollo de capacidades, siempre y cuando hay principios claros y no negociables, reglas de acceso adaptadas y estimulantes y un ambiente sano de emulación entre afiliadas. En los tres casos mencionados, estas condiciones no fueron reunidos o no se mantuvieron y las experiencias no continuaron en general por disfuncionamientos observados en las O2P.

**PdE 10 ¿Qué evidencias tenemos que la labor de incidencia tiene resultados positivos para las socias de O2P? ¿Es un servicio valorado por sus socias? ¿Qué necesitan las O2P para que su labor de incidencia sea más efectiva?**

Es difícil medir la eficacia de la incidencia de manera objetiva, por ende, me basaré en las percepciones, argumentos y alternativas desde el punto de vista de las personas entrevistadas.

**Figura 4: Articulación de las organizaciones de la AF con el Estado (proyectos)**



En general, la IP se inserta en una modalidad de relacionamiento con el Estado y se suele reproducir viejos esquemas: se protesta, se reclama o se hace gestiones hasta obtener alguna

medida favorable

Como esquematizado en la figura 4, desde hace años la respuesta de los Estados es a través de la categoría “proyecto”, unidad administrativa que, al fin y al cabo, implica presupuestos canalizados vía ejecutores capaces de hacer llegar algún beneficio a las familias.

En general, la capacidad de los gobiernos sub-nacionales es débil para convocar a las OP, para elaborar y ejecutar políticas claras de apoyo a la AFS. Pero por el lado de las OP: su capacidad de IP a nivel local es también débil y atomizada. Tradicionalmente privilegiaron la IP a nivel nacional a través de sus gremios; los cuales no tienen una estrategia nacional de IP a nivel local (cómo lograr y cómo asesorar sus afiliadas para que obtengan apoyo estructural a nivel local).

**Tabla 9: Argumentos para el partenariado con O2P - 2ª parte = incidencia política (IP)**

Ventajas planteadas inicialmente y observadas en la práctica del trabajo con O2P	Desventajas observadas en la práctica	Argumentos para seguir trabajando con O2P
Abre la posibilidad de incidencia política (IP): mejorando la estructuración y representatividad del sector, en particular ante el Estado, cuando no existía un gremio sectorial (CAAP, CIDERURAL, FINDEPRO).	Alto costo y poca eficacia de la IP “tradicional” en Bolivia. En ambos países, entornos políticos desfavorables a la AF y sus organizaciones En Perú, el movimiento campesino y el movimiento cooperativo están fragmentados. Sin embargo, se abren y las O2P aprovechan nuevos espacios.	Se requiere un nuevo “repertorio” de lucha e identificar oportunidades de IP más eficaces. Para ello, inspirarse de otros actores que hacen IP.
Se espera el escalamiento al nivel nacional.	El riesgo de burocratización de O2P está latente. → juego de intereses de técnicos y dirigentes → pérdida de memoria institucional → mala transmisión de la información y aprendizajes → pasividad de los delegados → proyectitis	Para la CAAP y CIDERURAL, la IP – actividad no prevista en su mandato – ha sido un medio para legitimarlas ante los ojos del Estado, pero también de sus propias bases. Siempre supeditar la relación al Estado a la misión de la O2P. En caso de contradicción consultar a las bases y zanjar en AG.

### **PdE 11 ¿Cómo las O2P pueden influir para incluir de manera más decidida el tema de equidad de género en las organizaciones de base?**

En forma general, las O1P/O2P no escapan a la tendencia de la sociedad de marginación de las mujeres en los espacios públicos o espacios de poder. Sólo en las OEPAIC y en la Red, se observa que las mujeres ocupan más de la mitad de los cargos en los órganos directivos; lo cual es lógico por la gran mayoría de socias de base.

Los dirigentes son mayormente hombres y las O2P emplean más mujeres en cargos administrativos. Por influencia de parte de agentes externos (ONG, cooperación, Estado), las O2P reciben elaboran proyectos y a veces estrategias sensibles de género; pero existen bloqueos societales a mayor poder en favor de las mujeres.

Se puede esperar que las O2P prediquen con el ejemplo y esperar que poco a poco las cuestiones de género se discutan y se visibilizan en sus afiliadas. El tener y el aplicar una estrategia de género ayuda, pero no es determinante. Para demostrar esta hipótesis, se requiere información no sólo sobre sexo de participantes en actividades, sino verdaderos diagnósticos de género y estudios del impacto de las actividades sobre la distribución de roles en el seno de las familias, las comunidades y las organizaciones.

La figura 5 (PdE 13) sobre las características consideradas más importantes según las respuestas en el cuestionario en línea muestran que el tema de género/generación está presente, pero con

una prioridad baja (7<sup>mo</sup> lugar con 46% entre la 6 O2P); es más elevada en el caso de las dos redes y las 2 OP, pero realmente baja en el caso de las 2 IMF.

Con su variable 9, el ICC recoge como variable 11 no sólo la participación de mujeres sino su ocupación de cargos de poder; por ende, refleja un verdadero cambio en el comportamiento de hombres y mujeres. Se recomienda diagnósticos de género con un enfoque antropológico, que incluyan investigación y debate con miembros de las familias socias y dirigentes de las O1P.

### **PdE 12 ¿Cómo las O2P pueden influir para incluir de manera más decidida los temas de transición agroecológica y gestión ambiental sostenible en las O1P?**

La figura 5 (PdE 13) contribuye también a responder a la PdE 12, el tema ambiental llega al 6<sup>to</sup> lugar con 54% entre la 6 O2P. Lógicamente AOPEB lleva la delantera porque ésta es su misión.

SOS Faim y FdH apoyan la formulación de documentos normativos que apuntan hacia una producción ecológica, un sello sensible al medio ambiente y hacia el diseño de productos financieros verdes. Se trata clara y explícitamente de un proceso ideológico. Estos documentos ayudan, pero no se podrán aplicar a plenitud si no existe un incentivo económico para el productor ecológico, ya sea desde el mercado, ya sea desde el Estado.

No queda claro quién lleva la delantera en la promoción de la transición ecológica: si la O2P o sus afiliadas... De acuerdo a cada cadena productiva, existen alternativas de transición agroecológica propias<sup>6</sup>. Las O2P tienen un rol en la recolección de experiencias positivas, la difusión de información y la canalización de financiamientos verdes. En general, cada O1P ha resuelto o buscar resolver los problemas que implica la certificación orgánica y no esperan mayor apoyo de su O2P al respecto. La estrategia seguida por SOS Faim mediante AOPEB con las cooperativas cafetaleras orgánicas de Caranavi parece pertinente para articular el nivel local con el nacional, pero requiere de la sistematización de los aprendizajes, de una mayor difusión y de incluir esta experiencia en sus agendas de IP.

**Tabla 10: Variables 9 y 10 del ICC: poder de las mujeres y jóvenes**

	TUSOCO		OEPAIC		AOPEB		CAAP		FINDEPRO		CIDERURAL	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020
% de mujeres en el Directorio y órgano de vigilancia	20%	20%	63%	50%	20%	20%	0%	25%	0%	0%	0	20%
% de jóvenes en el Directorio y órgano de vigilancia	0%	0%	0%	0%	20%	20%	50%	0%	67%	0%	0%	0%
% de socios con sello/certificación orgánica <sup>7</sup>	nd	nd	29%	41%	nd	nd	78%	60%	nd	nd	nd	nd

Se recomienda: 1º) no dejar de lado la última variable de la tabla 10 en el cálculo del ICC, con el fin de que el ICC cubra también esta dimensión; 2º) orientar la IP también hacia los gobiernos locales, pues es más fácil obtener de ellos inversiones en protección de microcuencas y otros territorios libres de transgénicos, de agroquímicos, de productos turísticos naturales, etc.

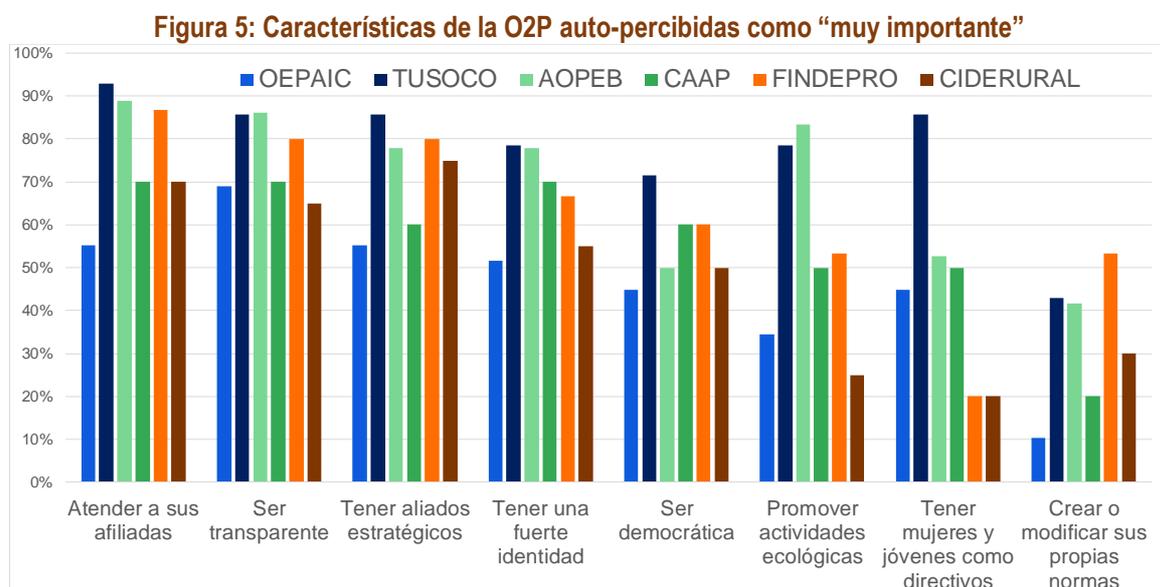
<sup>6</sup> El caso de TUSOCO es particular porque el "valor agregado" de la Red es orientar a los ETC a adoptar prácticas ecológicas y agroecológicas que son justamente el plus del turismo comunitario. La conservación del medioambiente es esencial para promocionar este tipo de turismo.

<sup>7</sup> En este informe esta variable tuvo que ser retirada del ICC por falta de datos. Recomiendo mantenerla en el ICC para cubrir los progresos de las capacidades en el tema ambiental. Pues, se trata de una variable que indica un verdadero cambio en el comportamiento de los productores.

### PdE 13 ¿Qué valoran estas estructuras de nuestro rol y acompañamiento estas estructuras? ¿Dónde o haciendo qué, les aportamos más "valor agregado"? ¿Y la evolución del modelo de intervención SOS Faim, de tipo directa hacia la O2P?

Las medidas normativas y éticas cuentan por 20 % en el puntaje del ICC. Es un aspecto omnipresente en las discusiones y en el tiempo de los representantes de SOS Faim en Perú y Bolivia. Se menciona frecuentemente casos de mala preparación, mala fe, malos manejos, corrupción, co-optación por motivos políticos, etc. que hacen que una OP que funcionaba bien, en algunos meses está paralizada y algunas terminan liquidadas. No debe sorprender ni considerarse como un "imprevisto": ocurre en sociedades comerciales, en sindicatos, en ONG y en el propio Estado. Las preguntas son: qué hacer en estos casos, hasta dónde compromete la relación de партнериado, cómo detectar los problemas, cómo anticipar las crisis.

La figura 5 coloca por orden de importancia (promedio de los porcentajes obtenidos) las características que deben reunir una O2P según la percepción de los participantes.



La exigencia de transparencia aparece en 2<sup>do</sup> lugar con un promedio de 76% entre las 6 O2P. La capacidad normativa aparece en 8<sup>vo</sup> y último lugar con 33%. Este resultado puede interpretarse como contradictorio o que la transparencia se percibe como un tema ético que no necesariamente pasa por la elaboración de normas, que suelen entenderse como estatutos, reglamentos, manuales, códigos.

El cuadro del anexo 9.6 presenta un detalle de las normas y medidas que las 6 O2P han tomado recientemente para perfeccionar sus normas y costumbres. Se excluyen las medidas tomadas para cumplir con exigencias externas, privilegiando las tomadas para generar la confianza entre O2P y afiliadas. Las 6 O2P han sido confrontadas a problemas éticos y a normativas no adaptadas a su realidad. Existe una gran diversidad de iniciativas, que van desde modificaciones de estatutos hasta cómo organizar reuniones; lo cual demuestra vitalidad. A su vez, no escapa a la mirada la visión formalista y del derecho positivo. Pese a las preguntas del evaluador, se valora poco o se da por descontado las costumbres y normas no escritas que muchas veces generan identidad y cohesión en una organización. Se resalta la idea de la red OEPAIC de difundir mediante videos cortos mensajes que estigmaticen o ridiculicen comportamientos inadecuados y por contraste estimulen comportamientos que apunten a la transparencia.

La capacidad normativa y ética ha sido sintetizada mediante una cuantificación de 3 variables, cuya ponderación cuenta por 20% en el ICC. La tabla 11 muestra que el mayor progreso en 5 años

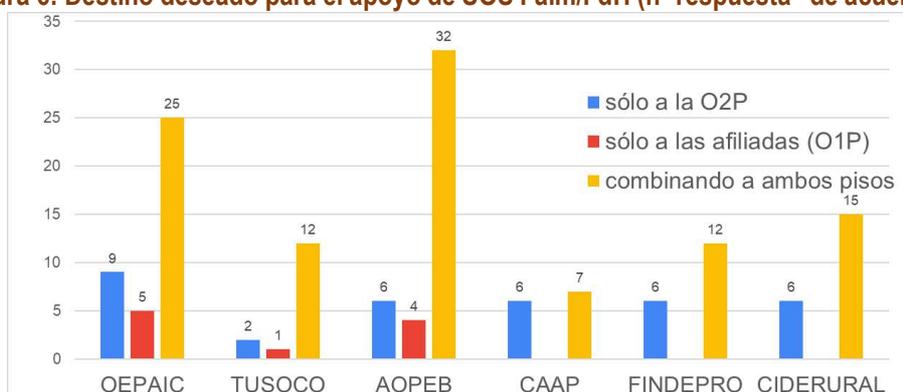
para las 6 O2P ha sido la adopción de un mayor número de medidas para promover valores éticos.

**Tabla 11: Variables 6, 7 y 8 del ICC: normas cotidianas y medidas éticas y para transmitir conocimientos**

	TUSOCO		OEPAIC		AOPEB		CAAP		FINDEPRO		CIDERURAL	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020
# normas se han creado/modificado en los 2 últimos años con relación a los servicios prestados	0	0	1	2	1	2	1	0	2	0	2	5
# medidas para promover valores éticos	0	1	0	3	0	1	0	1	0	1	1	3
# medidas para transmitir los conocimientos entre dirigentes	0	3	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1

La percepción del acompañamiento y aporte de SosFaim y FdH varía según el tipo de entrevistados. Cabe preguntarse también sobre la importancia que SosFaim y FdH dan a la visibilidad de su aporte.

**Figura 6: Destino deseado para el apoyo de SOS Faim/FdH (nº respuesta “de acuerdo”)**



La respuesta “De acuerdo con el apoyo combinando ambos pisos” es ampliamente dominante (83%) y constituye un llamado a continuar la misma modalidad en los casos de AOPEB, redes TUSOCO y OEPAIC, donde existe una opinión (minoritaria 8%) de apoyar sólo las O1P. Pero en los casos de FINDEPRO, CIDERURAL y CAAP, seguir la opinión de los participantes implicaría imaginar nuevas modalidades de intervención, pues la actual se concentra a nivel de la O2P.

#### **PdE 14 ¿Cómo encontrar el equilibrio entre la búsqueda de auto-sostenibilidad y la misión de la organización de fortalecimiento de sus bases? ¿cómo concilian las O2P sostenibilidad financiera y sostenibilidad social?**

En general, la inserción al mercado exige una especialización y profesionalización que excluye las OP y luego las familias más diversificadas. Los resultados de la PdE8 deben ser cruzados con la capacidad de cubrir sus costos; la tabla 12 recoge los principales argumentos.

Para no caer en la proyectitis (repartijas, pasividad de los beneficiarios, planes de negocios, competición entre afiliadas), es necesario definir claramente los principios que no se puede transigir. El riesgo es volverse funcionales a los objetivos del financiador (Estado) y perder de vista los intereses de la O2P/O1P y de las familias, o sea funcionar como un simple canal para la transferencia de recursos.

Tabla 12: Argumentos para colaborar con O2P – 3<sup>ra</sup> parte = auto-sostenibilidad

Ventajas planteadas inicialmente y observadas en la práctica del trabajo con O2P	Desventajas observadas en la práctica	Argumentos para seguir trabajando con O2P
Existe buena capacidad técnica y comercial para generar ingresos propios de la O2P.	Existen muchos obstáculos para impulsar un enfoque empresarial y tener éxito. La dependencia de SOS Faim y de la cooperación internacional no desaparece. Se genera dependencia de las fuentes de financiamiento estatales (proyectitis). Aparecen problemas de malos manejos y de insuficiente control interno.	→ sobre la base de las experiencias de fracaso (muchos) y de éxito (pocos), apoyar la creación de empresas subsidiarias especializadas → Certificación externa y/o Auto-certificación → Aprendizajes de proyectos eficaces y con impacto

Como se observó en 2019 con la CCCP, el incumplimiento del pago de las cuotas de membresía es un comportamiento recurrente en las diferentes O2P. Es un tema de preocupación por parte de SOS Faim/FdH que siempre han insistido sobre este aspecto sin éxito. Es un aspecto clave de la auto-sostenibilidad.

Tabla 13: Comparación de las cuotas de membresía y del nivel de cumplimiento según O2P

	derecho de ingreso € <sup>8</sup>	cuota anual €	% afiliadas de la AF <sup>9</sup> al día en su cuotas anuales	
			2016	2020
CAAP	1.184	263	80%	60%
CIDERURAL	579	632	100%	100%
FINDEPRO	779	779	100%	100%
AOPEB	316	90	14%	33%
red OEPAIC	130	52	75%	18%
red TUSOCO	52	97	50%	55%

La tabla 13 presenta, en euros, el valor promedio en los 5 años de los derechos de inscripción a una O2P y la cuota anual. Se ha simplificado para permitir una comparación dado que a veces el monto varía de acuerdo al tamaño de la afiliada.

Asimismo, se observa que hubo un ligero incremento en el cumplimiento de las cuotas en AOPEB y la red TUSOCO, un empeoramiento en la CAAP y la red OEPAIC. Mientras las dos O2P dedicadas a las finanzas rurales muestran un cumplimiento cabal. Para CIDERURAL, el pago de la cuota de ingreso da derecho a un Diagnóstico Organizacional y a un Diagnóstico Financiero “Alerta Temprana”. Se considera el estar al día en sus cuotas de membresía una variable clave del ICC, porque es una manifestación de lealtad y/o de satisfacción hacia los servicios prestados por la O2P. Sin embargo, esta percepción ha de ser matizada por la percepción de la O2P por sus afiliadas (ver PdE 9).

### PdE 15 ¿Cuál es el nivel de dependencia de las O2P de SOS Faim/FdH?

La tabla 14 muestra dos variables incluidas en el ICC: 1<sup>º</sup>) El número de aliados. 2<sup>º</sup>) La autonomía financiera.

<sup>8</sup> Se ha tomado un promedio del tipo de cambio sobre 5 años: 1 Euro ≈ 7,7 Bolivianos y ≈ 3,8 Nuevos Soles

<sup>9</sup> No se tomó en cuenta las afiliadas que son ONG, universidades, empresas o cuya cartera tenga menos de 10% dedicado a la agricultura.

Tabla 14: Variables 4 y 11 del ICC : Aliados estratégicos y porcentaje de autonomía financiera

	# aliados estratégicos con al menos un convenio, un contrato con un plan de trabajo plurianual (más de 3 años)		% autonomía financiera <sup>10</sup>	
	2016	2020	2016	2020
CAAP	2	4	37%	11%
CIDERURAL	2	5	35%	65%
FINDEPRO	2	3	2%	2%
AOPEB	5	7	15%	8%
red OEPAIC	3	7	17%	16%
red TUSOCO	2	5	3%	1%

Las 6 O2P son ampliamente dependientes de fuentes externas para cubrir sus costos operativos y con una tendencia a agravarse. Sólo CIDERURAL ha logrado incrementar su autonomía financiera. Se considera una variable clave del ICC porque una O2P autónoma en el plano financiero también tiene mayor autonomía para atender a sus afiliadas de la AF y resistir a presiones externas; se trata de una apuesta algo teórica, pues en la práctica no se cumple.

En las dos OP y en las dos redes se vislumbra un oportunismo ligado al voluntarismo de SOS Faim / FdH y otros aliados solidarios. Las afiliadas no consideran como su responsabilidad mantener el funcionamiento de su O2P, al contrario, les interesa sacar el máximo por un aporte mínimo hasta nulo. Los intentos de la Red TUSOCO por fijar cuotas extraordinarias y luego sanciones de no dar servicios a los ETC que no estén al día han fracasado. No existe ni la autoridad, ni la voluntad por hacer cumplir esta norma, pese a estar inscrita en estatutos y reglamentos internos. Existe también una gran facilidad para flexibilizar, postergar, suspender, condonar las cuotas por razones múltiples (enfermedades como la roya en el café, bajas ventas, Covid 19, etc.)

En contraste, las 2 IMF se observa una puntualidad en el pago de las cuotas, y hasta del pago por los servicios recibidos en el caso de CIDERURAL. Las razones de esta diferencia de comportamiento han de ser buscadas en la calidad de los servicios o simplemente en que las IMF manejan grandes cantidades de dinero, en relación a las cuales el monto de las cuotas es bajo.

El apoyo externo suele orientarse hacia la construcción de servicios especializados, que dependen de personal profesional remunerados y que terminan alejándose de las OS menos en capacidad de aprovechar estos servicios. El personal asalariado se preocupa para asegurar ingresos a la O2P, y menos para servicios sociales cuyo provecho es a largo plazo.

**PdE 16 ¿Puede una sola O2P llevar a cabo los 3 tipos de actividades: fortalecimiento de capacidades, incidencia y actividades económicas? ¿O se tiene que alentar empresas para realizar actividades económicas? En el caso de sí: ¿Con qué modelo de gobernanza y que tipo de relación con la O2P?**

La separación de actividades obedece a la idea según la cual, a mayor especialización, mayor eficiencia. En teoría, la distinción entre las funciones y roles de las O2P/O3P está clara:

- ⇒ Los gremios, cuya función es representar las afiliadas y el sector y realizar incidencia política (IP) - un gremio debe ser subsidiado por sus bases, por el Estado.
- ⇒ las O2P económicas – al igual que las OP o IMF afiliadas – deben alcanzar su auto-sostenibilidad.

<sup>10</sup> ingresos propios / costos operativos; no se considera los financiamientos de cooperación internacional como ingresos propios; los gastos de inversión se excluyen de los costos operativos.

⇒ Las O2P que dan AT y reforzamiento de capacidades – les resulta difícil cobrar el costo real de los servicios a las O1P de la AF, por lo tanto, requieren un subsidio parcial.

En la práctica, existen una mezcla de funciones en las 6 O2P evaluadas. Si bien se han constituido con el objetivo de prestar servicios a sus afiliadas, todas han realizado IP con más o menos intensidad. CIDERURAL y CAAP lo han hecho pese a que no estaba previsto en sus objetivos, han aprovechado espacios de representación vacíos o dejados vacíos por otros gremios y han ganado legitimidad al hacerlo.

El estudio no arroja una respuesta tajante a la PdE 16 ni una recomendación hacia la especialización o la diversificación. Tanto en Bolivia como en Perú, los gremios nacionales son débiles y canalizan sólo ciertas demandas del sector de la AFS, las organizaciones económicas son incitadas a aprovechar oportunidades para hacer IP. Asimismo, las O2P aprovechan oportunidades para gestionar proyectos orientados al desarrollo de capacidades propias y de sus afiliadas. En base a los últimos 4 años y a la actual recesión generalizada, no hay perspectivas de incremento de ingresos propios, ya sea por aportes de las afiliadas, ya sea por utilidades de empresas propias. Cabe ser pragmático: en función de sus características legales y de su contexto, cada O2P debe buscar un equilibrio probablemente inestable entre las oportunidades que ofrezcan tanto la cooperación internacional como el Estado y las necesidades de sus afiliadas.

### **PdE 17 En particular para las OP, ¿Cómo asegurar que, cuando se realizan actividades de comercialización por la O2P, éstas realmente benefician a sus afiliadas y sin competir con ellas?**

Generar ingresos a partir de empresas ha sido una estrategia implementada por TUSOCO, OEPAIC, AOPEB y CAAP. A la fecha de la evaluación la rentabilidad de dichas empresas ha sido débil (CAAP FOOD, canastas ecológicas de AOPEB durante la pandemia) hasta negativa (TUSOCO Viajes, Integrarte, Super Ecológicos de AOPEB). El balance es globalmente negativo en CAAP, OEPAIC, TUSOCO, AOPEB y FINDEPRO. Sus unidades empresariales no logran despegar, además proporcionan servicios gratuitos a sus afiliadas. El único caso es CIDERURAL que tiene una política de cobranza por los servicios prestados, diferenciada según la cantidad de activos de la coopac.

La red OEPAIC gana mucha cohesión y legitimidad ante las O2P gracias a su brazo económico y comercial; la decisión ha sido tomada de constituir una sociedad comercial IntegrArte SRL. La caída de las ventas locales por turistas obliga la Red a buscar otros canales; la creación de una marca, la implementación de la tienda virtual, la participación a ferias virtuales y otros mecanismos de difusión por redes sociales están en implementación, pero están lejos de satisfacer las necesidades de la-os artesana-os.

A nivel de AOPEB y CAAP, no se han detectado por ahora problemas de competencia con las afiliadas las cuales han desarrollado anteriormente sus propias marcas y propios canales de comercialización. Pero se debe a volúmenes comerciales bajos de las O2P. Esta situación podría complicarse si la O2P logra incrementar significativamente sus volúmenes de venta. Para evitarlo, las O2P deben establecer acuerdos claros con sus afiliadas.

La agencia TUSOCO Viajes no cumplió su objetivo de abastecer turistas para los ETC. Los ETC más dinámicos tienen sus propios canales de difusión y de captación de turistas y no necesitan de TUSOCO Viajes. La presencia de esta agencia en el marketing digital es débil.

Al crear una caja central para manejar directamente la liquidez y dar préstamos a las coopac, CIDERURAL compite con las coopac que prestan a otras cooperativas o podrían hacerlo. Como planteado en 5.2, cabe definir el ámbito de intervención de la caja central.

## 7 Conclusiones por criterio CAD

La lógica del partenariado implica una colaboración de largo aliento, por una duración superior a un programa quinquenal, por lo tanto, en este informe los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad han sido enfocados con una visión temporal superior a la de la duración de un proyecto.

### 7.1 Pertinencia

#### 7.1.1 El programa es pertinente en general, pero su diseño atomizado y con diagnósticos limitados

La intervención del programa SIA ataca un problema que limita a las familias campesinas salir de la pobreza: la debilidad de sus organizaciones. El apoyar O2P es un medio pertinente para desarrollar las capacidades de las O1P. La mayoría de las hipótesis y postulados que manejan SOS Faim y FdH desde los años 2000 y 2010 siguen válidas.

Las particularidades de cada partenaireo suelen imponerse a la lógica programática. Existe una tendencia y un riesgo de prorrogar el apoyo de programas anteriores y a producir una dependencia. La aprobación de nuevos apoyos no se basa en la actualización del auto-diagnóstico, no se vuelven a dibujar árboles de problemas para cada quinquenio, en particular en lo que a la relación con las afiliadas se refiere. Adicionalmente los componentes o resultados de los marcos lógicos individuales son temáticos y no identifican ni se basan en las necesidades y capacidades de las diferentes categorías de actores (familias, comunidades, personal asalariado, directivos, proveedores, clientes, etc.).

El sistema de monitoreo de SIA da mucha autonomía a nivel de partenaireo y de país, pero no permite elaborar una síntesis a nivel de varios partenaireos y tampoco del Programa. En efecto, está basado en indicadores de desempeño que han sido propuestos por cada partenaireo (cada O2P en este caso). Si bien el sistema permite medir el número teórico de beneficiarios totales, así como el número de productores alcanzados por los servicios de las O2P, no existe IDD comunes, acumulables ni para medir el desarrollo de capacidades de las O2P. De ahí mi propuesta de ICC.

#### 7.1.2 Tensión entre la especialización y la diversificación

En cuanto a los servicios que presta la O2P, existe una tensión entre la tendencia a la especialización por razones empresariales, lo cual choca con 1º) la dispersión de la demanda que suele haber debido a la heterogeneidad de las O1P y, 2º) con la necesaria diversificación para garantizar cierta resiliencia.

También hay tensión entre la legitimidad sociopolítica y la auto-sostenibilidad; la primera es la que da nacimiento a la O2P para resolver una necesidad sentida de parte de las O1P fundadoras; la segunda se alcanza mediante la prestación de servicios a las O1P; pero muchas veces éstas no pueden pagar el costo y por ende se mantiene una dependencia de financiamientos externos: cooperación internacional y en una menor medida del Estado.

#### 7.1.3 Gradualidad en las modalidades de apoyo, pero no linealidad

La figura 7 – inspirada básicamente de la historia del apoyo a la CAAP y antes sus afiliadas, pero aplicable a las otras O2P - muestra una gradualidad ideal en el tipo de apoyo otorgado por SOS Faim. Se observa una evolución de desde lo más concreto y más tangible para las familias campesinas hacia lo más abstracto y lejano de lo cotidiano de las familias, pero con la hipótesis – a reescribir cada vez – de que la IP o el desarrollo de las capacidades y servicios de las O2P

repercute en beneficios para las familias.



Ahora bien, así como la historia del desarrollo de una OP no es lineal, el apoyo que brinda SOS Faim y FdH tampoco es tan lineal y gradual como se quisiera. En 2020, frente a la caída brutal de las ventas a turistas, la Red OEPAIC ha transformado el apoyo de SOS Faim en un proyecto de emergencia que consiste en apoyo en insumos y pequeñas infraestructuras para la producción hortícola.

#### 7.1.4 La "proyectitis"

La experiencia de la Central Café&Cacao (ver informe de 2019) muestra que es necesario ser cauto para no caer en la proyectitis (hacer proyecto por hacer proyecto, porque la oportunidad se presenta). Resistir a la lógica avasalladora de los fondos concursables públicos exige tener una gran claridad estratégica, para aprovechar los recursos externos sin dejarse llevar por la lógica de corto plazo y distraer su personal. Esta reflexión aplica hoy para la CAAP que apoya a sus afiliadas a aplicar y ejecutar proyectos con fondos públicos, y para AOPEB que ejecuta varios proyectos de cooperación internacional incluido SOS Faim. La tentación es grande porque las afiliadas y los dirigentes esperan del gerente que consiga dinero para la organización.

Ni las O2P ni SOS Faim han sacado formalmente lecciones de una década de ejecutar proyectos. No era el objetivo de este estudio, pero van algunos aprendizajes, basados en gran medida en observaciones y argumentos de las personas entrevistadas, personal de las O2P/O1P:

- ⇒ No hay suficiente monitoreo a los efectos de los proyectos. La O2P no logra financiar ni institucionalizar la función de monitoreo / evaluación. No tienen una base de datos de O1P afiliadas. Por ende, no hay una verificación sistemática de la relación causa-efecto entre la ejecución de proyectos de AT, capacitación o equipamiento y el desempeño en temas de democracia, transparencia, cantidad y calidad de la producción, etc.
- ⇒ En Perú, a partir de 2016, disminuyeron los fondos concursables (AGROIDEAS, Fondoempleo, etc.), aunque haya aparecidos nuevos (Procompite, FAEAGRO). Todo parece indicar una relación con el nivel de ingresos fiscales y las crisis políticas. Se presiente que, antes que objetivos productivos, el Estado reorienta sus intervenciones hacia temas sociales, medioambientales o de lucha contra las drogas.
- ⇒ La exigencia de contrapartidas, lógica en término de apropiación, puede dejar las O1P/O2P en situaciones más precarias que al inicio. Procompite co-financia no más de 50% del costo de un plan de negocios!
- ⇒ Los financiadores condicionan los proyectos en función de sus propios fines, lo cual se revelan a veces ser políticos. El ejecutor al aceptarlo se vuelve funcional al Estado.
- ⇒ Los proyectos atomizaron las iniciativas y distrajeron las O1P/O2P de su misión institucional; tendieron a volverse rutina, a generar empleo para los profesionales y a perder su carácter

experimental. La consecuencia es la tendencia a alinearse a una lógica ONG de ejecución de proyectos y a perder el fin social y de representación política de un sector de la AFS.

## **7.2 Eficiencia**

### **7.2.1 Trabajar con O2P es eficiente, pero introduce un intermediario en la gestión del ciclo del proyecto**

El modelo de intervención vía las O2P permite realizar ahorro en personal para SOS Faim y FdH y alcanzar más O1P y por ende más familias. La eficiencia del apoyo de SOS Faim es alta porque se trata de un apoyo parcial y decreciente al personal de planta de la O2P, que por ende pretende estimular la movilización de recursos propios de la O2P. Con pocos recursos, pero estratégicamente colocados, dicho apoyo permite incrementar los ingresos de las afiliadas y de las unidades de negocio de las O2P, a cuya inversión SOS Faim/FdH han contribuido en años anteriores y apalancar financiamientos de fuentes nacionales.

Sin embargo, comparado con la opción de trabajar directamente con O1P, se aleja de las familias campesinas, se controla menos factores que influyen a las O2P y sus afiliadas sobre todo cuando hay mucha heterogeneidad.

Trabajar con O2P introduce un intermediario en la relación con las familias. Como toda intermediación, ésta plantea nuevos desafíos y exige nuevas capacidades.

### **7.2.2 La planificación no es adaptada**

Los PEI de las O2P suelen ser ejercicios confiados a consultores (inclusive con fondos SIA). En general, el diagnóstico que presentan de las características de las afiliadas es pobre. Por ende, la planificación se centra en la O2P y no en la articulación con las O1P. El PEI es un documento culto - por no decir oculto - que sólo es manejado en su concepción y en su utilización por un puñado de personas, básicamente el gerente y algún técnico. Ocurre como con los estatutos puede volverse un instrumento de manifestación de poder.

Como en el Estado, los POA de las O1P/O2P son el verdadero instrumento presupuestario. Desafortunadamente su elaboración y luego su gestión suelen estar concentrada entre las manos de la gerencia.

### **7.2.3 Incipiente gestión de la información**

El manejo de información es deficiente en algunas O2P e insuficiente en las 6 O2P. En general, se limita a datos consolidados del negocio de sus afiliadas (volúmenes de venta, carteras vigentes y vencidas), haciendo notar que la información a nivel de las familias se reduce al número de socios totales (sin siempre distinguir los que son activos de los que ya no lo son) y al sexo. No hay consolidado acerca de la edad, si tienen sellos orgánicos o alguna otra certificación, alguna variable acerca del acceso a servicios de educación o de salud, tenencia de la tierra o de animales o de otros bienes, etc.

Es lamentable porque un buen manejo de la información – aunque sea poca, pero actualizada y fidedigna – permite alcanzar varios efectos:

- 1) Conocerse a sí mismo (capacidad de autodiagnóstico).
- 2) Revela la confianza que existe entre las O1P y la O2P.
- 3) La información privada se vuelve pública cuando la valida el Estado.
- 4) Es un incentivo a la transparencia.
- 5) Es un insumo para la planificación anual y pluri anual (estratégica) intrínseca.

- 6) Es una contribución de las organizaciones campesinas a la planificación del Estado: elaboración de PTDI en Bolivia, PDC en Perú. Pero también de otras organizaciones de solidaridad como SOS Faim o FdH.
- 7) Es útil y necesario para la toma de decisión.
- 8) Permite medir el impacto de los servicios de la O2P y de los proyectos externos.
- 9) Es un arma para la IP.

En general, las IMF poseen un eficiente manejo de la información financiera, pero limitado a esta dimensión. Afortunadamente, la Coopac NorAndino invirtió en el diseño de un software para levantar información de índole productivo, social y ambiental desde el análisis del solicitante de crédito; CIDERURAL y sus otras afiliadas aún no siguen este ejemplo. Asimismo, FINDEPRO con la Fundación Alemana está diseñando un sistema con el mismo objetivo.

En general, los informes de las O2P al programa SIA son básicamente de contexto y de análisis de las dificultades, pero poco explican los resultados alcanzados por la O2P y su contribución a las metas planificadas. Los informes narrativos no se apoyan en las matrices Excel de seguimiento a los IDD. Tampoco hacen referencia a su plan estratégico y sus metas. Pese a que los convenios de socios con SOS Faim/FdH invitan a redactar un solo informe institucional, la lógica proyectista parece haberse impuesto.

#### **7.2.4 Hay tensión entre conocimiento técnico y conocimiento popular**

La aspiración de muchos campesinos es que sus hijos salgan profesionales. Existe un prestigio de los técnicos desde el momento que salen de la universidad con un diploma. Al mismo tiempo, los técnicos experimentan una gran inseguridad al observar o intuir que sus propuestas no son adoptadas por los campesinos. Desafortunadamente el conocimiento técnico es fuente de poder y de remuneración, algo que vuelve desequilibrada la relación con los campesinos que siembran sin garantía de tener una cosecha y una remuneración.

Muchas de las crisis de las O2P/O1P provienen de conflictos, deshonestidad, aprovechamiento de su poder por los técnicos (gerentes, agrónomos, abogados, etc.). Felizmente existen también muchos técnicos comprometidos con la AFS y que aceptan remuneraciones por debajo de su experiencia y se vuelven pilares de su OP, y a veces les toca enfrentarse a dirigentes inescrupulosos o poco comprometidos.

### **7.3 Eficacia**

#### **7.3.1 Existe una tendencia a la masificación de los servicios**

Globalmente, en las matrices de seguimiento al marco lógico global del programa SIA, se observa un incremento del número de productores que tienen acceso a servicios financieros y a asistencia técnica, lo cual indica eficiencia. El indicador de aplicación de los conocimientos o de las técnicas introducidas muestra también un incremento. El apoyo de SOS Faim/FdH ha consistido sobre todo en diseñar servicios nuevos y perfeccionar los existentes con el fin de brindar un servicio de alta calidad profesional. Sin embargo, no ha sido posible ni era el objetivo de esta evaluación corroborar la medición de la aplicación de los conocimientos nuevos o de las técnicas introducidas a nivel de las chacras familiares.

#### **7.3.2 Los servicios estrella**

Un “servicio estrella” es un servicio prestado por la O2P con alta calidad profesional, que corresponde a una demanda de la mayoría de afiliadas y que tiene un impacto en la AF. La expresión proviene de FOGAL, quien lo considera como un requisito para prestar o garantizar una

OP o una IMF. En el caso de las 6 O2P, se menciona muchos servicios prestados a las afiliadas (inclusive se leen listas largas en sus páginas web) pero no todos los servicios se valen, ya sea porque han dejado de prestarse o no existe una demanda clara y solvente para ellos.

En el archivo colaborativo, se identificaron los servicios “estrella” prestados a las afiliadas que impactan la AFS, con una definición restrictiva: alta calidad profesional, fuerte demanda, sistematización potencial mediante una ficha técnica. La tabla 15 muestra una tendencia creciente en 5 de las 6 O2P.

**Tabla 15: Número de servicios estrella<sup>11</sup> en cada O2P y su evolución**

	2016	2020	evolución
TUSOCO	2	2	→
OEPAIC	3	5	↑
AOPEB	2	4	↑
CAAP	0	3	↑
FINDEPRO	2	3	↑
CIDERURAL	2	5	↑

Esta variable no ha sido considerada parte del ICC porque no interesa que una O2P tenga muchos servicios, ni siquiera muchos servicios estrella, pues es poco probable que sus afiliadas tengan la capacidad de absorber tantos. En cambio, interesa que tenga al menos UN servicio estrella.

### 7.3.3 Incidencia política

El objetivo de la IP subvencionada por SOS Faim se ha centrado mucho en la obtención de leyes favorables a la AFS. Es necesario, pero no suficiente. Existe la esperanza que algún día el Estado retomará sus prerrogativas en tener verdaderas políticas agrarias en favor del campesinado, de la soberanía alimentaria, del cuidado del medio ambiente, etc. La realidad de ambos países muestra que desde hace años las prioridades son otras y que la IP de otros grupos de intereses es mucho más eficaz.

Por ejemplo, el objetivo de revisión de la ley 3525 no ha sido alcanzado por AOPEB, 14 años después. Si bien existe reconocimiento legal de la agricultura ecológica, el marco legal del CNAPE no ha sido actualizado en conformidad con la estructura orgánica del Estado aprobado en la Constitución de 2009. Algo similar pasó con la red OEPAIC y la red TUSOCO: sus sectores han sido reconocidos por ley; poseen agendas y propuestas, pero insuficiente capacidad para lograr que sean consideradas por los ministerios y transformadas en políticas públicas con presupuesto consecuente.

A raíz de la pandemia y de la crisis económica, se han abierto espacios de concertación con el Estado para CAAP y CIDERURAL – a través de CONVEAGRO – logrando un reconocimiento de las Coopac como posible canal para los fondos de ReactivaPeru/FAEAGRO y para los productores de granos andinos, hasta entonces no representados.

Frente al tiempo, recursos y energía requeridos para hacer IP a nivel nacional y la pobreza de los resultados, las O2P han realizado y/o apoyado sus afiliadas a hacer IP a nivel departamental (CAAP con el GORE Cuzco, acceso a fondos PROCOMPITE) pero sobre todo municipal TUSOCO (leyes

<sup>11</sup> Ver discusión caso por caso en el archivo Excel (anexo 9.7). **TUSOCO**: capacitación y AT para 1º) aspectos contables y empresariales; 2º) calidad de los servicios turísticos. **OEPAIC**: 1) organización de ferias; 2) Escuela Artesanal; 3) Fondo Artesanal Solidario; 4) tienda virtual; 5) servicio de apoyo exportación. **AOPEB**: 1) certificación en SIG y SPG. 2) Escuelas Ecológicas; 3) AT en SAF, 4) comercializadora. **CAAP**: 1) AT producción transformación comercialización certificación; 2) elaboración y seguimiento a proyecto. **FINDEPRO**: 1) soporte al sistema de información y administración, 2) Asesoramiento Legal, 3) Capacitación. **CIDERURAL**: 1) servicio corporativo, 2) desarrollo de competencias UNICOOP Perú, 3) desarrollo de capacidades de gestión, 4) Caja Central, 5) Innovación y desarrollo tecnológico.

municipales, ferias, arreglo de caminos, etc.), AOPEB (mesa en Caranavi).

### 7.3.4 Capacitación

La capacitación es uno de los principales destinos de los recursos aportados por SOS Faim/FdH. En general, se cuenta y se informa la cantidad y el sexo de personas capacitadas, pero no hay informes ni indicadores sobre 1º) la aplicación de los conocimientos; 2º) la permanencia o la rotación del personal capacitado y su recuperación en la misma O2P, en sus O1P o en otras organizaciones campesinas. 3º) el compromiso que los capacitandos adquieren con su organización y con la O2P. Al respecto cabe saludar la voluntad de institucionalizar procesos de formación más integrales como las escuelas ecológicas de AOPEB, la escuela artesanal para OEPAIC o UNICOOP de CIDERURAL – quien según su informe 2020 ha capacitado a más de 1000 personas desde 2017 – en el desarrollo de competencias que implica capacitación y acompañamiento. Pero estos esfuerzos no evidencian la relación de causa-efecto.

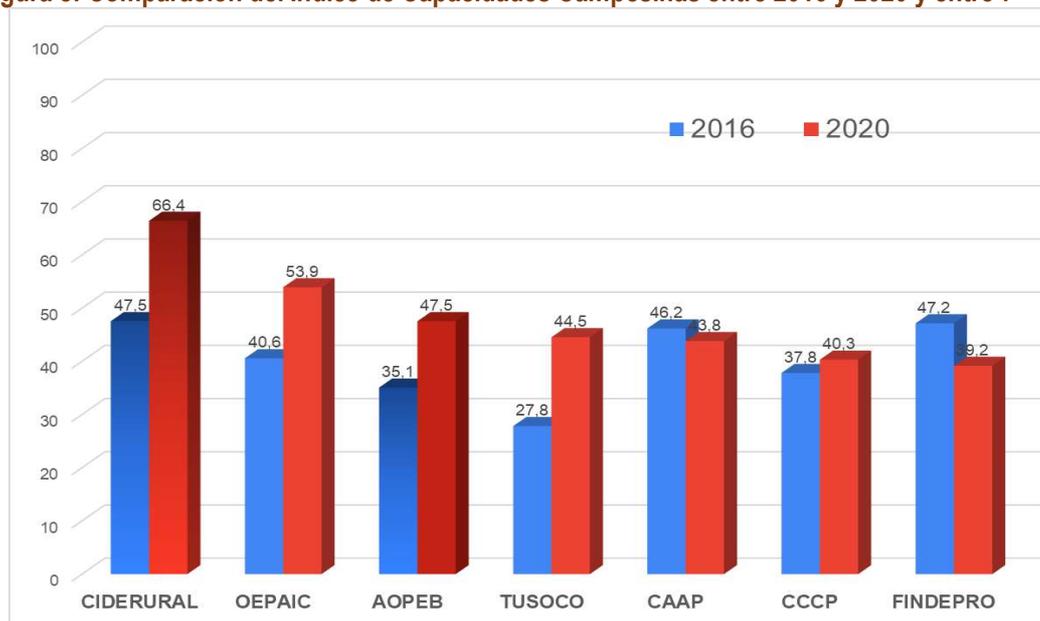
Al mismo tiempo sigue generalizada la no-comprensión de la contabilidad y de los EEFF por parte de los dirigentes campesina-os de las cooperativas o asociaciones. Sólo CIDERURAL ha emprendido una capacitación transversal a todos los dirigentes de sus afiliadas sobre cómo interpretar los EEFF de una COOPAC.

Los contadores, abogados y técnicos no saben – algunos no quieren – explicar de manera asequible la forma cómo se les enseñó a codificar sus conocimientos en la universidad. Algunos utilizan estos conocimientos como una forma de discriminación y de afirmación de su poder (licenciado, ingeniero, doctor, ...) sobre los que no han ido a la universidad, que es el caso de la mayoría de los miembros de los órganos de gobernanza de las organizaciones.

## 7.4 Impacto = empoderamiento de las O2P

El índice de capacidades campesinas (ICC) es un instrumento que sirve para medir el empoderamiento y la orientación hacia la agricultura familiar de las O2P. El ICC pretende cuantificar una síntesis del proceso de desarrollo de capacidades de las 6 O2P de la evaluación.

**Figura 8: Comparación del Índice de Capacidades Campesinas entre 2016 y 2020 y entre 7<sup>12</sup> O2P**



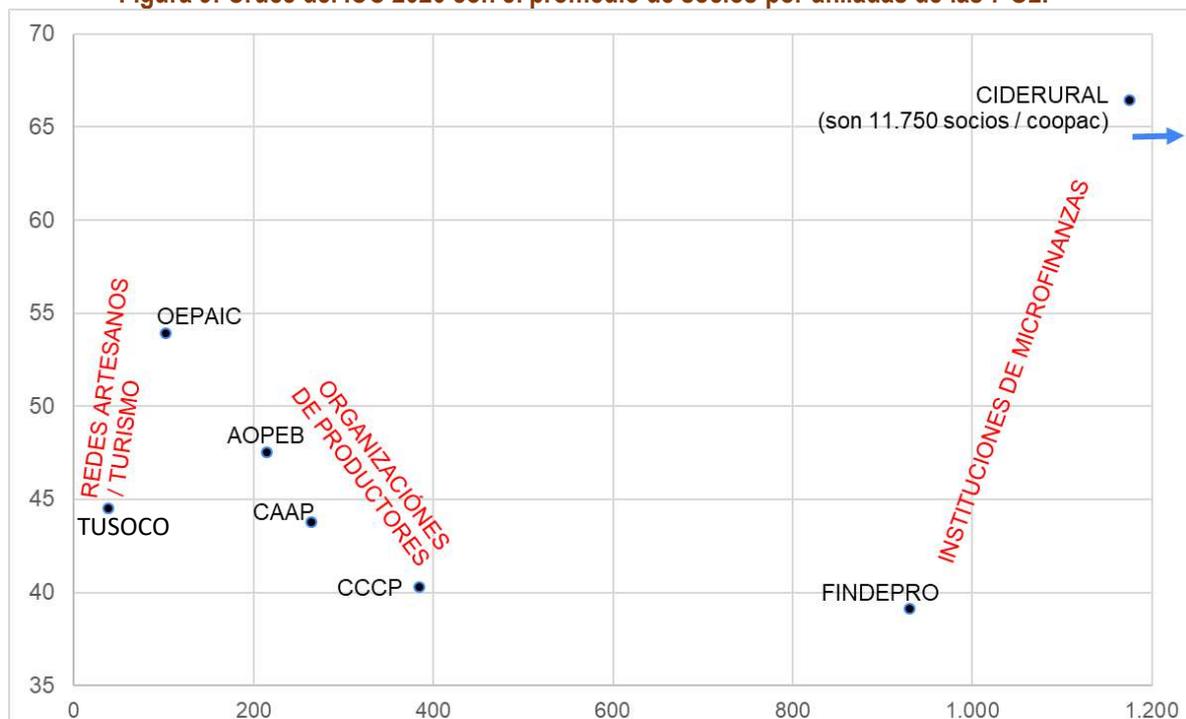
<sup>12</sup> Con el fin de ampliar la muestra, en la figura 8 se incluyó una séptima O2P: la CCCP. En el caso de la CCCP, no realicé ninguna investigación

Se trata de una síntesis aritmética con todas las limitaciones de este tipo de ejercicio: selección de 11 variables para las cuales se cuenta con información (se abandonaron dimensiones como la identidad o variables como la superficie en agroecología); ponderación entre dimensiones (50% para la relación O2P-O1P, 20% para la capacidad normativa y la innovación en la gobernanza; 15% para la representación de género y jóvenes y los sellos orgánicos; 15% para las alianzas).

Las O2P están ordenadas por orden decreciente del ICC del año 2020. Los comentarios más evidentes que surgen de la figura 8 son los siguientes:

- 1) Hay 17 puntos de diferencia entre la puntuación más baja y la más alta; lo cual no es mucho en una escala de 1 a 100. Refleja que SOS Faim / FdH colaboran con organizaciones con un nivel aceptable de desarrollo intrínseco y de orientación hacia la AFS.
- 2) 4 de las 6 O2P han experimentado un claro incremento de sus capacidades entre la línea de base de 2016 y el valor actual (a fines de 2020). Sólo FINDEPRO y CAAP se encuentran hoy en una situación inferior a la de 2016. Para poder atribuir el empoderamiento al acompañamiento de SOS Faim/FdH, se requiere un análisis más fino, pero es razonable hacer la hipótesis de una relación de causa-efecto positiva.
- 3) Se distingue 3 tipos:
  - a. CIDERURAL destaca con 12,5 puntos más que el siguiente rango, ocupado por la Red OEPAIC,
  - b. La red OEPAIC supera la siguiente con 6,4 puntos,
  - c. AOEPB, la red TUSOCO, CAAP, CCCP y FINDEPRO obtienen puntajes con diferencias consecutivas inferiores a 3,5 puntos.

**Figura 9: Cruce del ICC 2020 con el promedio de socios por afiliadas de las 7 O2P**



La figura 9 muestra el cruce del ICC con un indicador de cobertura (aquí el nº de socios promedio de las afiliadas, pero no tenemos datos centralizados sobre volumen de venta, resultados de los

adicional para este informe, sólo me basé en el informe y datos de respaldo de la evaluación realizada a fines de 2019.

ejercicios o superficie en agroecología...) conduce a reagrupar las O2P según su rubro principal:

- 1) CIDERURAL y FINDEPRO, una IMF peruana y una boliviana, se caracterizan por su importante cobertura en nº de familias socias (11.751 y 931); pero se ubican en los extremos de los valores del ICC.
- 2) CAAP y AOPEB, una O2P peruana y una boliviana, una regional y una nacional, se caracterizan por un promedio similar de nº de socios /afiliada (214 y 264 y un valor del ICC similar. A este grupo se puede agregar la CCCP.
- 3) Las dos redes OEPAIC y TUSOCO, ambas bolivianas, se caracterizan por un promedio más bajo de socios por afiliada (102 y 31), pero por valores extremos del ICC.

La figura 9 invita a formular la siguiente hipótesis – implícita en las estrategias de selección de partners de SOS Faim/FdH: a través de IMF se orienta el apoyo hacia muchas familias que acceden básicamente a servicios financieros; con OP agrícolas se alcanza menos familias, pero un acceso a servicios de transformación, comercialización y AT; con redes especializadas, se alcanza pocas familias, en promedio más pobres, pero con un fuerte apoyo en la diversificación.

Se concluye también que el desarrollo de capacidades es independiente del tamaño de la organización, del sector económico o del país.

## 7.5 Sostenibilidad

### 7.5.1 El trabajo en redes

La lógica del partenariado busca en esencia una relación horizontal. Se asemeja a un trabajo en red, donde se conectan los contactos de SOS Faim y los contactos de los partners. Este principio de compartir le proporciona sostenibilidad a las relaciones, que precisamente rebasan – tanto en duración como intención – la ejecución de un mero proyecto. Guy Le Boterf<sup>13</sup> propone 3 condiciones para el éxito de una red, que se convierten en 3 dimensiones para evaluar la pertinencia y eficacia de una red:

- a. El poder cooperar en red: la relevancia de la membresía y su evolución, la gobernanza y estructura de poder, el pilotaje y facilitación, las reglas socialmente aceptables;
- b. El deseo de cooperar en red: la visión compartida del cambio, la visión del rol de cada miembro y su valoración, el valor agregado esperado y medible, la participación, la confianza, la convivialidad;
- c. El saber cooperar en red: lenguaje común, herramientas, comunicación, infraestructura, capitalización y bucles de aprendizaje.

### 7.5.2 Subvención y Comunicación

El incumplimiento de sus propios estatutos y reglamentos por la mayoría de las O1P y O2P en lo que se refiere al pago de cuotas de membresía es significativa de la crisis por la cual atraviesan, pero también de las distorsiones que introducen los apoyos de ONG solidarias como SOS Faim y FdH. En este punto, para evitar la parálisis, existe flexibilidad con los principios.

La visibilidad de SOS Faim y FdH es baja. Sólo conocen las personas directamente involucradas en las actividades. Entre las O2P (personal y directivos) no existe un conocimiento claro difundido sobre la misión y la visión de SOS Faim ni su estrategia (¿por qué apoyan a sus partners?). Y mientras más uno se aleja de la O2P, menor es dicho conocimiento. Algunos dirigentes no conocían qué era la agricultura familiar.

<sup>13</sup> 2008 Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective. [www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravaillenreseau.pdf](http://www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravaillenreseau.pdf)

El principio de subvención está en el centro del quehacer de SOS Faim y FdH, junto con el diálogo político-institucional y la asistencia técnica. Una subvención es una donación condicionada. La condicionalidad se refleja en los convenios, presupuesto, marcos lógicos e indicadores, pero suele ser comprendida de forma oportunista y distorsionada por las O2P, sus O1P afiliadas y a fortiori por las familias campesinas. Es decir, buscan aprovechar la subvención minimizando la movilización de sus propios recursos. La transparencia de la subvención, es decir de su condicionalidad tiene que ver con la estrategia de comunicación: ¿qué mensaje se quiere transmitir? ¿A qué público? ¿Qué visibilidad desean tener SOS Faim/FdH?

### 7.5.3 El costo de los servicios

La aspiración a la calidad de los servicios implica que son caros y no pueden ser soportados por la/os usuaria/os. Existe una contradicción entre la aspiración a brindar de servicios de alta calidad profesional y la incapacidad de los beneficiarios a financiar parte del costo de los mismos – años tras años. Sólo CIDERURAL y AOPEB han logrado cobrar por los servicios prestados, sin llegar nunca a cubrir los costos operativos implicados por la prestación de servicios. CIDERURAL lo logra en 65% en 2020 y aspira a la autonomía financiera completa; las otras O2P no se lo plantean. Ninguna evidencia la parte del subsidio externo encerrada en los servicios.

Cabe preguntarse si realmente están aprovechando dichos servicios y si éstos son pertinentes y si éstos alcanzan el nivel de calidad anunciado. De ser el caso sus emprendimientos, cooperativas, asociaciones deberían alcanzar cierta capitalización, que a su vez debería permitirles buscar nuevos proveedores de servicios adaptados a sus necesidades.

### 7.5.4 La generación de ingresos

No existe una correlación entre el ICC, el país o el sector de la O2P y la estrategia de incrementar su auto-sostenibilidad. Identifico las 3 estrategias siguientes:

1º) La solución de gestionar proyectos es privilegiada por CAAP y AOPEB permitiéndoles captar recursos estatales e internacionales (importantes en el caso de AOPEB). Dichos montos permiten contratar un equipo profesional amplio para la formulación, la gestión y la ejecución de proyectos en las O1P (CAAP) y a nivel central (AOPEB). Sin embargo, el balance es globalmente desfavorable: no se han generado capacidades de auto-sostenimiento en la mayoría de las O1P beneficiarias de los proyectos de AT, capacitación y equipamiento.

2º) La solución de generar ingresos a partir de empresas o unidades de negocios que se articulen parcialmente con las O1P ha sido implementada por TUSOCO, OEPAIC, AOPEB y CAAP. A la fecha de la evaluación, la rentabilidad de dichas empresas ha sido débil hasta negativa.

3º) La solución de generar ingresos mediante la venta de servicios a sus afiliadas ha sido implementada por CIDERURAL, y por AOPEB que en menor medida ha logrado vender servicios a las OPE y a terceros.

### 7.5.5 La tensión entre personalización e institucionalización

La asesora legal de CIDERURAL con experiencia en coopac y en cooperativas agrarias afirma que el “exceso de confianza” depositado en una sola persona es el principal riesgo para una organización y la principal violación a los principios del control interno. El personal subalterno acata lo que le ordena su jefe. Considera, en contraste, que el control interno es la afirmación de un trabajo colectivo. Para algunas organizaciones, se trata de centrar los controles en el seno del equipo asalariado. En todos los casos, el rol del Comité de Vigilancia u otra instancia fiscalizadora es fundamental. Mientras más crece la organización, el CV acude a auditorías internas y externas y se contenta con realzar las recomendaciones de éstos y hacer seguimiento a su cumplimiento.

La institucionalización de los procesos técnicos, comerciales, administrativos y normativos se da con mayor intensidad a medida que crece la organización. Esta tendencia refuerza el poder de los profesionales en las áreas técnicas, legales y administrativos. Con el riesgo - flagrante en muchas organizaciones - de que los órganos de gobiernos electos por los socios campesinos pierdan el poder debido a la complejidad de dichos procesos.

El argumento de la confusión y del desconocimiento de los roles de cada instancia es parte del discurso que se repite. Es un problema estructural constatado en varias organizaciones. Comparto la recomendación sobre la necesidad de reafirmar y capacitar sobre dichos roles, pero no es suficiente y se debe ligar con aspectos ligados a la adhesión con los valores y el objetivo de la organización, la ausencia de conflictos de intereses, con los valores y el itinerario personales, (central de riesgo), etc. Afortunadamente existen varias experiencias de las cuales extraer aprendizajes y fuentes de inspiración:

- CIDERURAL – con DGRV – ha implementado el software SCI “sistema de control interno”; lo aplica CIDERURAL como O2P y 6 coopac; la meta es llegar a 15 en 2021.
- En la coopac Los Andes, el control interno es orientado a i) el reforzamiento del poder de las AG y de los órganos de gobierno; ii) investigarse porqué se retiran algunos socios.
- COOPECAN Arequipa ha implementado la escuela de líderes PrePresidente
- Las asociaciones Red OEPAIC y AOPEB han creado un órgano fiscalizador

La institucionalización no debe significar la burocratización, sino la creación de valores comunes, de servicios comunes, de eslóganes comunes que no dependen de las personas, pero que inspiran la confianza de los asociados.

## 8 Recomendaciones

Las respuestas a las PdE 18, 19, 20 y 21 de los TdR son recomendaciones que se desarrollan a continuación, en 11 recomendaciones clasificadas en dos grupos de destinatarios:

### 8.1 Recomendaciones generales a las O2P

Este acápite completa los elementos individuales a cada O2P que han sido vertidas en el capítulo 5. Expone solamente recomendaciones válidas para todas las O2P.

#### 8.1.1 Definir estrategias realistas para incrementar ingresos propios.

Ejemplos:

- a. Incrementar el monto de las cuotas de membresía a la O2P. Es la manifestación más tangible de la satisfacción por los servicios prestados. Si ha lugar, cada O2P diferenciará el monto de las cuotas según una tipología de afiliadas y según sus usos y costumbres.
- b. Elaborar un plan de regularización de cuotas de membresía; ya sea en efectivo, ya sea en producto, ya sea entregando activos. Lo más importante es el cumplimiento, luego se puede pensar en incrementar los montos de acuerdo a la satisfacción de los servicios recibidos.
- c. Buscar y afiliar nuevas organizaciones.
- d. Cobrar un valor – aunque simbólico en un inicio – por los servicios prestados. De lo que no cuesta se hace fiesta.
- e. Ser cautos en el lanzamiento de unidades de negocios o empresas a nivel de la O2P; sacar lecciones de las experiencias pasadas y de otras O2P;
- f. Cumplir sus estatutos en cuanto a cese o expulsión de las O1P que ya no tienen actividad en el sector o inhabilitación de voto de las que no están al día.

#### 8.1.2 Anticipar crisis, construyendo y aplicando mecanismos de transparencia, ética y sentimiento de pertenencia.

Ejemplos:

- a. Dotarse de mecanismos de control interno: protocolos de qué hacer en casos de mala fe o malos manejos, instancia fiscalizadora, Reglamento de Control Interno, etc.
- b. Diferenciar la organización de las personas; siempre defender los intereses de la organización porque representa a la mayoría y a la agricultura familiar.
- c. Solicitar un informe de la central de riesgo para gerentes y presidentes.
- d. Promover el enfoque territorial y el sentimiento de pertenencia. Asegurarse del arraigo territorial de las acciones y servicios de la O2P, desde la planificación, la ejecución y el seguimiento. No es suficiente el enfoque de cadenas, ni el perfeccionamiento financiero de una IMF.

#### 8.1.3 Intensificar las relaciones entre O1P y O2P.

A más intercambios más confianza. Ejemplos:

- a. Favorecer la comunicación entre O1P, entre O1P y su O2P y entre O2P. Elaborar un boletín informativo (trimestral) en un formato apto para celulares (máximo una pantalla).
- b. Preparar, facilitar y promover los intercambios, las pasantías y relaciones bilaterales entre sus afiliadas y entre afiliadas de diferentes O2P.

- c. Organizar el intercambio de información, encuestas y hasta votaciones sobre decisiones de la O2P mediante instrumentos virtuales y aplicaciones informáticas (a ser ratificadas en AG).
- d. A la manera de las IMF con sus productos financieros, elaborar una ficha técnica (media página) por cada uno de los servicios de las O2P: objetivos, público-meta, indicador(es) de medición del impacto, estadísticas históricas de cobertura, características, costo de producción, costo a afiliadas y no afiliadas evidenciando el subsidio incluido, variantes según el tipo de O1P, etc.
- e. Conviene elaborar y recopilar las fichas de los servicios que las O1P prestan a las familias.
- f. Generar una matriz con el fin de evidenciar los servicios que son realmente prestados a sus afiliadas (inspirarse del modelo utilizado por CIDERURAL y de la tabla 16).

**Tabla 16: Matriz modelo para evaluar los servicios más usados y las afiliadas más usuarias**

	servicio 1	servicio 2	...	servicio n	total de servicios recibidos por cada afiliada
afiliada 1					
afiliada 2					
...					
afiliada n					
frecuencia de uso de cada servicio					

#### 8.1.4 Crear y perfeccionar sus sistemas de diagnóstico, planificación y seguimiento

- a. Elaborar un sistema de información centralizado, que se apoya en los sistemas de información de las afiliadas.
  - Los datos de la familia (económicos, sociales y de su chacra) deben ser captados cuando solicitan un préstamo o abren una cuenta de ahorro en una IMF o cuando se afilian a una OP o realizan operaciones con la OP. Deben capacitar a su personal en dicho registro y adecuar sus logicales.
  - De cara al programa SIA 2022-2026, debatir la pertinencia de los indicadores obligatorios a todos los partners, asegurándose que éstos comprueban que la O2P trae ventajas directas a 1º) las O1P afiliadas y 2º) agricultores familiares socios.
- b. Formular planes (POA y PEI):
  - que agreguen –selectivamente- los planes de sus afiliadas.
  - que sean simples, que sean realmente dominados por los directivos y que les sean útiles para la toma de decisiones.
  - Si un POA/PEI pudiera tener 1 página, debería definir cuál es su/s indicador/es determinante/s y las metas correspondientes al horizonte de 1 o 5 años.
- c. Implementar formatos sencillos para el auto-monitoreo y la auto-evaluación:
  - reportes mensuales y trimestrales respecto a las variables claves,
  - Los informes de gestión deben identificar su(s) principal(es) indicador(es) de eficacia y los de sus afiliadas, expresando su razón de ser y evidenciando la relación de causa-efecto de sus servicios sobre la vida de las familias socias.
  - Diseñar un formato de informe común a O1P y O2P, que ligue actividades con los IDD de efecto y ojalá de impacto. Dicho informe es el mismo o alimenta el informe de gestión ante los órganos directivos y/o la instancia encargada de elaborar el balance social.

### **8.1.5 Diseñar y promover fondos concursables manejados a nivel O2P / O3P**

Los fondos concursables permiten combinar el apoyo a las O2P y a las O1P. Los fondos serían no reembolsables en una primera instancia (inspirarse y perfeccionar los fondos impulsados por FdH con CIOEC y AOPEB), con montos iniciales bajos (para desincentivar los interesados en ganancias personales) y canalizarse vía fideicomiso (los desembolsos no deben hacerse en la O2P sino en una institución administradora neutra).

Organizar concursos entre O1P donde los principios sean definidos por el donante y las ONG-SIA y no negociables (Democracia, Transparencia, Rendición de cuentas, Equidad, Medio Ambiente, ...), pero donde las reglas son negociables y evolutivas.

## **8.2 Recomendaciones para SOS Faim y Frères des Hommes**

### **8.2.1 La relación de partners debe basarse en una negociación explícita**

- a. Volver colegiada la decisión de la selección de partners. El representante país presentaría sus argumentos a una instancia de análisis y debate. Incluir en esta instancia el representante país de países vecinos y una persona « ingenua » para verificar indicadores objetivos y hacer preguntas sobre el valor agregado aportado y/o esperado de un partneriado.
- b. Explicitar los criterios de selección de partners. Actualizar y perfeccionar el ejemplo en el programa Perú 2014-2016 (usando las definiciones del ICC y sus variables).
- c. Básicamente los términos de la negociación deben ser: “subvención + AT + diálogo” → “impacto en el buen vivir de las familias campesinas + medición de dicho impacto”.

### **8.2.2 La elaboración de los proyectos debe ser la oportunidad de (re)negociar las relaciones de causa-efecto esperadas**

- a. Volver a hacer el razonamiento “proyecto” al inicio de cada periodo junto con cada partnerio: árbol de problemas y de objetivos, potenciales, FODA, revisión de la información disponible y de la faltante... Repensar la columna “supuestos” del marco lógico: en efecto, después de la crisis financiera de 2008, de la crisis sanitaria y económica de 2020, las crisis sistémicas no son un imprevisto.
- b. Cada O2P partneria debe elaborar su marco lógico para el programa SIA haciendo la sumatoria de los marcos lógicos de sus O1P afiliadas que se beneficiarán o contribuirán; al menos para los indicadores clave. Esta medida exige una implicación de las O1P en la elaboración del programa SIA y su apropiación del apoyo de SOS Faim. Concatenar POA, marcos lógicos entre O1P y O2P.
  - ⇒ Los POA de las afiliadas deben contener actividades y metas convergentes con lo anunciado en el convenio con SOS Faim con la O2P.
  - ⇒ Las afiliadas deben enviar su POA a principio de año a la O2P.
  - ⇒ La O2P toma en cuenta, compatibiliza y agrega en su propio POA, las actividades y metas de los POA de las afiliadas convergentes con los objetivos del convenio.

### **8.2.3 La elaboración de los marcos lógicos debe implicar un mayor compromiso para seleccionar y medir indicadores de los cambios esperados**

- a. Los principios de SosFaim y FdH deben concretarse en indicadores programáticos “obligatorios” y metas para medir la contribución del partnerio a dichos indicadores. Insistir en indicadores transversales como proporción de jóvenes y mujeres, logros de la incidencia política, certificación orgánica y otras variables como las incluidas en el ICC.

Verificar que los IDD (obligatorios y específicos a cada partenaire) correspondan a los indicadores y objetivos de sus propios planes estratégicos.

- b. Formular un resultado para cada categoría de actores y/o al menos los indicadores correspondientes (en el sentido de la matriz de seguimiento Excel de Perú cuando menciona una tipología de beneficiarios). Ver tabla 17:

**Tabla 17: Propuesta de variables para indicadores según la categoría de actores**

Resultado a nivel de	variables recomendadas para IOV de impacto
Familia campesina	# ha, # ha con SdP agroecológicos, # animales, # bienes, tipología de vivienda, € en cuentas de ahorro, # préstamos históricos, # préstamos verdes, € auto-invertidos en SdP agroecológicos, Composición de la familia Acceso a servicios de salud/educación,
Comunidad	# ha SdP agroecológicos, # ha bajo riego, # ha de conservación (bosques), # microcuencas protegidas, # comunera-os/comunaria-os 1) totales, 2) con SdP agroecológicos, 3) asociada-os a una O1P, 4) recibiendo incentivos estatales, # yachachiq, # emprendimientos (inter)comunales, # empleos agropecuarios y otros rubros, raymi,
Empleada:o de las O1P y O2P <sup>14</sup>	# usuaria-os de los servicios estrella de la O2P, # réplica, # compromisos cumplidos, % socios o hijos de socios, ranking en la calificación del personal.
O1P	ICC, # socia-os activa-os, € cuotas de membresía, € volumen de venta, € activos, € resultados del ejercicio, # técnicos para la AT,
IMF	ICC, # ahorristas, # prestataria-os, € activos, € resultados del ejercicio, % mora, # oficiales de crédito, # productos financieros verdes, € cartera colocada en productos verdes,
O2P	ICC, # afiliadas, # servicios estrella, # usuaria-os de los servicios estrella, € activos, € cuotas de membresía, € resultados del ejercicio, # técnicos para la AT
O3P	ICC, # afiliadas, # agendas, # propuestas elevadas al Estado, # interpelaciones, # conflictos estructurados,
Gobiernos locales	€ presupuestados y ejecutados para incentivos a la AFS, Indicadores de impacto de dichas inversiones ha bajo conservación, # microcuencas protegidas, # Instancia permanente de co-construcción de la política pública local; % participantes titulares provenientes de la AFS.
Gobiernos nacionales	€ presupuestados y ejecutados para incentivos a la AFS, Indicadores de impacto de dichas inversiones # Instancia permanente de co-construcción de la política pública nacional; % participantes titulares provenientes de la AFS.

En la tabla 17, el ICC es recomendado como indicador para las IMF y OP. Se recomienda perfeccionar y validar el ICC con un número más grande de OP/IMF y utilizarlo como uno de los índices de progreso (*indice de progression*) mencionado en la *Note méthodologique pour le Suivi-Évaluation du Programme SIA 2022-2026*.

- c. Diferenciar los grados de cambios alcanzados en unidades a medir dadas según el nivel del marco lógico. El principio es que se utiliza la misma unidad a medir, pero enriqueciendo la calificación a cada nivel en el sentido perseguido (buena vida) como indicado en la tabla 18:

<sup>14</sup> Se recomienda explicitar los objetivos del apoyo de SOS Faim/FdH en el caso de la-os asalariada-os de los partenaires.

Tabla 18: Modelo para perfeccionar la medición de los cambios para algunas unidades

Unidad a medir	Nivel de la lógica de intervención (marco lógico)				
	Actividad	Producto	Resultado	OE	OG
persona, comunidad, O1P, O2P	participante	capacitada	que adopta nuevas prácticas	cuya mentalidad o comportamiento han cambiado	buena vida
O1P, O2P	revisa/elabora normas	normas actualizadas y adaptadas	servicios estrella	cuyo afiliadas satisfechas	auto-sostenible
hectárea	estudiadas	intervenidas	cuyo uso ha sido normado	cuya biomasa ha sido enriquecida	resilientes al CC
problema	estudio debate	propuesta	política aprobada	presupuesto	informe del impacto
conflictos	identificados		estructurados	resueltos	buena vida
O2P	Participa en capacitación Dotada de instrumentos de registro y software	Equipo y directivos capacitados en diagnóstico y monitoreo	Sistema de monitoreo funcionando	Posee un conocimiento objetivo y sistematizado de sus afiliadas	Presta servicios estrella y facilita la IP

### 8.2.4 Asesorar las OP y IMF en sus procesos de diagnóstico, planificación y monitoreo y su responsabilidad de registrar la información

Ver la recomendación nº8.1.4 a las O2P

### 8.2.5 Diseñar e implementar una estrategia de comunicación

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación; haciendo la distinción entre los diferentes públicos-meta: O2P, O1P, familias, autoridades, público en general. La comunicación es una maneja de difundir el mensaje institucional, pero también un mensaje común entre SOS Faim/FdH y sus partners, de asentar una posición en perspectiva de una negociación, de anticipar malos entendidos, de buscar aliados, etc. Particular foco debe ser puesto en la afiliación de nuevas familias o comunidades a las O1P y de nuevas organizaciones a la O2P.

### 8.2.6 Planificar la realización de estudios y capitalizaciones de experiencias en función de las necesidades del programa SIA y del interés de las O2P

Van algunos temas que surgen de las cuestiones abordadas en la evaluación:

- Realizar un estudio de impacto en comunidades donde la mayoría de comuneros/arios son socios de O1P/O2P y en comunidades donde no hay organización de productores.
- Sobre el Índice de Capacidades Campesinas (ICC): profundizar el análisis, adaptarlo, probar otras ponderaciones, aplicarlo a un número más grande de OP,
- Emprender un análisis estadístico global (usando logicales de tratamiento estadístico), incluyendo todos los indicadores de desempeño del sistema de monitoreo, variables cualitativas y cuantitativas (nº socios, volumen de venta, etc. ); por ejemplo: análisis de componentes principales, análisis factorial, matriz de correlaciones y modelamiento econométrico, etc.
- Frente a la cantidad de información y la longevidad de los procesos impulsados por SOS Faim/FdH, buscar aliados en investigadores y en centros de investigación y universidades para realizar paquetes de estudios con tesis y postgrados.

- e. Formular, debatir y compartir los aprendizajes extraídos de las modalidades de apoyo a O2P, en particular sobre las tensiones estructurales entre:
  - sector vs. territorio
  - agricultura en el sentido estricto vs. pluriactividad de las familias campesinas.
  - sostenibilidad social vs. sostenibilidad financiera
  - calidad profesional vs. autosostenibilidad
  - conocimientos técnicos vs. conocimientos campesinos
  - persona vs. institución
  - dispersión → especialización vs. diversificación
- f. Realizar una evaluación y lanzar un debate sobre las relaciones de causa-efecto de las capacitaciones - ejecutadas o recibidas. Perfeccionar la capacitación:
  - con un enfoque de género;
  - con un enfoque intercultural obligatorio para los técnicos: cómo dirigentes campesinos aprovechan conocimientos técnicos para tomar decisiones en conocimientos de causa.
  - De campesino a campesino.
  - con compromisos de los capacitandos hacia su organización.

## 9 Anexos

### 9.1 Revisión documental

#### SIA y SOS FAIM

SOS Faim 2018? Autodiagnóstico de las prácticas agroecológicas en el entorno campesino. guía metodológica  
SOS Faim 2021? Nota interna Reflexiones acerca de las organizaciones de 2º piso en América de Sur  
SIA 2020? Suivi et Évaluation. Note méthodologique pour le programme SIA 2. 13p.  
Para cada O2P partneraria: Convenio y adendas; marco lógico; informes a dic 2020; Plan estratégico; Matriz de indicadores de desempeño 2019 y 2020;

#### PERÚ y BOLIVIA:

El documento general del programa SIA 2017-2021  
Tabla Excel indicadores de Resultados 2019 (general todos socios)  
Manual de Desempeño del buen gobierno CERA-BRS-SOS Faim-CIDERURAL  
Informe Desempeño Cooperativas 27-ene-2021

#### CIDERURAL

Informe de evaluación externa (Rodríguez 2016) en el marco del programa 2013-16  
Estrategia de sostenibilidad de Ciderural (elaborado en 2017)  
Código de ética 2019  
Estrategia de Integración y Sostenibilidad de CIDERURAL, julio 2017, 23 p.  
Reglamento de la Red de Enlace Regional, noviembre 2020, 7 p.

#### CAAP

PEI CAAP 2017-21 26p.  
PEI CAAP 2020-2025 39 p.  
Diagnóstico de organizaciones nov 2018 31 p.  
Informes Preliminar sobre CAAP de InnovatePerú mayo 2018 45p.

#### RED OEPAIC

Un PPT sobre plan de « reingeniería » de la Red Oepaic – suerte de replanteamiento institucional realizado en 2019  
2 doc sobre el modelo de negocio de la empresa IntegArte  
Catálogo de Arte&Identidad – Moda Artesanal – artículos del hogar  
Cuadro de respaldo sobre nº de socios, socios con SPP, sexo, capacidad financiera  
Informe de talleres virtuales diciembre 2020 sobre dinamización de redes sociales virtuales para las OEPAIC

#### FINDEPRO

Boletín electrónico nº10 al 28 febrero 2021  
Código de ética  
Indicadores de desempeño social 2021

#### RED TUSOCO

Impactos del covid-19 en los emprendimientos de turismo de las comunidades nativas de Bolivia (UNIFRANZ)

## 9.2 Lista de personas entrevistadas

### 9.2.1 Bilateral

AOPEB	Molina Mamani Condorí	Gladys Ana María	administradora ex - directorio	La Paz	+591 72598590 72167243	<a href="mailto:administracion@aopeb.org">administracion@aopeb.org</a> -
	Vargas	Lourdes	direcc. Técnica; incidencia	La Paz	78811644	<a href="mailto:politicas@aopeb.org">politicas@aopeb.org</a> ;
Miskis - miel	Lima	Ruben	ex - directorio	Caranavi	76580180	-
Achocalla	Gilles	Stanislas	ex - control social	Achocalla	72166680	<a href="mailto:stanygdp@gmail.com">stanygdp@gmail.com</a>
CELCCAR	Condorcet	Sinforoso	presidente		+591 71583541	-
MAB	Canedo	Fernando	presidente MAB		67001129	<a href="mailto:fercanedorojas@gmail.com">fercanedorojas@gmail.com</a>
UC-CNAPE	Valdez	Adolfo	coordinador UC CNAPE; ex - gerente de AOPEB (IP de AOPEB)		72596924	
CAAP	Alejo Flores	Lola	Secr CD CAAP y Socia de COOPAIN		951942033	<a href="mailto:olinda.alejo@hotmail.com">olinda.alejo@hotmail.com</a>
CAAP	Condori Cahua	Soraida	gerente desde julio 2016	Cuzco	+51 974980370	<a href="mailto:gerentecaap@gmail.com">gerentecaap@gmail.com</a>
CAAP	Concha Muñoz	Lizbeth	administradora 5 años	Cuzco		<a href="mailto:admcaap@gmail.com">admcaap@gmail.com</a>
CAAP	Lauracio Ticona	Pedro	Asistente técnico 1 año	Puno		<a href="mailto:proyectoscaap01@gmail.com">proyectoscaap01@gmail.com</a>
AGROVAS	Jimenez Mendoza	Yolanda	Gerente		974782663	<a href="mailto:gerencia.agrovas@gmail.com">gerencia.agrovas@gmail.com</a>
CIDERURAL	Veramendi	Macario	gerente general	Lima	954 633 005	<a href="mailto:gerencia@ciderural.com">gerencia@ciderural.com</a>
Rondesa	Marín Rodríguez	Wilson	presidente CA - gerente Rondesa		976 715 401	<a href="mailto:wmarinr@coopacrondesa.com">wmarinr@coopacrondesa.com</a>
	Valer Infantas	Anibal	presidente CV - gerente Emprender		983649897	<a href="mailto:anibalvaler@yahoo.es">anibalvaler@yahoo.es</a>
	Yalle Jara	Walter	Gerente de Integración y Servicios Cooperativos		+51 998 454 000	<a href="mailto:wyalles@ciderural.com">wyalles@ciderural.com</a>
COOPAC Los Andes	Chati	Victor	gerente	Abancay	51 983 701 020	<a href="mailto:vchatip@yahoo.es">vchatip@yahoo.es</a> ;
COOPAC Norandino	Rojas	Clever	gerente	Jaen	+51 992 096 022	<a href="mailto:clever.rojas@coopacnorandino.com">clever.rojas@coopacnorandino.com</a>
Coopac MIDE la Chuspa	Valverde Delgado	Rosina	gerente	Cuzco		<a href="mailto:gerencia@midecusco.org">gerencia@midecusco.org</a>
FINDEPRO	Coaquira	Vicente	gerente	La Paz	74088058	<a href="mailto:nvcoaquira@gmail.com">nvcoaquira@gmail.com</a>
FINCAFE	Mújica Santalla	Luis	Gerente General	El Alto	73248088	<a href="mailto:lmujica@fincafe-efc.org">lmujica@fincafe-efc.org</a>
FOGAL	Necochea	Wilfredo		Lima	993 455 504	<a href="mailto:wne@fogalgarantia.org">wne@fogalgarantia.org</a>
Frères des Hommes	Díaz	Cecilia	responsable de partenariados			<a href="mailto:ceciliafdhbel2@gmail.com">ceciliafdhbel2@gmail.com</a>
	Devisscher	Marcos	Persona recurso para FdH	La Paz	77273344	<a href="mailto:fdhbol@gmail.com">fdhbol@gmail.com</a>
Junta Nacional del Café	Castillo	Lorenzo		Lima	990070389	<a href="mailto:icastillo@juntadelcafe.org.pe">icastillo@juntadelcafe.org.pe</a>
Red OEPAIC	Cayo	Roxana		La Paz	72020798	<a href="mailto:redoeaic@gmail.com">redoeaic@gmail.com</a>
	Teran	Francis	responsable Incamino + proyectos de comercialización		77578074	<a href="mailto:arteidentidadbolivia@gmail.com">arteidentidadbolivia@gmail.com</a>
CNCJ-Bolivia	Medrano	Tito	responsable CNCJ-Bolivia, sistema de trazabilidad	La Paz	71775712	-
	Jiménez	María Julia	asesora R.OEPAIC; ex gerente AOPEB		71582656	<a href="mailto:mariajulija@gmail.com">mariajulija@gmail.com</a>
ICEI	Lucchesi	Luciano	inCamino	La Paz	68183894	<a href="mailto:lucianolucchesi@icei.it">lucianolucchesi@icei.it</a>
Red TUSOCO	Saravia Ovando	Sandro	Coordinador	Cochabamba	71718822	<a href="mailto:tusoco2@gmail.com">tusoco2@gmail.com</a>
	Arce	Jacqueline	administradora + contabilidad de la agencia de viajes	Cochabamba	70307772	<a href="mailto:administracion@tusoco.com">administracion@tusoco.com</a>
	Domínguez	Richard	consultor planes de negocios		74819129	<a href="mailto:consige@hotmail.com">consige@hotmail.com</a>
	Mercado Burgoa	David R.	consultor Plan Estratégico	Cochabamba	72200040	<a href="mailto:dmb.david@hotmail.com">dmb.david@hotmail.com</a>
	Pivin	Clément	ex cooperante, dueño de agencia de viaje	Cochabamba	33 6 24 20 90 54	<a href="mailto:clementpivin@hotmail.com">clementpivin@hotmail.com</a>
SOS Faim	Vargas	Luis	representante Perú	Lima	51 961 777 398	<a href="mailto:lvar@sosfaim.org">lvar@sosfaim.org</a>
	Soto	César	Representante Bolivia	Cochabamba	71789416	<a href="mailto:cso@sosfaim.org">cso@sosfaim.org</a>
	Stoekel	Claire		Bruselas	32471705130	<a href="mailto:cst@sosfaim.org">cst@sosfaim.org</a>
	Mees	Marc		Bruselas		<a href="mailto:marc.mees@sosfaim.org">marc.mees@sosfaim.org</a>

## 9.2.2 Grupos focales

AOPEB	Lino	Diego	presidente directorio Aopec; MINGA SIV		73102339	<a href="mailto:lino2388@hotmail.com">lino2388@hotmail.com</a>
	Veliz	Melquiades	Tesorero directorio Nacional ; ANAPQUI			-
	Alanoca	Edgar	Encargado oficina regional	Caranavi	735 58203	-
	Perez	Demetrio	técnico SAF		71259707	-
Coraca Carrasco	Ramos	Juan Carlos	promotor	Caranavi	74076443	-
Antofagasta	Calle	David	presidente	Caranavi		-
FAAAS	Huarachi	Carlos	pdte FAAAS, Pste Findepro		73317667	<a href="mailto:chuarachi@faas-efc.org">chuarachi@faas-efc.org</a>
AFID	Marino	Reynaldo	gerente	Sapecho	78978915	<a href="mailto:gerencia.afid@elceibo.com">gerencia.afid@elceibo.com</a>
AFID	Mamani	Crisanto	presidente directorio Afid; sec. Actas	Sapecho	73735964	-
<b>FAAAS</b>	Quisbert Prieto	Soledad	Gerente General, (ex - Fincafé)	Challapata/La Paz	67030410	<a href="mailto:squisbert.pr@gmail.com">squisbert.pr@gmail.com</a>
FINCAFE	Mújica Santalla	Luis	Gerente General	El Alto	73248088	<a href="mailto:lmujica@fincafe-efc.org">lmujica@fincafe-efc.org</a>
FINCAFE	Pérez	Demetrio	presidente Fincafe	Caranavi	71259607	<a href="mailto:demeperez@hotmail.es">demeperez@hotmail.es</a>
FINCAFE	Bohórquez	René	oficial crédito	Caranavi	72054038	-
RED OEPAIC	Villca Villca	Florencio	Presidente Directorio Red Oepaic	ARAO	77553103	-
	Morales Chipana	Aquilino	Vicepresidente Directorio Red Oepaic	ARTE NATIVO	73785899	-
COMART TUKUYPAJ -	Gutierrez	Lusmila	Secretaria de actas Directorio Red Oepaic	Oruro	72490779	-
	Romero Saravia	Maria Victoria	Tesorera Directorio Red Oepaic	ARTE HOGAR Tarija	72969449	-
Cabaña La Union	Apaza	Omar	psdte red - Luribay; guía	Luribay	+591 68099663	<a href="mailto:Luribay@hotmail.com">Luribay@hotmail.com</a>
La Chonta	Rodriguez	Dalmiro	tesorero Red; guía	Buena vista	/67891935	-
Chalalan	Illimuri	Lino	mb directorio		+591 67454196	<a href="mailto:lino-p2008@hotmail.com">lino-p2008@hotmail.com</a>
Tomarapi - Potosí	Huarachi	Javier	tesista Turismo s/Red, guía, ex - directorio		+591 72472785	<a href="mailto:ecotomarapi@yahoo.es">ecotomarapi@yahoo.es</a>
Manantiales de Sola Tarija	Velázquez	Aurelio	presidente			-

### 9.3 Matriz de evaluación

Preguntas de evaluación (PdE)	ICC	Hipótesis o Criterio de juicio	Indicadores	Fuentes a consultar	Método de recolección
<b>PERTINENCIA</b>					
1) ¿En qué medida las O2P responden a las necesidades de sus socios? ¿Y - al final - de las familias en la base? ¿Cuáles son los mecanismos que permiten asegurarlo?	Relación bases	La relación entre O2P y O1P es de doble sentido y lo mismo entre O1P y familias socias. Es necesario evidenciar los flujos de productos, servicios, dinero, información, otros que existen entre los 3 niveles.	Pago de cuotas Volúmenes de venta % de venta a la O1P / O2P Frecuencia de entrega de información de 1) O2P a O1P, 2) de O1P a O2P; 3) con familias	Informes de gestión Informes de SIA	Entrevistas a dirigentes de las O2P y O1P, al personal de SOS Faim y FdH Matriz colaborativa para el ICC
2) ¿Cuál es el nivel de entendimiento y apropiación del rol de la O2P por parte de sus asociados?	Identidad	La comprensión del rol de la O2P suele existir en el nivel de algunos dirigentes de sus O1P. La mayoría de las familias socias desconocen.	# Instrumentos de comunicación específicos Ideas recibidas	Estatutos, documentos de presentación Páginas web	Entrevistas a dirigentes y campesinos. Encuesta de percepción
3) ¿Cómo aseguran la participación de las organizaciones socias en la O2P?	Gobernanza	Los mecanismos de gobernanza de las O2P suelen ser conocidos y dominados sólo por los delegados de las O1P en su seno.	# Mecanismos de restitución de las decisiones de la O2P hacia sus O1P	Estatutos, Organigramas	Entrevistas a dirigentes
4) ¿Existen limitaciones en el rol de las O2P por los marcos institucionales y normativos actuales en Bolivia y en Perú?	contexto	Existen leyes de cooperativas y de asociaciones civiles en ambos países, pero no son favorables para estructuras federativas.	Mecanismos tributarios	Marco legal y reglamentario sobre OECA, cooperativas de ahorro y crédito	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SD y FdH
<b>EFICIENCIA</b>					
5) ¿Permite el modelo organizacional de 2° piso, a través de servicios compartidos, mejorar efectivamente la eficiencia de los apoyos?	global	El pasar por O2P permite economías de escala y teóricamente alcanzar a un mayor número de O1P y por ende de familias. Pero existe una serie de filtros, intereses e ineficiencias que lo impiden en la práctica.	# servicios prestados por la O2P a la O1P Nivel de satisfacción de los servicios prestados	Encuesta de satisfacción	Entrevistas al personal de O2P
Sobre el apoyo de SosFaim y de FdH: 6) ¿La apuesta por estos modelos de 2° piso permite efectivamente llegar a fortalecer un mayor número de organizaciones y - al final - beneficiarios?	global	Analizar si el apoyo externo altera positiva o negativamente el principio de la economía de escala	Menú de servicios que la O2P brinda a sus O1P. # servicios prestados Frecuencia Costo unitario Subvención	documentos de presentación Páginas web	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SOS Faim y FdH

Preguntas de evaluación (PdE)	ICC	Hipótesis o Criterio de juicio	Indicadores	Fuentes a consultar	Método de recolección
¿En otras palabras, cuál es el nivel de eficiencia de la intervención?			# familias que reciben el servicio de su O1P		
7) ¿Cómo la pandemia Covid-19 ha influido en las acciones de estas organizaciones, y cómo han tenido que reaccionar? ¿Qué cambios podemos esperar a mediano y largo plazo?	global	La pandemia golpea más a las actividades de turismo, artesanía, microempresas urbanas, y menos a las de producción de alimentos o de café/cacao	# planes de contingencia o reacción al Covid 19 # actividades alternativas	documentos internos, Actas de CA y CV	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SOS Faim y FdH
<b>EFICACIA</b>					
8) ¿Se ven el desarrollo de capacidades y otros servicios brindados por las O2P, traducidos en el fortalecimiento y/o crecimiento de sus socios? ¿Qué factores internos y externos influyen para lograrlo? ¿Cómo medirlo? ¿Cómo llevar adelante un fortalecimiento de capacidades cuando los socios tienen tamaño y grado de consolidación desiguales y una alta rotación de sus directivos y técnicos?	Relación base	Las O1P no siempre aprovechan los servicios prestados por las O2P, porque no son adaptados u oportunos a todas las O1P (requisitos exigentes), por falta de información, porque los servicios buscan ante todo generar ingresos a las O2P. Esta PE busca una respuesta cuantitativa. Se propone medir el ICC = Índice de capacidades. Elaborando tipología de O1P, cruzando criterios económicos con capacidades de gestión y sobre esta base elaborando un programa de fortalecimiento ad-hoc.	Menú de servicios de O2P Menú de servicios de O1P ICC Volúmenes de venta (histórico) % de venta a la O1P / O2P Requisitos para acceder a los servicios Tipología de O1P	Informes de O2P Informes de O1P Sistemas de monitoreo de SOS Faim y de las O2P Memorias	Entrevistas a personal técnico de O2P, de FdH y SOS Faim
9) ¿Cómo las O1P valoran su propia evolución desde la creación de la O2P? ¿Cómo ven la evolución del rol de ésta a lo largo de los años?	Relación base Identidad	Esta PE completa la anterior buscando una respuesta cualitativa, basada en percepciones. Las respuestas variarán si la O1P era o no partnería de SosFaim.	# personas (hombres, mujeres, base, dirigente) que valoran la incidencia política		Encuesta de percepción dirigida las O1P q eran apoyadas directamente por SOS Faim
10) ¿Qué evidencias tenemos que la labor de incidencia tiene resultados positivos para las socias de O2P? ¿Es un servicio valorado por sus socias? ¿Qué necesitan las O2P para que su labor de incidencia sea más efectiva?	Identidad	Esta PE sobre la utilidad y la eficacia de la incidencia política busca una respuesta cualitativa. En efecto, es difícil medir la eficacia de la incidencia de manera objetiva, por ende me basaré en las percepciones, argumentos y alternativas desde el punto de vista de las personas entrevistadas.	# personas (hombres, mujeres, base, dirigente) que valoran la incidencia política # O2P convocadas por el Estado / que logran modificar normas		Encuesta de percepción en línea Entrevistas a gerente, dirigentes y personal de IP de O2P.

Preguntas de evaluación (PdE)	ICC	Hipótesis o Criterio de juicio	Indicadores	Fuentes a consultar	Método de recolección
11) ¿Cómo las O2P pueden influir para incluir de manera más decidida el tema de equidad de género en las organizaciones de base?	Transversales	Los dirigentes son mayormente hombres y las O2P emplean más mujeres en cargos administrativos. Por influencia de parte de agentes externos (ONG, cooperación, Estado), las O2P reciben elaboran proyectos y a veces estrategias sensibles de género; pero existen bloqueos – a analizar - a mayor poder en favor de las mujeres.	# mujeres en las directivas # mujeres en cargos claves (presidenta, gerenta) # O2P / O1P con actividades orientadas a mujeres # O2P / O1P con estrategia de género	Organigramas Análisis histórico de la composición de los órganos directivos	Entrevistas a dirigentes de O2P y O1P Entrevistas a lideresas Entrevistas a ONG feministas
12) ¿Cómo las O2P pueden influir para incluir de manera más decidida los temas de transición agroecológica y gestión ambiental sostenible en las organizaciones de base?	Transversales	De acuerdo a cada cadena productiva, existen alternativas de transición agroecológica propias. Las O2P tienen un rol de recoger experiencias positivas, difundir información y canalizar de financiamientos verdes.	# O2P / O1P con actividades de MACC # O2P / O1P con inversiones de MACC		Entrevistas a dirigentes de O2P y O1P Entrevistas a ONG ambientalistas
<b>EFICACIA Y EVOLUCIÓN DEL APOORTE DE SOS FAIM Y FDH</b>					
13) ¿Qué valoran estas estructuras de nuestro rol y acompañamiento estas estructuras? ¿Dónde o haciendo qué, les aportamos más “valor agregado”? ¿Y la evolución del modelo de intervención de SOS Faim, de tipo directa hacia la O2P?	global	La percepción del acompañamiento y aporte de SosFaim y FdH probablemente varía según el tipo de entrevistados. Sabrán más los que son interlocutores directos y menos los que están en final de la cadena. Cabe preguntarse también sobre la importancia que SosFaim y FdH dan a la visibilidad de su aporte.	# personas (hombres, mujeres, base, dirigente) que identifican el valor agregado de SosFaim y FdH # argumentos y valoraciones del aporte de SosFaim y FdH		Encuesta Entrevistas a personal de O2P y de SOS Faim
<b>SOSTENIBILIDAD</b>					
14) ¿Cómo encontrar el equilibrio entre la búsqueda de auto-sostenibilidad y la misión de la organización de fortalecimiento de sus bases? En otras palabras: ¿cómo conciliar sostenibilidad financiera y sostenibilidad social?	global	Existe una tensión entre estas dos sostenibilidades. En general, la inserción al mercado exige una especialización y profesionalización que excluye las O1P y luego las familias más diversificadas. Los resultados de la PE8 deben ser cruzados con la capacidad de cubrir sus costos.	Ranking 1 de la eficacia de los servicios prestados a nivel de las O1P. Ranking 2 de la rentabilidad de la O2P. Cruce de ambos ranking.	Estados financieros históricos	Análisis de las bases de datos e informes del proyecto. Entrevistas a personal administrativo de O2P
15) ¿Cuál es el nivel de dependencia de estas organizaciones en SOS Faim (o FdH en el caso de la Red Tusoco)? En la perspectiva del programa 2022-26, ¿es necesario hacer evolucionar los tipos y la intensidad de nuestros	global	El apoyo externo suele orientarse hacia la construcción de servicios especializados, que dependen de personal profesional remunerados y que terminan alejándose de las O1P menos en capacidad de aprovechar estos servicios. El personal asalariado se preocupa para asegurar	€ de subvención al funcionamiento de la O2P (sueldos, consultorías,...) y su evolución % dependencia de la O2P a las subvenciones y su evolución	Estados financieros de O2P Informes de SIA	Entrevista a gerente y personal administrativo

Preguntas de evaluación (PdE)	ICC	Hipótesis o Criterio de juicio	Indicadores	Fuentes a consultar	Método de recolección
apoyos? ¿Y, de manera más general, nuestra postura institucional?		ingresos a la O2P, y menos para servicios sociales cuyo provecho es a largo plazo.			
16) ¿Puede una sola O2P llevar a cabo los 3 tipos de actividades: fortalecimiento de capacidades, incidencia y actividades económicas? ¿O se tiene que alentar nuevas estructuras especializadas (ejemplo empresas) para realizar actividades económicas? ¿Con qué modelo de gobernanza y qué tipo de relación con la O2P?	Relación Gobernanza	Pueden existir condiciones legales para el sector financiero ¿o ciertas cadenas productivas? que limitan la combinación de actividades. La separación de actividades obedece a la idea según la cual, a mayor especialización, mayor eficiencia. Mediante un estudio se puede validar lo que conviene en cada caso, en cada O2P.	# estudio # O2P que han creado una(s) empresa(s) autónoma(s).	Informes de gestión	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SOS Faim y FdH
17) En particular para las organizaciones de productores, ¿Cómo asegurar que, cuando se realizan actividades de comercialización por la O2P, éstas realmente benefician a sus socios y sin competir con ellas?	Relación bases	Conviene determinar claramente la competencia de cada O1P y la de la O2P, diferenciando productos, eventualmente clientes. Investigar si existen medidas reglamentarias o comerciales para evitar la competencia. Investigar los mecanismos de toma de decisión y de compatibilización de intereses.	Diagnóstico de las O1P # productos diferenciados # mercados o clientes	Informes de gestión de O2P y O1P Informes de SIA	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SOS Faim y FdH
<b>RECOMENDACIONES PARA PRÓXIMO PROGRAMA SIA</b>					
18) ¿Cómo mejorar el monitoreo al interior de esas organizaciones? ¿Qué tipo de indicadores establecer para medir el cumplimiento de la misión social y vigilar que no haya una pérdida de norte estratégico?	Relación bases Gobernanza	Cada O2P debe afianzar su capacidad de auto-monitoreo; identificando su(s) principal(es) indicador(es) de eficacia, que expresa su razón de ser y demuestra el uso de sus servicios por agricultores familiares y luego comunicándolos a sus bases.	# socios AF « activos » (= que usan los servicios de la O2P) % morosidad para finanzas Volumen de ventas Activos # turistas # reportes # planes de comunicación	Informes de las O2P Planes estratégicos POA	Entrevistas a gerentes y directivos de O2P y personal de SOS Faim y FdH
19) ¿Qué tipo de indicadores podemos establecer desde SIA para nuestro seguimiento?		No basta tener muchos indicadores (análisis), se requiere un esfuerzo de interpretación (síntesis). Ver punto 3.4. que plantea crear un índice de capacidades.	Multi variable	Sistemas de monitoreo del programa SIA	

## 9.4 Resultado del cuestionario por O2P

Ver archivo Excel

## 9.5 Génesis y Acompañamiento a O2P por SOS Faim.

Ver archivo colaborativo:

[https://docs.google.com/document/d/1lwjarrIbNFknIWCfw0yEwfb6NAMggJLIQaM5Ny\\_JtZs/edit](https://docs.google.com/document/d/1lwjarrIbNFknIWCfw0yEwfb6NAMggJLIQaM5Ny_JtZs/edit)

## 9.6 Detalles de las respuestas por O2P sobre capacidades normativas y éticas

Normas se han creado/modificado en los 2 últimos años con relación a los servicios prestados	
CAAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: cambio en estatutos para mantener el presidente;</li> <li>• 2021: propuesta para la evaluación del personal de la CAAP y de las afiliadas</li> </ul>
CIDERURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modificaciones para mejorar la gobernabilidad: 1) estatutos 2019, 2) reglamento de crédito 2020, 3) reglamento de ahorro 2020, 4) código de ética 2019 5) reglamento de socios 2019</li> </ul>
FINDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: formalización como O2P (manuales administrativos, manual de soporte de sistemas, )</li> <li>• 2021: idea: necesidad de abrir el estatuto a miembros que no son EFC</li> </ul>
AOPEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016 nuevo reglamento FONDOPEES;</li> <li>• 2018 revisión Manual de Funciones</li> <li>• 2020 reglamento para proyectos;</li> <li>• 2021 en proceso: revisión Manual de Procedimientos</li> </ul>
red OEPAIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015: cambio en Estatuto para facilitar crear comités de jóvenes.</li> <li>• 2018: Reglamento actualizado del fondo solidario (antes abarcaba sólo a las OEPAIC, ahora permite a las unidades productivas multifamiliares); pendiente prestamos individuales.</li> <li>• 2019: Minuta de constitución IntegraArte SRL.</li> </ul>
red TUSOCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 con FdH: en forma participativa, se elaboraron "códigos de conducta" para evitar impactos negativos en el medio ambiente/cultura local (en 18 emprendimientos). Pero no acatado por todos, no hay continuidad cuando se cambia de dirigentes.</li> </ul>
Resoluciones implementadas de la instancia de vigilancia para mejorar el funcionamiento de la O2P	
CAAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: juicio al ex-gerente por malos gastos y apropiación indebida ;</li> </ul>
CIDERURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el CV selecciona e instruye el auditor interno (no depende del CA ni de la gerencia).</li> </ul>
FINDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en FINDEPRO no hay instancia de vigilancia</li> <li>• recomendaciones de la auditoría externa</li> </ul>
AOPEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: la AG extraordinaria acortó el Directorio y eligió otro para resolver las debilidades.</li> <li>• El Comité de Control social emite informes en AG. En 2020 emitió 10 resoluciones.</li> </ul>
red OEPAIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informes en AG, recomendaciones, llamada de atención, arqueo de comprobación,</li> </ul>
red TUSOCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013: se cambió los estatutos para incluir los comités de fiscalización; pero no se cumplió, por falta de presupuesto para desplazamientos.</li> <li>• 2017 se creó una comisión (3 mb) de control de los ETC; se accedió a 3 emprendimientos y se logró mitigar los problemas encontrados.</li> <li>• 2018: los técnicos hicieron un informe / también el tesorero y un miembro del directorio hizo una investigación sobre el déficit de Tusoco Viajes.</li> <li>• el sello Tusoco tiene un componente para calificar la gobernabilidad</li> </ul>
Medidas implementadas para promover valores éticos	
CAAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: total 8 talleres (en cada afiliada) sobre gobernanza (dinámicas lúdicas); pero faltó seguimiento a los compromisos.</li> </ul>
CIDERURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: código de ética.</li> <li>• capacitación a Directivos en principios y valores cooperativos.</li> <li>• directorio de gerentes y directivos con referencia (lista negra).</li> <li>• ranking y sistema de premio para personal</li> </ul>
FINDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: se elaboró código de ética para FINDEPRO y las 3 EFC y se socializó; surgió a raíz de casos de créditos vinculados y de la exigencia de la ASFI para el control de riesgo operativa.</li> </ul>
AOPEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015: resoluciones que promueven valores, p.e. prohibición de consumir coca cola.</li> <li>• 2018-19: escuela de IP (500 H y M con compromiso de réplica a nivel de OPE) sobre valores éticos, género, organizativos, técnicas ancestrales.</li> </ul>
red OEPAIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitación sobre participación activa (vida orgánica), sobre controles internos y sobre interpretación de EEFF,</li> <li>• en las escuelas de liderazgos y en la re-ingeniería.</li> <li>• eventos de auto-evaluación de la Red y de las afiliadas.</li> </ul>

red TUSOCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 multas a los incumplidos, pero no se logró cobrar; no se dio continuidad;</li> <li>• 2018 no invitar a los talleres a los incumplidos. tampoco funcionó.</li> <li>• 2018-19 hubo dificultad con el anterior tesorero; que exigió un pago y boicoteó el trabajo. Una AG extraordinaria logró cambiarlo y emitir una acta de recordatorio de la naturaleza ad-honorem de los cargos</li> </ul>
<b>Medidas implementadas para transmitir los conocimientos entre dirigentes</b>	
CAAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017: 2 talleres con la metodología Mycoop" centralizados en Cusco y uno con certificación del Ministerio de Producción.</li> <li>• 2020: 8 talleres de gobernanza cooperativa y un programa de certificación de promotores cooperativos</li> <li>• pasantía a la Coop. Ceibo donde se vio la profesionalización de los líderes</li> <li>• está prevista la renovación de directivos por tercios, pero no se cumple</li> </ul>
CIDERURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos capacitados en cooperativismo, roles y funciones, normatividad de la SBS, interpretación y control de estados financieros y buen gobierno cooperativo desde la gerencia y desde la UNICOOP</li> <li>• idea: cambiar la ley para alargar los mandatos</li> </ul>
FINDEPRO	
AOPEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se permite la reelección de un mandato de 3 años, en el Directorio.</li> </ul>
red OEPAIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea: elaborar lecciones aprendidas y difundirlas mediante video, trípticos, sociodramas grabados</li> </ul>
red TUSOCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• talleres sobre valores en el marco de la elaboración del PEI.</li> <li>• plan de comunicación a nivel de Tusoco (instalar la costumbre de manejar agenda digital para AG, Directorio, personal...) para compartir conocimientos y superar las brechas de información y de insuficiente comunicación entre Directorio y ETC. Se ha logrado mayor fluidez entre equipo técnico y Directorio</li> </ul>

## **9.7 Justificación y Respuestas a las 11 variables del ICC**

Archivo Excel adjunto